

# DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL NUMA ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA EM PORTUGAL, NO PERÍODO PANDÉMICO COVID-19

**Inês Miguel**

Centro de Estudos de Comunicação e Cultura, Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal/Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal/Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação, Universidade Europeia, Lisboa, Portugal  
Concetualização, análise formal, investigação, metodologia

**Márcia Silva**

Departamento de Sociologia, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal/Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga, Portugal  
Validação, visualização, redação do rascunho original

---

## RESUMO

A transformação digital, acelerada pela pandemia COVID-19, transformou a forma de comunicar das organizações educativas e suscitou um conjunto de desafios que compeliram à definição de estratégias de comunicação adequadas ao contexto de crise pandémica. Face a esta realidade o presente artigo tem como objetivo compreender como uma organização educativa em Portugal adaptou a sua comunicação, em 2020, ao longo de três períodos distintos: antes da pandemia (janeiro–março), no decorrer da pandemia/confinamento (março–junho) e no regresso às aulas (setembro–dezembro). Para além disso, procura identificar e refletir sobre os desafios e estratégias de comunicação adotadas nestes períodos. Para atingir os objetivos supracitados, foi realizado um estudo de caso numa organização educativa cujos dados foram recolhidos por via de um inquérito por questionário aplicado aos encarregados de educação e de entrevistas semiestruturadas a responsáveis e dirigentes. Os resultados indicam que o contexto de crise vivenciado no período de pandemia COVID-19 impulsionou o uso da comunicação digital, nomeadamente através de ferramentas digitais (blogue, Instagram, canal YouTube), reforçou o papel da comunicação na organização educativa em estudo e alterou profundamente a forma de comunicar entre os docentes/organização educativa e os/as encarregados/as de educação. Deste modo, considera-se pertinente a definição de planos estratégicos de comunicação de crise nas organizações de ensino, a continuidade em relação à implementação e utilização de novas tecnologias e ferramentas digitais de comunicação e o estudo de sistemas híbridos que visem aumentar a agilidade e interface presencial/distância.

## PALAVRAS-CHAVE

organizações educativas, desafios, COVID-19, comunicação digital

---

# CHALLENGES AND STRATEGIES OF DIGITAL COMMUNICATION IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION IN PORTUGAL, IN THE COVID-19 PANDEMIC PERIOD

## ABSTRACT

The COVID-19 pandemic accelerated the digital transformation process, significantly changing how educational organisations communicate. These changes brought numerous challenges that required the development of suitable communication strategies within the context of the pandemic crisis. In light of this situation, the objective of this article is to investigate how an educational organisation in Portugal adjusted its communication strategies during three distinct periods in 2020: before the pandemic (January-March), during the pandemic and lockdown period (March-June), and the back-to-school phase (September-December). Furthermore, this study aims to identify and analyse the challenges faced by the educational organisation during these periods and explore the communication strategies implemented. A case study was conducted within the educational organisation to accomplish these objectives. Data were collected through a questionnaire survey to parents and semi-structured interviews with heads and directors of the organisation. The findings suggest that during the COVID-19 pandemic, the crisis context significantly increased digital communication, particularly through various digital platforms such as blogs, Instagram, and YouTube channels. This shift amplified the importance of communication within the educational organisation under study and resulted in profound changes in communication dynamics between the teachers/educational organisation and parents. Therefore, it is deemed crucial to establish strategic plans for crisis communication in educational organisations. Additionally, it is important to ensure the continued implementation and use of new technologies and digital communication tools. Moreover, hybrid systems that enhance flexibility and facilitate face-to-face and remote communication interfaces should be studied.

