

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL FACE AO CONTEXTO DE COVID-19. ESTUDO DE CASO PROTEJA SEGUROS S.A. (2020-2021)¹.

Revista de Comunicação

PULULU KIALUNDA NZOLAMESSO²

RESUMO

Este artigo tem por finalidade analisar as ferramentas estratégicas da comunicação interna utilizada pelas pequenas, médias empresas angolanas em particular empresa Protteja Seguros S.A. no contexto tão difícil da pandemia da COVID-19. Ao analisarmos o conteúdo veiculado pela empresa em análise, percebemos que as TIC's serviram para informar, motivar e transmitir confiança nos funcionários durante o confinamento. Partindo deste princípio dividimo-la em duas partes, sendo que a primeira a revisão da literatura e a segunda serviu para a discussão dos resultados obtidos. Pois o método utilizado foi uma combinação de abordagem quantitativa e qualitativa recorremos também a pesquisa bibliográfica e descritiva. As discussões apontaram a necessidade da melhoria do fluxo de comunicação para estimular compartilhada de informação nos diversos níveis.

Palavras-chaves: Comunicação Interna, organização, estratégia, ferramentas, COVID-19, Protteja Seguros S.A.

ABSTRACT

This article aims to analyze the strategic tools of internal communication used by small and medium-sized Angolan companies, in particular the company Protteja Seguros S.A. in the very difficult context of the COVID-19 pandemic. When analyzing the content conveyed by the company under analysis, we realized that ICT's served to inform, motivate and transmit confidence in employees during confinement. Based on this principle, we divided it into two parts, the first being a literature review and the second serving to discuss the results obtained. As the method used was a combination of quantitative and qualitative approach, we also use bibliographical and

¹ Trabalho apresentado no curso de mestrado da UGS, II edição.

² Mestrando em Gestão Estratégico do Potencial humano na sociedade do Conhecimento. Universidade Gregório Semedo (UGS). Contato: pululugarcia@gmail.com

descriptive research. The discussions pointed out the need to improve the communication flow to encourage the sharing of information at different levels.

Keywords: Internal Communication, organization, strategy, tools, COVID-19, Protteja Seguros S.A.

INTRODUÇÃO

A COVID-19 é considerada um evento extremo que influenciou na mudança trágica da comunicação interna das organizações, fruto do distanciamento social que tem sido recomendado pelos especialistas da OMS por ser, actualmente, a única forma de evitar a disseminação do Coronavírus. Neste contexto, várias empresas angolanas tiveram a necessidade de melhorarem as suas ferramentas estratégicas da comunicação interna para que os seus funcionários estivessem actualizados e participarem no sucesso da organização.

Este artigo, permitiu diagnosticar e interpretar as principais ferramentas estratégicas da comunicação interna face ao contexto da COVID-19 que a empresa Protteja Seguros S.A. utiliza para transmitir a sua visão, missão, valores, cultura e seus objectivos tendo em conta o valor da credibilidade da organização junto dos seus funcionários, visto que, não se consegue criar uma boa imagem junto do público externo e dos mercados em que operam se os próprios funcionários não tiverem uma imagem positiva da organização que representam.

Por sua vez, Avanzi (2020) diz que “as empresas precisam encontrar alternativas para levar informação relevante ao conhecimento dos funcionários”, pois, são eles que podem convencer o público externo mas se não souber ou não entender a estratégia da organização o funcionário não poderá passar para o exterior uma mensagem credível.

Desta forma, é possível afirmar que qualquer organização que comunique de forma adequada consegue ver os benefícios inerentes a isto mesmo, entre eles um maior envolvimento dos funcionários e uma maior produtividade.

Nesta perspectiva, nota-se, a importância da comunicação para a condução de todas as actividades da empresa, tanto através da comunicação verbal e não-verbal, a informação é indispensável aos funcionários, por meio dela, é possível avaliar desempenhos individuais e colectivos fazendo ajustes necessários para que a eficácia e a eficiência na organização sejam alcançadas (Widyanti, 2020).

Frente a este contexto, estabelece-se o objectivo do presente artigo: conhecer as ferramentas estratégicas da comunicação interna utilizada pela empresa Protteja Seguros S.A. no contexto da COVID-19.

Ano de 2020 – 2021 foi um período notório de varias mudanças drásticas nas organizações fruto da COVID-19 onde em algum momento eram recomendados a trabalharem com 50% ou 70% da sua mão de obra, neste contexto era necessário o aprimoramento das ferramentas de comunicação interna para que todos funcionários da organização estivessem actualizados das necessidades e não pararem com a produtividade da empresa Protteja Seguros S.A.

Muito embora, não tenha sido a COVID-19 que trouxe uma nova realidade para trabalhar, estudar e conviver em sociedade, ela potencializou as mudanças, evoluções e revoluções que já eram uma constante em nossas rotinas há alguns anos. Inseridos em um cenário onde há a necessidade de distanciamento social e com previsões incertas sobre o fim das medidas e protocolos adotados em razão da pandemia, é preciso se adaptar a novos moldes de trabalho e, consequentemente, a novas práticas de comunicação empresarial, como por exemplo, a forma de teletrabalho.

1. Comunicação interna: aspecto básicos

De certa forma, antes de delinear sobre a importância da comunicação interna das organizações, torna-se fundamental definirmos o que é comunicação, quais são seus tipos e suas variações. Mesmo que não seja feito um aprofundamento acerca dessas características, esse conhecimento prévio é importante para compreendermos melhor o objecto principal dele na organização em particular no Departamento dos Recursos Humanos.

Para que essa comunicação interna possa ser bem-sucedida, é necessário que a organização explore as ferramentas estratégica de comunicação de modo a evitar barreiras e ruídos na partilha de informações com os funcionários. A divulgação dessa cultura comum é fundamental para que a comunicação se possa efectivar.

