

A emoção na comunicação de crise – aprendizagens de uma pandemia

Teresa Ruão

Professora Associada do Departamento de Ciências da Comunicação (Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho). ORCID: 0000-0002-9723-8044

Contudo, para quem ensina e investiga na área da Comunicação Organizacional, as circunstâncias atuais não trouxeram nada de fundamentalmente novo, pois as crises (nomeadamente em saúde) são um tema recorrente, amplamente estudado e comprovadamente pouco cuidado pelas organizações contemporâneas (Coombs, 2014). Uma crise é um evento repentino e inesperado que ameaça afetar, ou mesmo interromper, a vida das organizações ou de outros grupos sociais. Por isso, são fenómenos carregados de emoções. Reações psicológicas que se exprimem no interior das comunidades que vivem os acontecimentos críticos e na leitura que deles fazem os seus públicos.

Mas a larga maioria da literatura sobre a gestão de crises parece mais atenta à necessidade de melhorar a eficácia dos sistemas, processos e modelos, do que em aprofundar os aspetos humanos, sociais e comunitários associados a um evento crítico. Por isso, propomo-nos refletir aqui sobre o papel da comunicação na cocriação de experiências positivas em situações de crise, através do envolvimento dos públicos num processo partilhado de compreensão da realidade e de construção de um sentido coletivo para os acontecimentos, que torne a experiência menos penosa para todos. Neste caminho, discutiremos o papel da *comunicação emocional* na resposta às crises organizacionais, aproveitando os resultados da produção científica mais recente e centrada na COVID-19.

Comunicar, comunicar, comunicar

Como foi já amplamente demonstrado pela pesquisa (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2020), as crises organizacionais trazem consigo, com frequência, contextos de elevada incerteza com consequências negativas na vida dos colaboradores. As alterações nas condições e rotinas de trabalho são as consequências que mais parecem preocupar as empresas e instituições, pelos seus impactos na produtividade. Mas há também efeitos na saúde mental que importa não esquecer. A exaustão emocional é, por exemplo, apontada por muitos como um problema psicológico comum, resultante da exposição a longos períodos de ansiedade e tensão.

O caso da crise COVID-19 constitui um exemplo de um acontecimento deste tipo e já deu origem a numerosos estudos e publicações, mas a verdade é que só perceberemos as suas consequências mais profundas na vida organizacional daqui a alguns anos. Ainda assim, tomando como exemplo um caso que nos é próximo, o das universidades (Knight, 2020), podemos referir que os impactos psicológicos negativos da pandemia têm sido grandes nas comunidades que compõem o ensino superior. O excesso de trabalho, a perceção de falta de segurança no emprego, a mudança de modelos de ensino ou o teletrabalho são reportados como causas de variados problemas de saúde física e mental, com efeitos na motivação e na performance das pessoas. Em contextos desta natureza, a comunicação é apontada como um elemento importante para reduzir os impactos negativos da crise na experiência dos indivíduos que fazem parte de uma organização, desempenhando

um papel fundamental na redução da incerteza (Verčič, Verčič & Combs, 2019; Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2020). Uma comunicação da crise eficaz permite melhorar as percepções dos colaboradores sobre as inseguranças causadas pela crise e sobre os seus impactos, pois proporciona um entendimento mais claro da situação, ajuda a lidar com as circunstâncias e aumenta potencialmente a confiança na atuação dos líderes.

Na verdade, uma comunicação clara, completa e atempada ajuda os indivíduos a interpretarem um conjunto de dados e informações complexas e inusitadas. Mas uma mensagem meramente informativa não parece ser suficiente para acalmar a ansiedade individual e envolver os públicos na resolução dos problemas. Integrar os valores organizacionais e sociais no centro da comunicação de crise é, então, fundamental para desencadear respostas individualmente satisfatórias, mas também preocupadas com o bem-estar dos outros (McGuire, Cunningham, Reynolds & Matthews-Smith, 2020). Trata-se de incluir nas mensagens de crise um reconhecimento das situações pessoais e das necessidades coletivas, mesmo que a resposta à situação de emergência implique algum sacrifício individual ou organizacional. E esta abordagem, que os autores designam de “perspetiva ética” (Armitage, 2018), pode incluir uma comunicação de crise mais emocional.