## KEYWORDS

educational establishments, challenges, COVID-19, digital communication

---

## 1. INTRODUÇÃO

A transformação digital e o uso da tecnologia fazem parte integrante da vida das pessoas (Orekhov, 2020), refletindo-se também na atividade educativa (Oliveira & Moura, 2015). No entanto, autores como Navaridas-Nalda et al. (2020) assumem que no contexto educativo nunca se conseguiu uma verdadeira transformação digital. Aliás, antes do período pandémico, vários estudos (e.g., Dwivedi et al., 2020; Simões et al., 2014; Vuorikari et al., 2020) apontavam que, apesar de escolas não terem ficado imunes às alterações que vão surgindo na sociedade, as escolas não acompanharam a utilização mais célere das tecnologias digitais nas suas práticas de comunicação. No entanto, face ao contexto de crise vivenciado no período de pandemia COVID-19, a utilização de tecnologias nas práticas de comunicação foi uma oportunidade para as organizações educativas explorarem novas formas de comunicar e melhorar a relação entre encarregados/as de educação e professores/as, fornecendo métodos mais fáceis, eficientes e eficazes de transferência de informação (Zieger & Tan, 2012). Consequentemente, a

transição inesperada para o mundo virtual, muito distinto dos modelos clássicos de ensino e comunicação, trouxeram novos desafios e oportunidades.

Face a este contexto será relevante compreender como uma organização educativa em Portugal adaptou a sua comunicação ao contexto de crise, potenciado pela pandemia COVID-19. Trata-se de um estudo de caso que descreve as práticas de comunicação durante o ano de 2020, antes do confinamento (janeiro–março), no decorrer do confinamento (março–junho) e no regresso às aulas (setembro–dezembro), bem como os desafios e as estratégias de comunicação adotadas ao longo deste período. Do ponto de vista metodológico, fez-se uso do inquérito por questionário, realizado a encarregados/as de educação, e entrevistas semiestruturadas a responsáveis e dirigentes da organização educativa em estudo.

## 2. COMUNICAÇÃO DIGITAL EM ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

A transformação digital da comunicação nas organizações educativas, acelerada pela pandemia COVID-19, acarretou um conjunto transformações e desafios ao nível dos modelos e das práticas de comunicação (Brammer & Clark, 2020; Moreira et al., 2020; Samartinho & Barradas, 2020). E, se antes da pandemia COVID-19, a literatura encarava a comunicação — em particular a informal e presencial — como uma ferramenta fundamental nas organizações educativas (Chiavenato, 2004), este período veio mostrar-nos uma nova possibilidade, assente nas oportunidades que surgem do online.

De um momento para o outro, o uso das tecnologias digitais, tornou-se uma espécie de “novo mundo” para o sistema educativo (Bento, 2020). O YouTube, o Skype, o Google Hangout, o Zoom e outras plataformas de aprendizagem, como a Moodle, a Microsoft Teams ou a Google Classroom, têm sido alguns exemplos de ferramentas digitais utilizadas no contexto educacional, nomeadamente no ensino à distância (Moreira et al., 2020). Para comunicações em grupo entre os alunos, o WhatsApp, o Facebook e o Messenger são outros exemplos mencionados (Margaritoui, 2020). No estudo de Michela et al. (2022), o Twitter foi uma ferramenta de comunicação fundamental nas escolas durante o período de pandemia.

A alteração nos modelos e nas práticas de comunicação, através da substituição da comunicação presencial por uma comunicação mediada pelo digital (Nobre et al., 2021) impulsionou os/as professores/as e os/as encarregados/as de educação a comunicarem de formas a que não estavam habituados (Moreira et al., 2020). A comunicação online entre os/as encarregados/as de educação e os/as professores/as acabou por se tornar uma nova “norma” e a única maneira de manter alguma forma de ligação durante o confinamento (Khan & Mikuska, 2021).

Inevitavelmente, esta mudança suscitou diversos desafios às organizações educativas, aos estudantes e aos/as encarregados/as de educação, quando confrontados com a necessidade de adaptar as suas práticas de comunicação (Serhan, 2020; Trindade et al., 2020). Apesar de as tecnologias transmitirem imagem e som, elas não substituem a presença e os sentidos, nomeadamente, o olfato e o tato. Entendendo a escola como um

lugar de encontro e de contacto físico, apesar de o digital não o anular, acaba por o reduzir (Martin & Bolliger, 2018).