Nesta mesma linha de pensamento, Menan (2018) descrever a comunicação interna como “uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos funcionários da organização, através do estímulo do diálogo, à troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis hierárquicos” (Menan, 2018).

Já para Ruão (2016, p. 49) a comunicação interna “corresponde ao padrão de mensagens partilhadas entre os membros de uma organização, cumprindo necessidades de interacção humana, desenvolvimento de tarefas, e coordenação de objectivos, entre outros.” Compreende-se que é uma forma

de comunicação relacionada com a estrutura organizacional, suas unidades e relações de poder.

Por este motivo Oliveira, Eunice, Silva e Brito (2018) defendem que “a comunicação passa a ser elemento singular para o sucesso da organização, visando fortalecer os procedimentos apropriados para informar a equipe de funcionários e aos próprios clientes”.

Uma comunicação eficaz é fundamental para a organização alcançar o sucesso de seu objectivo e seus métodos gerenciais. Entende-se por comunicação a transmissão de uma mensagem podendo ser usada de várias maneiras, com o objectivo de trazer consenso para facilitar a aceitação dos valores da organização.

Assim podemos dizer comunicar corretamente dentro da empresa é quando os funcionários (receptores) recebem a informação para que tomem atitudes esperadas e comportamentos desejados em relação à empresa, bem como alinhando os processos internos. Além de tudo, a gestão deverá se comprometer em manter um ambiente de trabalho favorável, para que as relações profissionais possam se desenvolver, e conseqüentemente a empresa.

Na mesma linha de pensamento Rosa (2017) defende que a “comunicação é inerente ao ser humano e essencial nas relações humanas, e está inserida nos diversos segmentos das organizações para negociar, passar informações e realizar tomadas de decisões”.

Mas Curvello (2012, p. 22) apud (Delca, 2015) defende a tese que,

a comunicação interna como o conjunto de acções que a organização coordena como o objectivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem.

No entender de Robbins et al. (2010) apud (Faccio, 2019) a “comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle; motivação, expressão emocional e informação”.

Neste contexto, Matos (2014) alertanos que “comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação”. Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal”.

Mas para isso é preciso entender que a comunicação interna é uma das formas de uma organização comunicar com o seu público prioritário. Este tipo de comunicação visa basicamente a motivação dos funcionários, contribuindo para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, proporcionando o cumprimento de metas da estratégia organizacional. A comunicação interna pode definir-se como um processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui a entidade organizacional.

Actividade da comunicação interna, faz parte da área da comunicação organizacional e vem se destacando cada vez mais dentro das organizações. Percebe-se que em cenários modernos e tecnológicos não há mais omissão de informação a seus funcionários.

De facto, Faria (2017) revela também o conceito sobre a comunicação interna “nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações”.

1.1. Ferramentas estratégicas da Comunicação

Na concepção de Silva et al. (2015) a comunicação interna “surge como ferramenta de estratégia no sentido de conscientizar os funcionários quanto aos seus papéis na organização, seja individual ou coletivo, além de esclarecer os objectivos organizacionais”.

Mas as ferramentas da comunicação interna também podem variar de um cartaz parabenizando os aniversariantes do mês à foto do colaborador de maior destaque no período, passando por um programa de TV-corporativa com o mais alto executivo da instituição transmitido no refeitório da fábrica. Geralmente engloba a comunicação administrativa (memorandos, circulares), a comunicação social (boletins, jornais, vídeos e revistas internos) e a própria comunicação interpessoal (entre os funcionários e seus superiores).

Assim sendo, podemos afirmar que, há diversas ferramentas de comunicação que são adequadas, dependendo do objectivo da comunicação interna, como: revista interna, boletim interno, jornal mural, intranet, *e-mail*, jornal eletrônico, painel de gestão à vista, mala direta, TV interna, display de mesa, rádio interno.

Já os meios virtuais têm ganhado cada vez mais espaço na comunicação interno sobretudo neste período da COVID-19 visto que, a necessidade de haver distanciamento social, mas com as tecnologias os funcionários das organizações conseguem interagir entre si e também apresenta uma vantagem maior por ser mais rápido na divulgação das informações que diz respeito a empresa e aos funcionários.

Mas, pode-se entender por ferramentas de comunicação qualquer transmissor de comunicação, por exemplo, telefone, *e-mail*, SMS, cartas,

reuniões, encontros e etc. A escolha de cada ferramenta de comunicação pode ser muito importante para o obter o sucesso na comunicação organizacional, gerando um certo desafio para quem precisa transmitir alguma mensagem.

Kunsch (2016) apresenta-nos varias ferramentas de comunicação tais como:

orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográfico, simbólicos, audiovisuais e telemáticos. Os meios orais são divididos em diretos e indiretos, os primeiros são representados por conversas, reuniões, palestras; já os indiretos por telefone, rádios, intercomunicadores etc. Os meios escritos representam o material institucional impresso. Os meios pictográficos correspondem aos mapas, desenhos, diagramas etc. Os meios escrito-pictográficos correspondem à junção da ilustração com a escrita. Os meios simbólicos são os sinais que se classificam como visuais ou auditivos. Os meios audiovisuais são formados por vídeos institucionais, documentários, dentre outros (Kunsch, 2016).

Por fim os meios telemáticos dizem respeito à informação que é trabalhada e repassada por meio da informática (computador) com meios de telecomunicação como por exemplo intranet e correio eletrônico.

Por sua vez autor como Brandão, (2018), explica que o sistema organizacional depende totalmente da comunicação e suas ferramentas para que as tarefas do seu cotidiano aconteçam da melhor forma possível vencendo os obstáculos que vão surgindo ao longo do tempo. Para isso é necessário ter atenção as ferramentas de comunicação utilizados, como reuniões, entrevistas, mural, telefone, *e-mail* e etc.