Emoção, emoção, emoção

“O ato comunicativo de partilhar sentimentos pessoais é habitualmente contraditório às expectativas convencionais dos líderes” (McGuire et al. 2020, p. 365). Talvez por isso, a comunicação de crise nas organizações tenda a ser essencialmente informativa e normativa. Contudo, sabe-se que a expressão de emoções no contexto de mensagens de gestão de crise ajuda a superar as dificuldades (e até a reduzir os danos reputacionais). Estudos recentes sobre o uso de mensagens emocionais na relação com os públicos (internos e externos), por oposição ao uso de conteúdos neutros, mostram, por exemplo, que são benéficas na percepção que se estabelece sobre a organização antes, durante e depois da crise (De Waele, Schoofs & Claeys, 2020).

As opiniões e comportamentos dos públicos em tempos de crise não são apenas moldados por factos objetivos, mas são também amplamente marcados pelo enquadramento da situação que é feito pelos média e pela própria organização, num processo que alguns autores designam de “contágio emocional” (Lu & Huang, 2018; De Waele et al., 2020). De resto, vários estudos mostraram que, quando a resposta à crise organizacional contém apelos emocionais, o público apresenta intenções comportamentais mais positivas em relação à organização em crise, quando comparadas com respostas sem apelos emocionais (Kim & Cameron, 2011). E mais, outras investigações revelam que mesmo as expressões de tristeza, vergonha ou raiva (aparentemente negativas) na comunicação de crise levam a uma reputação pós-crise mais positiva do que uma resposta racional e ausente de emoção (De Waele et al., 2020).

As emoções na comunicação de crise podem ser expressas de formas variadas. São conhecidos os exemplos frequentes de manifestações verbais de tristeza e responsabilização, que procuram criar sentimentos de empatia junto dos públicos e, desse modo, buscam conseguir o seu apoio no momento crítico; mas é igualmente importante a consideração das manifestações de comunicação não-verbal. Referimo-nos às expressões faciais, à postura ou ao tom de voz na comunicação face a face (mesmo que disseminada através dos média), mas também às imagens e ícones que dão vida às mensagens nos websites e nas redes sociais. Neste último caso, lembramos os conhecimentos adquiridos no campo do “design emocional”, que mostra como a criação de um design gráfico que evoque emoções pode levar a experiências de utilização muito positivas (Norman, 2004). Os estudos indicam que as expressões não-verbais de emoção parecem ter um efeito até mais forte do que as declarações verbais, porque os públicos tendem a considerar que estas são mais sinceras (Jacob et al., 2012). Neste contexto, muito se tem vindo a refletir sobre o efeito da comunicação não-verbal na construção de emoções positivas, como a empatia, junto do público-alvo. Jin e Pang (2010) consideraram até que esta abordagem empática seria “a última fronteira” a explorar na pesquisa sobre a comunicação de crise.

A empatia é a capacidade ou propensão para experimentar os sentimentos de outras pessoas em sofrimento emocional e reviver esses sentimentos em si próprio. E no contexto das crises organizacionais, que estimulam emoções fortes, como ansiedade, pânico ou angústia, considera-se que os líderes e/ou mensagens com maior empatia permitem envolver mais eficazmente aqueles que vivenciam essas emoções ou aqueles que são espectadores (König, Graf-Vlachy, Bundy & Little 2020).

Este é aliás um entendimento reforçado em pesquisas recentes, como um estudo realizado sobre a liderança e comunicação da Primeira-Ministra da Nova Zelândia, Jacinda Ardern, na gestão da pandemia de COVID-19 (McGuire et al. 2020). De acordo com os resultados do estudo, a abordagem empática utilizada incentivou a solidariedade entre a comunidade, a partilha de um entendimento comum sobre a situação e a convicção da necessidade de atuação coletiva na sua resolução. O tom da comunicação de Jacinda Ardern evoluiu, passando de uma fase de evocação de uma experiência partilhada da crise, para um momento de apelo à necessidade de apoio às decisões do governo, para, em última análise, procurar exprimir um posicionamento da Primeira-Ministra como cidadã comum próxima do público. Estas etapas fizeram parte de uma estratégia de comunicação assente nos eixos motivacionais da autenticidade e da acessibilidade, levada a cabo através de mensagens nos média e nas redes sociais, que retrataram a “humanidade informal da líder” (McGuire et al., 2020, p. 374)¹.