A literatura é particularmente extensa sobre os desafios da comunicação em contexto universitário (Andrade et al., 2020; Brammer & Clark, 2020; Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2020; Karalis, 2020; Maier et al., 2020; Piotrowski & King, 2020; Radu et al., 2020). Neste sentido, são referidos desafios relacionados com a falta de equipamentos adequados para os alunos, a menor interação e menor eficácia na comunicação entre professor-aluno, a falta de socialização, entre outros. Em relação aos aspetos positivos, são salientadas: a redução das distâncias entre a liderança e os colegas, a criação de espaços virtuais para esclarecimento de dúvidas, a utilização de práticas de inovação pedagógica e comunicacional, entre outras. Apesar de estes estudos se situarem em contexto universitário, são indicados desafios e oportunidades que podem ser transversais a outros níveis escolares. Porém, a situação agrava-se em contexto de primeiro ciclo, face à dependência familiar que acarreta. Se, por um lado, suscitou uma participação familiar mais ativa no contexto educativo, por outro lado, acarretou um conjunto de desafios e problemas a nível psicológico, de qualidade de ensino e de desigualdade de oportunidades (Fidan, 2021).

Destacam-se ainda os desafios inerentes à ausência de competências associadas à utilização de plataformas (Piotrowski & King, 2020) e à dificuldade em assegurar uma comunicação clara e eficaz entre o *staff*, alunos/as, professores/as e comunidade educativa em geral (Radu et al., 2020). Para além disso, a literatura pré-pandemia realçava a resistência dos pais em relação ao uso de tecnologias na comunicação com a escola (Bordalba & Bochaca, 2019). Associados a esta resistência estão fatores como o acesso a ferramentas tecnológicas, falta de competências para o uso da tecnologia, falta de disposição para a sua utilização, os custos financeiros, o dispêndio de tempo dos professores/as, entre outros (Bordalba & Bochaca, 2019; Goodall, 2016).

A comunicação e as organizações têm a capacidade de transformar a realidade e de impactar a sociedade, podendo influenciar perceções e comportamentos individuais (Carareto et al., 2022). Vários estudos realçam o papel da comunicação em contexto de crise (Marsen, 2020; Ndela, 2019) ou incerteza (Brammer & Clark, 2020; Ruão, 2020) na procura de respostas e de cooperação com a sociedade (Palttala & Vos, 2011). Ruão (2020), à semelhança de Brammer e Clark (2020), considera essencial que a comunicação seja eficaz, clara, atempada e completa, para que seja gerida da melhor forma perante o contexto. Os responsáveis pela comunicação devem selecionar cuidadosamente a informação a comunicar com os *stakeholders*, explicar alternativas para comunicar as ações ao público, entre outras (Marsen, 2020).

### 3. OPÇÕES METODOLÓGICAS

Este artigo tem como principal objetivo compreender como uma organização educativa adaptou a sua comunicação ao contexto da crise pandémica COVID-19. Neste sentido, definiu-se como pergunta de partida: como é que a organização educativa adaptou a sua comunicação em tempos de pandemia?

Recorrendo a uma abordagem metodológica quantitativa, utilizou-se o inquérito por questionário como ferramenta de recolha de informação. O inquérito por questionário inspirou-se no estudo realizado por Ramello (2020) sobre os desafios da comunicação organizacional, desenvolvido no Brasil, e no estudo de Domingues (2017) sobre a comunicação interna numa creche em Portugal. O inquérito por questionário foi dividido em três partes, com 33 questões fechadas e quatro questões abertas. A primeira parte (período antes da pandemia — janeiro a março de 2020), em que se procurou identificar os principais interlocutores dos/as encarregados/as de educação com a organização educativa, os canais utilizados pelos diferentes intervenientes, a periodicidade da comunicação, os motivos de comunicação e avaliar a eficácia de comunicação durante este período. Durante o confinamento (março–junho de 2020), foram replicadas as questões anteriores e acrescentadas questões relacionadas com as principais mudanças ocorridas nas práticas de comunicação, as novas tecnologias utilizadas, bem como os respetivos aspetos positivos e negativos. No período de regresso às aulas (setembro–dezembro de 2020), voltou-se a replicar as questões da primeira parte do questionário, bem como aquelas relacionadas com as novas tecnologias implementadas, e, por fim, foram pedidas sugestões de mudanças após o período de crise COVID-19. O questionário foi enviado aos/às encarregados/as de educação dos alunos do primeiro ciclo durante o mês de maio de 2021, através de um email com um *link* para a plataforma Qualtrics. Posteriormente, as respostas foram analisadas com recurso ao software estatístico SPSS. No caso das questões fechadas, foi realizada uma análise estatística descritiva e nas respostas abertas fez-se uma análise temática das respostas.