A importância de desenvolver e aprimorar a comunicação e consequentemente seus canais com os funcionários, se deve ao facto de que a imagem e os recursos fornecidos pela empresa é refletida para o público externo, por isso é importante trabalhar cada barreira para superar qualquer dificuldade que atrapalhe a comunicação eficaz dentro do ambiente de trabalho (Garcia, 2016).

Pois a comunicação interna precisa acompanhar as mudanças ocorridas na organização. A necessidade de transmitir mensagens com agilidade e obter retornos imediatos, fez com que essa área adotasse ferramentas da Tecnologia da Informação, visando a melhoria de seus processos, ocasionando maior êxito nas atividades organizacionais.

Essas ferramentas estratégicas de comunicação interna segundo Morais, (2021) podem ser:

Newsletter: Jornal interno, impresso ou eletrônico, montado de forma formativa, com mensagens bem estruturadas e informativas, contendo notícias relevantes em um formato atraente e interativo; *Newsletters*: “É um boletim informativo, sua regra básica é a objectividade. Os textos devem ser concisos e focar a informação” (Tavares, 2007) *apud* (Matos , 2014).

E-mail: Correio eletrônico é um canal de transmissão e troca de informações entre os adeptos da comunicação virtual, rápido e prático a custos mínimos. Surgiu com o objectivo de facilitar a comunicação e a troca de idéias entre as pessoas.

Correio eletrônico: A comunicação *online* está muito presente nas empresas. O correio eletrônico pode ser usado tanto entre público interno quanto entre empresas e público externo. É ágil e preciso na comunicação, ótimo para passar informações urgentes e convocar reuniões (Tavares, 2007) *apud* (Matos , 2014).

Jornal Mural: Informações trocadas em determinados períodos, a respeito dos destaques da organização e dos funcionários, integrando todos os envolvidos no processo da organização; é um veículo de compartilhamento de informações simples, rápido, eficiente e de baixo custo. É caracterizado por ser uma ferramenta onde a troca de informações entre empresa e funcionários são feitas diariamente e de forma imediata.

Cartas: Transportam as mensagens escritas interna e externamente, com inúmeras intenções: promoções, boas vindas, datas de destaque, aniversários etc.

Boletim: Esse veículo possui conteúdo essencialmente informativo, poucas páginas, próprio para informações que requer urgência em serem transmitidos, textos curtos, acabamento simples, texto equilibrados com fotos e pequenos intervalos entre uma edição e outra, geralmente diário ou semanal.

Rádio empresa: É considerado o meio mais popular, devido ao seu baixo custo e o fácil poder de penetração. Tem praticidade de entreter os funcionários durante a jornada de trabalho, com informações úteis, programação com músicas, notícias de assunto geral, quadros focados em determinado assunto como: saúde, esporte e prevenção de acidentes, dúvidas e esclarecimentos sobre temas escolhidos pelos funcionários.

Rádio interna: depende muito da estrutura da empresa e dos departamentos, a rádio é um excelente canal de comunicação. É uma forma rápida e prática de passar as informações (Ferreira e Malheiros, 2016).

Intranet : A intranet passou a ser um veículo de comunicação que pode atingir vários públicos simultaneamente sem restrições geográficas. Para que a intranet funcione de forma eficaz deve ser um canal interativo e criativo de comunicação para acesso rápido a informações e serviços da empresa.

Reuniões: São encontros de pessoas para chegar a determinados objectivos. Serve para colher ou fornecer informações da empresa, tem um feedback imediato (Assunção, 2015).

Telefones: “são distribuídos aparelhos de telefones para todos os departamentos da empresa, onde os funcionários possam entrar em contacto direto com o lugar desejado”. Esta opinião é partilhada por (Tavares, 2007) apud (Matos , 2014).

Assim a comunicação interna pode ser uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo do diálogo, à troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis hierárquicos da empresa. É, na verdade, um factor contribuinte ao clima organizacional.

Torquato (2010, p.58) apud Abdala (2018, pp. 53-54) registrou os principais canais de comunicação interna e apontou os problemas mais comuns relacionados a cada um deles, conforme sua utilização como veículo para viabilizar a comunicação interna organizacional:

Comunicação interna – Ferramentas	
Ferramentas de comunicação interna	Problemas mais comuns
Jornais e revistas	Temas muito descendentes; linguagem imprópria e fria; visual inadequado; retrato pouco convincente da instituição.
Boletins/folhetos/ Memorandos/comunicados	Muito normativos; pouco envolventes; pouco explicativos; incompletos.
Quadros de aviso/murais	Pouco atraentes; acesso precário; inatuais
Reuniões/encontros	Cansativos e longos; falta de clareza e objetivos; exposições fracas; pouca motivação.
Programas de “portas abertas”, caixas de Sugestões, fluxo ascendente	Receio do poder coercitivo; incredibilidade; indefinições sobre resultados das sugestões (feedback fraco); pressão do grupo de referência; pressão do macroambiente.
Programas de promoção profissional	Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas.
Rede intranet	Rede interna usada como infovia; restrita ao ambiente da corporação/grupo empresarial; excesso de controlo do sistema hierarquizado; conteúdos muito fechados, pouco expressivos.
Portal corporativo	Apresentação da empresa. Estrutura – processos – produtos – gestão – políticas – valores e princípios (usos interno e externo).

Fonte: Torquato (2010, p. 58) apud (Abdala, 2018) (2018, pp. 53-54).

Diante da variedade de ferramentas de comunicação, observa-se que as organizações precisam compreender que a comunicação precisa ser trabalhada, gerenciada e conduzida por profissionais capacitados, caso contrário, estarão sempre a improvisar e a se convencer de que estão comunicando quando na realidade estão apenas “informando” seu público. (Kunsch, 2016).