¹ Enquanto escrevemos este artigo, chegam notícias da reeleição de Jacinda Ardern como Primeira-Ministra da Nova Zelândia, com maioria absoluta (17/10/2020): <https://www.bbc.com/news/world-asia-54519628>. Na análise destes resultados, os média avançam com referências à popularidade e liderança carismática de Ardern, que enfrentou várias situações de crise no primeiro mandato – um ataque terrorista, um desastre natural e uma pandemia global –, que geriu com “bondade e compaixão” (nas palavras da jornalista da BBC).

Ardern introduziu restrições sociais fortes logo no início da pandemia e, desde então, implementou medidas eficazes para testar, rastrear e isolar aqueles que apresentam sinais de contaminação. Mas o que realmente se destaca é a forma como comunica com seu país – principalmente usando a emoção para criar relação com as pessoas. Como resposta a esta política, Ardern apresenta 80% de aprovação pública, de acordo com uma pesquisa realizada pela agência neozelandesa Colmar Brunton², o que mostra o alto nível de confiança que o país tem na sua líder. A mesma pesquisa, também indica que nove em cada dez neozelandeses estão a cumprir as medidas propostas pelo governo para desacelerar a disseminação do vírus.³

Estudos como este têm vindo a mudar a orientação das teorias de gestão de crise, que vêm acrescentando às abordagens mais técnicas outras perspectivas centradas na pertinência de promover a construção de sentido coletivo. A pandemia de COVID-19 veio, de resto, testar a liderança e as competências comunicativas dos líderes mundiais, mostrando que as melhores performances se associam a mensagens positivas e consistentes, na medida em que são capazes de inspirar a confiança e a solidariedade das populações. No enquadramento das “novas” realidades geradas pela crise, revelam-se importantes os aparelhos discursivos, as imagens de solidariedade e a informação de responsabilização e de esperança no processo de cocriação de experiências emocionais positivas.

Comunicação, emoção e organização

A verdade é que a Comunicação Organizacional recorre com frequência à emoção para conseguir o efeito de persuadir, ainda que as organizações tendam a ignorar os eventos emocionais que acontecem no seu seio na medida em que interferem com a lógica racional dominante. Sabe-se, contudo, que emoção constitui um estímulo crítico no comportamento organizacional, tratando-se de configurações cognitivas, motivacionais e relacionais organizadas, cujo status muda quando há transformações na relação com o ambiente. Face ao exposto, percebe-se que as organizações são, na verdade, entidades altamente emocionais (Claeys, Cauberghe & Leysen, 2013).

Neste quadro, a comunicação constituiu, muitas vezes, o estímulo que gera a emoção, positiva ou negativa, dentro e fora da empresa/instituição. Por isso, cabe aos responsáveis pela comunicação atender aos efeitos emocionais das mensagens organizacionais, que levam, em alguns casos como as situações de crise, a consequências nefastas na comunidade interna, como a exaustão emocional, a desmotivação, o absentismo ou a redução de produtividade. Os efeitos emocionais da comunicação deveriam inclusive ser tidos em conta na definição das políticas de comunicação das empresas, nomeadamente as relativas à comunicação de más notícias. Nessas circunstâncias, a informação é muito relevante, mas a introdução de argumentos emocionais ou o reconhecimento dos efeitos emocionais das situações nas pessoas é essencial. Procurar evitar as emoções não parece ser realista e as organizações têm de aceitar essa realidade. Mas atuar e comunicar com transparência,

² Ver https://static.colmarbrunton.co.nz/wp-content/uploads/2019/05/CB-COVID-Times_8-April-2020.pdf

³ Ver <https://www.ekoapp.com/blog/crisis-communication-3-things-business-leaders-can-learn-from-new-zealands-prime-minister-jacinda-ardern>

integridade e confiança parece ser o caminho para tranquilizar as pessoas e a envolvê-las na solução de uma crise ou na vida organizacional regular. Nesta medida, cabe também à comunicação a gestão das emoções no seio da comunidade organizacional (Zagelmeyer, Sinkovics, Sinkovics & Kusstatscher, 2018).