1.3. Comunicação em tempos de Covid-19 nas organizações

Em tempos da pandemia da COVID-19, tudo se torna mais difícil do que o habitual. A maioria dos funcionários começam a trabalhar de *home office* e a carga horária é dobrada. São nessas horas que a comunicação interna se torna mais importante para interação entre os funcionários e a organização. Por este motivo, é sempre importante estar atento aos funcionários porque eles precisam estar motivados, visto que, nessa fase da pandemia da COVID-19, muitos funcionários emocionalmente se encontram estressados, infelizes e pessimistas e isso afecta o rendimento do trabalho.

Pois, o distanciamento social fez, também, com que as reuniões presenciais se transformassem em encontros nos aplicativos e com isso a comunicação interna nas instituições precisou ser mais efetiva e constante. Na ausência da vacina e em meio a toda essa turbulência, o melhor a ser feito é passar informações claras e orientações com o intuito de tranquilizar os funcionários que estão em *home office*.

Informações sobre o posicionamento da organização, orientações de higiene, divulgação dos sintomas da doença e um canal aberto de comunicação entre a organização e os funcionários são estratégias vitais. Além disso, preservar a saúde e o bem-estar de toda equipe precisa ser prioridade das instituições.

Uma pesquisa mundial da *Statista* (2020), sobre consumo de mídia, apontou que mais de 45% dos entrevistados passaram a gastar mais tempo em serviços de mensagens (WhatsApp, Facebook Messenger etc.) e 44% nas Mídias sociais (*Facebook, Instagram, Twitter* etc.). No Instagram houve um aumento de 76% nas curtidas diárias⁷ e a popularização do recurso da transmissão de conteúdo ao vivo, as *lives* (Mesquita, Ruião, & Andrade, 2020).

Neste período da pandemia da COVID-19 as Mídias digitais passaram a apresentar uma nova lógica de relacionamento, permitindo aos colaboradores construir “relacionamentos com a organização e vice-versa possibilitando novas formas de intercâmbio simbólico e sociabilidade. Isto faz com que não sejam relevantes apenas para as grandes empresas multinacionais, mas também para as pequenas e médias empresas, e até mesmo agências sem fins lucrativos e governamentais.

A empresa Protteja Seguros S.A. também deu um bom exemplo em tempos de pandemia. Todos funcionários que apresentasse qualquer tipo de comunidade foi orientado a trabalharem em home *office*. Durante esse tempo, um médico da empresa ligava para saber como esse funcionário estava e caso relatasse alguma situação atípica, como sintomas da doença ou até mesmo se alguém de sua casa tivesse sido contaminado, eles mandavam um laboratório até a residência desse funcionário para fazer o teste gratuitamente.

Em suma, essas ações que visam o cuidado com a equipe fazem com que a empresa seja bem vista não por quem está dentro, mas cria uma boa reputação com os de fora. As redes sociais podem ser boas ferramentas nesse aspecto, já que os próprios funcionários podem compartilhar essas ações positivas que acontecem internamente, deixando a instituição mais humanizada.

1.4. Início da Pandemia da Covid-19 em Angola

Os primeiros casos de infecção por COVID -19 foram notificados pelas autoridades Chinesas, em Dezembro de 2019. Já, passados cerca de um ano e alguns meses a doença espalhou-se por todo mundo e foi classificada, a 11 de Março, como uma pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

Segundo Boio, Pacatolo & Mbangula (2021) “os primeiros dois casos positivos em território angolano foram anunciados pelo ministério da saúde no dia 21 de Março e, no dia 25 de Março o Presidente da República, João Lourenço, decretou o Estado de Emergência Nacional, por um período de quinze dias, com efeitos a partir de 27 de Março de 2020”.

Antes mesmos de ser decretado o Estado de Emergência Nacional, João Lourenço já havia criado uma Comissão Interministerial para a Resposta à Pandemia, encarregue de executar o Plano Nacional de Contingência para o controlo da COVID -19.

Na sequência, a Ministra da Saúde decretou no dia 28 de Fevereiro a proibição, a partir de 03 de Março, de entrada de cidadãos estrangeiros vindos da China, Coreia do Sul, Irão, Itália, Nigéria, Egipto e Argélia, países com circulação comunitária da COVID-19. No dia 13 de Março, a Comissão Interministerial de Prevenção e Combate a COVID -19 declarou a proibição de entrada de navios cruzeiros pela costa angolana. No dia 16 de Março, a suspensão dos voos da TAAG de e para a cidade do Porto (Portugal).

Estas medidas foram agravadas a partir do dia 18 de Março com o Decreto Legislativo Presidencial Provisório nº 1/20, destacando-se as restrições de viagens para alguns países mais afectados até a data, bem como a quarentena obrigatória a todos os cidadãos que em qualquer momento,

no decurso desta pandemia, tenham estado em países com transmissão comunitária do novo coronavírus ou em contacto com doentes afectados pela COVID-19.

Com o agravamento da propagação da COVID -19 em vários países do mundo e, sobretudo aqueles com os quais Angola mantém um grande fluxo de passageiros, os incidentes dos voos provenientes de Portugal, nos dias 17 e 18 de Março de 2020, relativamente ao incumprimento da quarentena domiciliar, a declaração do Estado de Emergência surgiu como uma medida necessária (Boio et al, 2021).

Tendo em conta que o Estado de Emergência afecta, sobretudo, a mobilidade das pessoas, o que se reflecte directamente na disponibilidade e no acesso aos bens e serviços essenciais à subsistência; Considerando que o país está a atravessar, há já 5 anos consecutivos, uma crise económica e financeira, que se agudizou nos últimos três meses em virtude da baixa do preço do barril de petróleo – principal produto de exportação;

Torna-se necessário avaliar o impacto das medidas do Executivo angolano para a prevenção e combate a COVID -19, na condição social e económica das empresas e das famílias angolanas.

Assim, surgiu a necessidade de se realizar um estudo de opinião pública exploratório com o objectivo de dar “voz e vez aos angolanos”, isto é, ouvir as suas opiniões sobre questões relevantes (a Pandemia da COVID -19, o Estado de Emergência, a actuação dos governantes e as suas condições socio-económicas) e partilhá-las com os decisores públicos (para que se possam tomar decisões informadas), fazedores de opinião e académicos, antes da prorrogação do Estado de Emergência (ibidem).

Neste sentido, através da entrevista efetuada ao responsável de Recursos Humanos da Empresa Protteja Seguros, S.A., foi possível entender que houve uma preocupação da empresa em criar conteúdos adaptados ao contexto vivido, bem como continuar a fortalecer o sentimento de envolvimento dos funcionários através da Comunicação Interna.

Segundo um dos responsáveis de RH desta empresa uma das principais preocupações da Protteja Seguros, S.A. sempre foi “assegurar esta narrativa integrada e consistente bem como o próprio envolvimento dos funcionários na gestão da mudança” (entrevistado 3), o que acaba por ser reforçado por (Avanzi, 2020) que alerta para “a importância da existência de uma estratégia de comunicação integrada, para que tudo o que seja comunicado externamente seja coerente em relação ao que é comunicado no âmbito interno”.

Por sua vez, e tendo em conta a pandemia da COVID-19 vigente, esta preocupação passou ainda pela “construção de um conjunto de conteúdos relacionados com a questão do *home office*” (entrevistado 3). Neste sentido, a comunicação da empresa com os funcionários passou a estar assente nos

pilares, saúde, segurança e envolvimento de maneira a manter um relacionamento forte com o público interno e que fosse de encontro aos objectivos organizacionais.

Assim, a crise da pandemia da COVID-19 tem sido um grande desafio para os líderes organizacionais, pois além de necessitarem manter as organizações operando e se tornarem fontes de informações confiáveis, precisaram assegurar a saúde física e mental de seus funcionários, num cenário em que a epidemia e suas consequências expuseram a humanidade a um festival de incertezas que ainda poderá perdurar por muito mais tempo (Morin, 2020).

Pois, a comunicação interna, como processo e área de apoio estratégico às organizações, sofreu, por conta desses desafios, mudanças disruptivas no sentido de apoiar as novas demandas das empresas, principalmente junto aos trabalhadores em *home office*. Rapidamente as equipes de comunicação usaram da criatividade para transmitir informações sobre as novas rotinas de trabalho, seja visando os cuidados com a saúde e distanciamento social.

2. METODOLOGIA

O método escolhido para esta artigo é abordagem *quali-quantitativa com recurso a* diversos tipos de investigação existentes como a pesquisa bibliográfica e descritiva. Pois adotou-se abordagem qualitativa para demonstrar a visão dos funcionários em relação as ferramentas estratégicas da comunicação interna utilizada pela empresa Protteja Seguros S.A. no contexto da COVID-19, e isto, foi feita, através das entrevistas com a liderança do RH da empresa em estudo.

Abordagem quantitativa está relacionado com os funcionários (nível operacional) da empresa em análise, através dela foi quantificada estatisticamente os dados numéricos da pesquisa a fim de propormos acções de melhorias na comunicação interna tendo em vista o contexto da COVID-19.

A população em estudo são os funcionários da Empresa Protteja Seguros, S.A. *site* na rua da Estrada da Samba, nº460 distrito Urbano da Samba, tem um universo de 150 funcionários. Mas a nossa amostra é constituída 70 funcionários sendo 65 do nível operacional e 5 do nível estratégico. Na visão do Lakatos (2014, p.163): “A amostra é uma parcela convenientemente seleccionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

3. Apresentação e análise dos resultados

3.1. Perfil Socioeconómico

Pode-se observar, através da tabela abaixo que a frequência dos nossos inquiridos com maior representação é do género masculino com 74%, ao passo que 26% são do género feminino. Este tipo de resultado acaba por ser espectável e desafiadora para esta empresa uma vez que de acordo com os dados obtidos não existe um equilíbrio de géneros nas organizações. A variável independente “género” foi inquirida da participação dos nossos inquiridos.

Género	Frequência	Total
Masculino	58	74
Feminino	12	26
Total	70	100

Fonte: elaboração Própria, ano 2021.

A partir da análise, é possível descrever o perfil socioeconómico geral dos 70 participantes onde 12 inquiridos são da faixa de etária dos 20 aos 25 anos de idade perfazendo 16,27%, ao passo que 9 inquiridos são da faixa etária dos 25 aos 30 anos de idade equivalente 12%, mas na faixa etária dos 30 - 35 anos de idade sendo a maioria tivemos 24 inquiridos perfazendo 31,17%, dos 35 aos 40 anos obtivemos 16 inquiridos corresponde 20,83%, ao passo que dos 45 aos 50 anos de idade obtivemos 11,73% e por fim dos 50 aos 55 anos de idade obtivemos somente 3 inquiridos perfazendo assim 8%. No que respeita à variável independente “Idade”, esta foi analisada em função de cinco intervalos de idade. A distribuição da percentagem das respostas por estes intervalos é a que se apresenta na tabela 2.

Faixa etária	Frequência	Total
20 - 25 anos	12	16,27
25 - 30	9	12
30 - 35	24	31,17
35 - 40	16	20,83
45 - 50	6	11,73
50 - 55	3	8
Total	70	100

Fonte: elaboração Própria, ano 2021.

Nota-se que a idade média dos nossos inquiridos ronda aos 27,5 anos de idade, demonstrando que a maior parte da força de trabalho da empresa faz parte da população economicamente activa.

No item abaixo, procurou-se perceber na opinião dos funcionários da empresa em análise se *quando notam algo errado na empresa, se conversam sobre o assunto com: superior, colegas ou não abordam o assunto*.