Mas a Comunicação de Crise só recentemente começou a estudar o papel das emoções na gestão da relação com os públicos (Coombs & Holladay, 2005). Numa crise, consoante o conflito que surge entre os públicos e a organização, as emoções são uma âncora na interpretação que os *stakeholders* fazem sobre os eventos. E o seu uso na comunicação tem em vista a introdução da persuasão na mensagem organizacional, com o propósito de moderar o impacto da crise nas atitudes dos públicos (Jin, Pang & Cameron, 2007).

Os profissionais de comunicação demoraram a reconhecer a importância dos apelos emocionais como opções tão válidas quanto os argumentos racionais nas estratégias de resposta às crises. Mas hoje advogam que ao comunicar emoções, uma organização mostra a sua face humana e empática. Já a falta de emoções parece ser interpretada pelo público como um sinal negativo. Uma resposta distanciada e sem emoção implica a ausência de envolvimento organizacional, de sinceridade e pode ser percebida como fria. Enquanto a emoção pode desencadear uma reação cognitiva empática (van der Meer & Verhoeven, 2014; De Waele et al., 2020).

Conclusões

Em 1994, o neurocientista português António Damásio alertou para o papel central das emoções na vida humana e afirmou: “é este o erro de Descartes: ... a separação das operações mais refinadas da mente, para um lado, e da estrutura e funcionamento do organismo biológico, para outro” (Damásio, 1994, p. 255). No seguimento de outros estudos, Damásio argumentou e demonstrou que a memória emocional é central à tomada de decisão dos seres humanos e com isso revolucionou o modo de pensar o papel da razão e da emoção nas sociedades. E, também, as estratégias de comunicação conseguiram incorporar este novo conhecimento. Os profissionais e estudiosos da Comunicação Organizacional, admitindo que as campanhas podem ser informativas e/ou persuasivas, perceberam ainda que estas têm de ser sempre “emocionalmente competentes” para promover a compra de produtos/serviços, conduzir a mudanças comportamentais ou cocriar interpretações partilhadas da realidade.

Portanto, encerrando a reflexão deste texto, sobre a presença da emoção na comunicação de crise a partir dos estudos sobre a COVID-19, diríamos que esta constitui o elemento-chave para que as organizações consigam influenciar a tomada de decisão dos públicos. Como nos mostra a literatura que percorremos e o caso de comunicação política analisado, a comunicação de crise para ser eficaz – no sentido de ajudar os cidadãos a lidar com situações dramáticas e as organizações a gerirem o imprevisto – precisa de incluir informações claras sobre as circunstâncias que conduziram à crise e sobre as condições da sua superação, mas necessita igualmente de integrar elementos de empatia que projetem os sentimentos de todos e ajudem a

lidar com a incerteza. Ou seja, razão e emoção são elementos a considerar sempre na composição da mensagem de crise, enquanto fatores fundamentais na compreensão da realidade, na construção de um sentido coletivo para os acontecimentos e na cocriação de experiências positivas em situações de crise. O papel da comunicação emocional na resposta às crises organizacionais é, portanto, o de promover uma partilha ampla das circunstâncias que preocupam indivíduos e empresas/instituições, num processo de envolvimento coletivo. E a pandemia de COVID-19, que vivemos hoje, é um exemplo claro deste desafio racional-emocional que enfrentamos.

Neste ano de celebração do 44º aniversário do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, lembraria (e citando o título do artigo de Fowler, 2020) que “curar o coronavírus não é uma tarefa dos Cientistas Sociais”, mas o trabalho que têm vindo a fazer nos últimos meses, como o que fazem regular e sustentadamente há décadas, permite criar sociedades mais conscientes e preparar populações mais resilientes para enfrentar inevitáveis crises.