Os resultados abaixo demonstram que 28 inquiridos afirmam que abordam com os superiores perfazendo assim 41,7%, ao passo que 18 responderam que abordam com os seus colegas o que corresponde 26,2% e por fim 19 inquiridos disseram que não abordam o assunto perfazendo assim 32,1%.

	Frequência	Total
Aborda com superior	28	41,7
Aborda com colegas	18	26,2
Não aborda o assunto	19	32,1
Total	65	100

Fonte: elaboração Própria, ano 2021.

Quando a esta questão notamos que a maioria 41,7% dos inquiridos quando notarem algum erro abordam sobre o assunto com os seus superiores no intuito de darem respostas a esse dilema que lhes aflige. Os outros inquiridos aborda com os seus colegas ou mesmo não abordam com medo de serem mal interpretados. Desta forma podemos dizer que o fluxo de comunicação dentro da Empresa Protteja Seguros, S.A. é de extrema importância e não pode ser desvalorizada.

Neste contexto o gestor deve se preparar com antecedência e selecionar cuidadosamente cada ponto que será ressaltado no *feedback*. Dessa forma, o funcionário perceberá a importância que foi dada a esse momento e terá maior facilidade de tornar proveitoso.

Na tabela abaixo verificamos que com o *surgimento da pandemia da COVID-19* houve aumento de investimento em comunicação interna de acordo com os dados da nossa amostra. Visto que, 36 Inquiridos responderam que SIM, perfazendo assim 49,9%, ao passo que 24 inquiridos respondeu que NÃO, o que corresponde a 32,5%, por último 5 responderam NEM SEI perfazendo assim 17,6%.

	Frequência	Total
Sim	36	49,9
Não	24	32,5
Nem sei	5	17,6
Total	65	100

Fonte: elaboração Própria, ano 2021.

A comunicação interna no contexto da COVID-19 teve um papel de extrema importância para o sucesso da organizacional porque ajudou na interação entre a organização e seus funcionários e no planejamento de cada etapa das actividades sem intorropição.

Para melhor esclarecimento procuramos saber na opinião dos nossos inquiridos se *a comunicação interna ajudou no contexto da COVID-19?* Observando os resultados da tabela abaixo, vimos que 38 inquiridos responderam que serviu para manter os funcionários engajados e produtivos durante a COVID-19, perfazendo assim um total de 50,7%, ao passo que 23 inquiridos afirmam que é para manter a saúde mental dos funcionários, correspondendo 33,4%, mas, 4 inquiridos responderam que serviu para alertar e proteger a saúde dos funcionários na organização o que corresponde 15,9%.

	Frequência	Total
Manter os funcionários engajados e produtivos durante a COVID-19	38	50,7
Manter a saúde mental dos funcionários	23	33,4
Alertar e proteger a saúde dos funcionários na organização.	4	15,9
Total	65	100

Fonte: elaboração Própria, ano 2021.

Durante a pandemia a comunicação interna serviu de mão dupla para Empresa Protteja Seguros, S.A. ajudou a manter os funcionários engajados e produtivos num período tão difícil e por outro lado, contribuiu para manter a saúde mental dos funcionários uma vez que eles passaram a ter nova rotina que pode exigir maior atenção, uma vez que a falta de interação entre os funcionários pode ser algo negativo.

A tabela abaixo questionamos aos nossos inquiridos quais são as *principais dificuldades da comunicação interna que a Empresa Protteja Seguro, S.A. teve no contexto da COVID-19?* Verificamos que 44 inquiridos responderam que serviu para falta de recursos tecnológicos apropriados, perfazendo assim um total de 66,7%, ao passo que 18 inquiridos afirmam que é adaptação dos funcionários a nova realidade correspondendo 27,3%, mas, 2 inquiridos responderam que serviu para alertar manutenção das medidas já implementadas o que corresponde 6%.

	Frequência	Total
Falta de recursos tecnológicos apropriados	44	66,7
Adaptação dos funcionários a nova realidade	18	27,3
Manutenção das medidas já implementadas	2	6
Total	65	100

Fonte: elaboração Própria, ano 2021.

Nesta parte do nosso artigo foram registadas as entrevistas feitas com os 5 dirigentes de Recursos Humanos na Empresa Protteja Seguros, S.A. para nos ajudarem a perceber quais são as principais ferramentas estratégicas da comunicação interna utilizada neste período da pandemia da COVID-19.

O cenário de isolamento social imposto pela COVID-19 fez com que, a Empresa Protteja Seguro, S.A. enfrentasse algumas dificuldades para continuar a se comunicar com os seus funcionários. Tal dificuldade segundo os inquiridos foi a falta de recursos tecnológicos apropriados para dar respostas as exigencias actuais e a adaptação dos funcionários a nova realidade. Presume-se que a comunicação interna pode estimular o engajamento dos funcionários e o desempenho de tarefas, com o propósito de melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho dos funcionários.

Em relação à esta pesquisa empírica as respostas na maioria das vezes foram unanimes. Questionamos aos nossos entrevistados: *Quais são as principais ferramentas estratégicas de Comunicação Interna utilizada pela empresa neste período da pandemia da COVID-19?* Respostas de alguns entrevistados sobre esta questão foram as seguintes:

R: Olha durante este período da pandemia da COVID-19 a empresa utilizou estrategicamente as ferramentas tecnológicas para evitar aglomeração e consequentemente a expansão do Cororavirus no seio da empresa (Entrevistado.3).

R: Epah! Neste período tão difícil tivemos que nos reinventar para não pararmos com as nossas actividade utilizamos os email para os relatórios dos funcionários que estavam em home office (trabalhar em casa) e whatsapp, intranet para dar a conhecer as novas escalas de trabalho, (entrevistado 4).