Referências

- Armitage, A. (2018). Is HRD in need of an ethics of care? *Human Resource Development International*, 21(3), 212-231. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1366176>
- Charoensukmongkol, P. & Phungsoonthorn, T. (2020). The interaction effect of crisis communication and social support on the emotional exhaustion of university employees during the COVID-19 crisis. *International Journal of Business Communication*, 1-18. <https://doi.org/10.1177/2329488420953188>
- Claeys, A. S., Cauberghe, V., & Leysen, J. (2013). Implications of stealing thunder for the impact of expressing emotions in organizational crisis communication. *Journal of Applied Communication Research*, 41(3), 293-308. <https://doi.org/10.1080/00909882.2013.806991>
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. EUA: Sage Publications.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2005). An exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crises. *Research on Emotion in Organizations*, 1(5), 263-280. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(05\)01111-9](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(05)01111-9)
- Damásio, A. R. (1994). *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. Lisboa: Publicações Europa-América.
- De Waele, A., Schoofs, L. & Claeys, A. S. (2020). The power of empathy: the dual impacts of an emotional voice in organizational crisis communication. *Journal of Applied Communication Research*, 48(3), 350-371. <https://doi.org/10.1080/00909882.2020.1750669>
- El Mohadab, M., Bouikhalene, B. & Safi, S. (2020). Bibliometric method for mapping the state of the art of scientific production in Covid-19. *Chaos, Solitons & Fractals*, 139, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.chaos.2020.110052>
- Fowler, A. (2020, 3 de maio). Curing coronavirus isn't a job for social scientists. *Bloomberg*. <https://www.bloombergquint.com/gadfly/crises-like-coronavirus-are-bad-for-social-sciences>
- Galea, S. (2020, 7 de maio). Social scientists can play a key role in stopping the coronavirus. *Times Higher Education*. <https://www.timeshighereducation.com/opinion/social-scientists-can-play-key-role-stopping-coronavirus>
- Jacob, H., Kreifelts, B., Brück, C., Erb, M., Hösl, F. & Wildgruber, D. (2012). Cerebral integration of verbal and nonverbal emotional cues: Impact of individual nonverbal dominance. *NeuroImage*, 61(3), 738-747. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2012.03.085>

- Jin, Y. & Pang, A. (2010). Future directions of crisis communication research: emotions in crisis – The next frontier. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *Handbook of crisis communication* (pp. 677-682), USA: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch33>
- Jin, Y., Pang, A. & Cameron, G. T. (2007). Integrated crisis mapping: toward a publics-based, emotion-driven conceptualization in crisis communication. *Sphera Publica*, 7, 81-96. https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=7033&context=lkcsb_research
- Kim, H. J., & Cameron, G. T. (2011). Emotions matter in crisis: The role of anger and sadness in the publics' response to crisis news framing and corporate crisis response. *Communication Research*, 38(6), 826-855. <https://doi.org/10.1177/0093650210385813>
- Knight, M. (2020). Pandemic communication: a new challenge for higher education. *Business and Professional Communication Quarterly*, 83(2), 131-132. <https://doi.org/10.1177/2329490620925418>
- König, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J. & Little, L. M. (2020). A blessing and a curse: how CEOs' trait empathy affects their management of organizational crises. *Academy of Management Review*, 45(1), 130-153. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0387>
- Lu, Y., & Huang, Y. H. C. (2018). Getting emotional: An emotion-cognition dual-factor model of crisis communication. *Public Relations Review*, 44(1), 98-107. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.09.007>
- McGuire, D., Cunningham, J. E., Reynolds, K. & Matthews-Smith, G. (2020). Beating the virus: an examination of the crisis communication approach taken by New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern during the Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 361-379. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779543>
- Norman, D. A. (2004). *Emotional design: why we love (or hate) everyday things*. Nova Iorque: Basic Civitas Books.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D. & Coombs, W. T. (2019). Convergence of crisis response strategy and source credibility: who can you trust? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 28-37. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12229>
- van der Meer, T. G. & Verhoeven, J. W. (2014). Emotional crisis communication. *Public Relations Review*, 40(3), 526-536. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.03.004>
- Zagelmeyer, S., Sinkovics, R. R., Sinkovics, N. & Kusstatscher, V. (2018). Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(1), 93-106. <https://doi.org/10.1002/cjas.1382>