R: Nesta época muito difícil utilizamos mais as redes sociais para termos mais feedback com os nossos funcionários no intuito de lhes deixar mais informados sobre a empresa, whatsapp e intranet foram as nossas principais ferramentas (entrevistado 5).

Portanto, estes dados mostra-nos que neste periodo da pandemia da COVID-19 os meios tecnologicos foram as principais ferramntas estratégicas de comunicação interna serviram para a interação entre os funcionários e a empresa e por outro lado para não pararem com as suas actividade visto que o recomendavel era 50% ou 70% de acordo com decreto lei 34/65.

Durante as entrevistas feitas com os responsáveis do departamento de Recursos Humanos da empresa Protteja Seguros S.A procuramos saber *quais são as estratégias que poderam ser usadas em caso de agravamento da crise da COVID-19 para melhorar a comunicação interna da empresa?* Os nossos entrevistados responderam da seguinte forma:

R: Primeiros devemos olhar quais são as ferramentas que temos para dar resposta as exigências. Porque no princípio da COVID-19 não foi fácil, mas ajudou-nos a ganhar experiência por isso, posso te dizer que caso houver mais agravamento da crise da COVID-19 iremos voltar a usar mais as ferramentas tecnológicas como intranet, whatsapp, e reforçar os jornais morais no sentido de haver feedback constante (entrevistado 1).

R: Caso houver agravamento da COVID-19 a empresa terá de reforçar os canais de comunicação interna e dar formação aos nossos funcionários como eles irão usar esses canais (entrevistado 4).

De forma resumida, as TIC's (*Intranet ou Whatsapp*) e a ferramenta tradicional como jornal moral poderam ser reforçadas caso haver agravamento da crise da COVID-19 para melhorar a comunicação interna da empresa Protteja Seguros S.A

Visto que, uma comunicação interna activa e eficiente combate a inércia e consegue promover um maior fluxo de conhecimentos que ajudará a melhorar o desempenho da organização e o seu desenvolvimento. Os funcionários identificam-se assim com a organização e consequentemente ajudarão a melhorar e a fortalecer posição e o modo como se apresenta ao mercado. Por isso é que, na nossa opinião, a forma como se gere a comunicação pode ser propiciadora ou não do fortalecimento da cultura organizacional e consequentemente do reforço da imagem.

Durante as entrevistas feitas com os responsáveis do departamento de Recursos Humanos da empresa Protteja Seguros S.A procuramos saber *a empresa preparou os funcionários para utilização das novas ferramentas estratégica neste período da COVID-19?* Os nossos entrevistados responderam da seguinte forma:

R: Houve preparação SIM dos funcionários para utilização das novas ferramentas estratégicas neste contexto da COVID-19 porque ajudou-lhes a manuziar esses instrumentos. (entrevistado 2).

R: Teve preparação SIM porque antes da pandemia a empresa não usava a ferramenta intranet e tivemos a necessidade de formar e informar aos nossos funcionários como usarem essas ferramentas (entrevistado 3).

R: Um dos gestores de recursos humanos apontou: “mesmo que o WhatsApp seja uma maneira que a gente possa se comunicar de forma mais rápida, [...] antigamente eu estava frente a frente com a pessoa, então eu poderia cobrá-la a fazer o que precisasse. Melhorava muito a comunicação, principalmente dentro da equipe.” (entrevistado 5).

É notório que os funcionários para utilização das novas ferramentas estratégica neste período da COVID-19 foram formados e informados sobre as ferramentas que serviram de meio de comunicação na empresa. Os valores partilhados pressupõem uma boa gestão cultural da organização. Os funcionários ao partilharem os valores estão a contribuir para o fomento de uma identidade comum. Esta gestão desenvolve-se nos níveis mais visíveis da cultura (valores e artefactos), por isso mais conscientes e mais fáceis de mudar.

Ao analisar os dados sobre a comunicação informal constatou-se que as opiniões divergem visto que, para alguns entrevistados a comunicação informal ajuda expansão da informação da organização, ao passo que para outros a comunicação informal pode trazer ruídos, boatos e fofocas dentro da organização.

De forma descritiva pode-se afirmar que os participantes que responderam “não” expuseram as justificativas que resumidamente apresentam-se a seguir: que não acreditam na contribuição da comunicação informal; que as diversas formas de interpretação podem influenciar negativamente os setores; que a comunicação informal pode disseminar ruídos e gerar instabilidade dependendo da fonte emissora; que a comunicação informal pode traduzir apenas o pensamento do locutor, sem necessariamente estar comprometido com a verdade; e que existe a comunicação informal “fofoca”, que ao transmitir informação nem sempre verdadeira, pode prejudicar os trabalhos.

Nota-se que tais justificativas tendem a ressaltar o lado negativo da comunicação informal: a rede de boatos, o que segundo Kunsch (2016) pode ser formada por interesses maldosos, como também pela insegurança, falta de informação e ansiedade. Os boatos buscam atemorizar e ameaçar, podem desestabilizar climas internos e extrapolar os limites externos e chegar até à opinião pública, sensibilizando-a, o que pode acarretar a maculação da imagem da organização.

Verifica-se que as diversas justificativas a favor abordam a celeridade/rapidez/agilidade que a comunicação informal proporciona para a tomada de decisões, o que influencia diretamente na produtividade de trabalho, eficiência/eficácia e melhoria contínua na comunicação interna da organização. Esse dado leva a interpretar que a comunicação informal para grande parte dos participantes não se apresenta totalmente como a vilã da

comunicação interna, ao contrário, é vista como um auxílio para apresentar as manifestações do coletivo e proporcionar rapidez nas decisões.

Torquato (2015) defende que a rede informal de comunicação não deve ser combatida ou ignorada, sob pena de encorajá-la contra a rede formal, a sugestão do autor é utilizar a rede informal sobre o sistema formal, para que de forma conveniente à organização seja utilizada em determinadas circunstâncias.

Considerações finais

Como nota conclusiva pode-se dizer que os objectivos da pesquisa foram alcançadas como ilustramos nos resultados da pesquisa de campo, uma vez que: A comunicação interna utilizada pela empresa Protteja Seguros S.A. facilita na interação dos funcionários dentro da organização possibilitando o relacionamento ágil e fácil entre a direcção e o público interno em um contexto de distanciamento social. E por outro lado, reduzir a desinformação que pode gerar medo, angústias dificultando assim os processos de trabalho dos funcionários desta empresa.

Para isso, recorremos a combinação das abordagens qualitativa e quantitativa para a recolha de informações sobre a comunicação interna num contexto da COVID-19 onde apuramos que, as ferramentas utilizada pela empresa Protteja Seguros S.A. ajudou a manter os funcionários engajados e produtivos e por outro lado, contribuiu para manter a saúde mental dos funcionários visto que, eles passaram a ter nova rotina que pode exigir maior atenção e higiene. Mesmo assim é notório algumas dificuldades que a empresa tem passado tais como: a falta de recursos tecnológicos apropriados e também adaptação dos funcionários a essa nova realidade que o mundo hoje esta vivendo.

Quanto aos objectivos da pesquisa, importa frisar que foram alcançadas uma vez, que conseguimos identificar as ferramentas estratégicas da comunicação interna utilizada pela empresa Protteja Seguros S.A. no contexto da COVID-19 nela certificamos que é preciso melhora-las para não haver vazios na comunicação interna o que pode gerar boatos, fofocas, *fake news* dentro da organização.

Portanto, a comunicação interna é aqui proposta como função importante a ser exercida pelo RH, de forma a promover o alinhamento estratégico da organização, visto que tornará mais fácil e viável o desenvolvimento de um papel integrativo entre a organização e seus funcionários, já que este sector possui acesso a todos os demais sectores e níveis hierárquicos da empresa, o que permitirá que o mesmo ainda mantenha um controle quanto ao fluxo de informações repassadas de forma coerente e adequadas e realizar avaliações periódicas sobre o que pode ser melhorado

no processo, pelo *feedback* obtido por parte de todos com os quais se relaciona, dentro do ambiente interno da organização.

No actual cenário, é improvável que uma instituição não adote as redes sociais como um dos meios de comunicação oficial. É o mundo globalizado, a tecnologia que deve ser usado em favor também das organizações e suas relações. Fica explícito que as redes sociais se tornaram o "termômetro", a "baliza" que avalia e até determina o nível de sucesso ou mesmo do fracasso de qualquer assunto que se promova, seja um negócio, um produto ou você mesmo.

Referências Bibliográficas

- Abdala, A. N. (2018). *Diagnóstico de comunicação interna: estudo de caso em uma instituição pública brasileira*. Dissertação de Mestrado: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto .
- Alves, P. (2017). Gestão da Comunicação Interna no Instituto Federal do Triângulo Mineiro: dificuldades e desafios. *Dissertação de Mestrado, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto.*, p. 7.
- Assunção, S. (2015). O papel da Comunicação Interna no Engagement no trabalho e na resistência à mudança: análise na Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. *Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa.*, p. 6.
- Avanzi, R. (2020). Comunicação Interna em tempos de Coronavírus: Guia completo com ideias para sua empresa se comunicar melhor com funcionários durante a crise. *Widoox*, p. 2.
- Boio, D., Pacatolo, C., & Mbangula, M. (2021). Estudo de avaliação dos impactos socio-económicos das medidas do executivo angolano para o combate à COVID-19 . *(relatório final) Consórcio de Investigação Científica*, p. 3.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo: uma revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo*, p. 6.
- Delca, R. (2015). *Comunicação Interna : A sua importância para os colaboradores com o objectivo de contribuir para o desenvolvimento de um clima positivo e favorável nas organizações*.
- Faccio, G. (2019). Comunicação Interna e seu Reflexo na cultura organizacional. *Revista URI Erechim*, p. 3.

- Faria, P. d. (2017). Comunicação Interna Nas Organizações. *Faculdade Luis França*, p. 1.
- Ferreira, P. I., & Malheiros, G. (2016). *Comunicação empresarial: planejamento, aplicação e resultados*. São Paulo: Atlas.
- Garcia, M. T. (2016). Marketing & comunicação para pequenas empresas; o marketing e a comunicação organizacional sem complicações, para novos empresários e aprendizes permanentes. *Novatec*, p. 5.
- Kunsch, M. K. (2016). *Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (6 ed.). São Paulo: Summus.
- Matos, G. G. (2014). *Comunicação empresarial sem complicação*. São Paulo: Manole.
- Menan, M. G. (2018). A Importancia da Comunicação Interna nas Organizações. *Revista Academica*, p. 2.
- Morais, A. M. (2021). A influencia da comunicação interna na motivação dos colaboradores. *Instituto Universitário da Maia. Dissertação*, p. 6.
- Morin, E. (2020). É hora de mudarmos de via. *lições do coronavírus*, p. 3.
- Oliveira, A. V., Eunice, R. d., Silva, K. C., & Brito, L. S. (2018). Comunicação Organizacional como Estratégia da Gestão. *Revista Científica Ajes*, p. 4.
- Rosa, C. C. (2017). Análise dos meios de comunicação interna do colégio Pedro II: uma abordagem estratégica na gestão de pessoas. *Universidade Federal Fluminense. Dissertação*, p. 5.
- Ruão, T. (2018). A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional. *Revista do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão do UNIPAM*, p. 4.
- Tavares, T. A. (2018). *Comunidade Interna uma Questão de Qualidade*. Dissertação. Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita.
- Widyanti, R. (2020). O modelo da comunicação organizacional e o seu compromisso. *Jornal de Negocios e administração Pública*. p. 17.