Para além disso, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas à direção/administração, ao responsável de comunicação e de informática. Estas foram realizadas de modo presencial e online, devido à situação pandémica, durante os meses de janeiro de 2021 e maio de 2021. O guião de entrevista foi dividido em três partes: antes do confinamento, durante o confinamento e na fase de regresso às aulas. Foram elaboradas diferentes versões, adaptadas a cada entrevistado. O guião de entrevista foi composto pela: identificação da organização, função que desempenhava na organização educativa, idade, sexo e número de anos que trabalhava na organização. Para além dos componentes supracitados, o teor da entrevista teve como intuito abordar o modo de funcionamento da comunicação na organização educativa, a perceção de eficácia de comunicação pelos *stakeholders*, os canais de comunicação utilizados e as adaptações e alterações devido à pandemia. Em relação à análise das entrevistas, após uma transcrição não integral, foi utilizada a ferramenta NVivo para a organização, codificação e análise da informação. Assim, foi realizada uma análise temática, entendida como um método para analisar dados qualitativos, de uma forma flexível, útil, contribuindo para a representação dos dados de uma forma rica e detalhada (Gonçalves et al., 2021). A análise assentou nos seguintes temas: canais de comunicação, motivos e frequência da comunicação, desafios e eficácia. Estes temas encontravam-se divididos em três períodos temporais: antes da pandemia (janeiro a março), durante o confinamento (março a junho) e regresso às aulas (setembro a dezembro) do ano de 2020.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No momento de recolha de dados, o primeiro ciclo era constituído por 12 docentes (seis titulares e seis não titulares), 16 não docentes e por 161 encarregados/as de educação (Tabela 1). Dos/as 161 encarregados/as de educação, 86 aceitaram participar no estudo, dos 16 não docentes, participaram cinco, e, dos 12 docentes, obtivemos sete respostas.

	N	RESPOSTAS
Docentes	12	7
Não docentes	16	5
Encarregados/as de educação	161	86

Tabela 1. Caracterização da amostra (número de inquiridos) e taxas de resposta do colégio

##### 4.1. A COMUNICAÇÃO ANTES, DURANTE E APÓS O CONFINAMENTO COM OS/AS ENCARREGADOS/AS DE EDUCAÇÃO

Na organização educativa em estudo, o papel do/a professor/a assume uma importância considerável na comunicação entre colégio e encarregados/as de educação. Antes do confinamento, 66 (51%) encarregados/as de educação tinham como principal interlocutor o/a professor/a, situação que se manteve durante o confinamento e no regresso às aulas (Tabela 2). Estes resultados enfatizam aquilo que podemos considerar de “comunicação tradicional” (Vuorikari et al., 2020), ou seja, o/a professor/a assume uma importância considerável na comunicação entre a organização e os/as encarregados/as de educação. Por isso, um/a encarregado/a de educação enfatiza, em resposta aberta, que “tudo o que preciso de saber é-me comunicado pela professora e é com a professora que me entendo” (encarregado de educação, 2021).

	ANTES DO CONFINAMENTO		DURANTE O CONFINAMENTO	
	n	%	n	%
Órgãos de direção	26	20	23	35
Docente titular da turma	66	51	39	59
Responsável de comunicação	2	2	1	2
Responsável de informática	1	1	0	0
Secretaria	31	24	3	5
Outro	2	2	0	0
Total	128	100	66	100

Tabela 2. Principais interlocutores dos/as encarregados/as de educação com a organização educativa

Ao longo do confinamento, a comunicação, em geral, entre os/as encarregados/as de educação e os/as professores/as ocorria maioritariamente por email e através de encontros informais (Tabela 3, Tabela 4 e Tabela 5). Esta informação vai ao encontro dos estudos de Hoy e Miskel (2008) e de Lück (2006), ao afirmarem que a comunicação informal

e o diálogo são as formas mais valorizadas nas organizações educativas. Durante o confinamento e no regresso às aulas, apesar de se manter o email, a pandemia despoletou o uso das mensagens instantâneas. Na prática, manteve-se de certo modo os contactos informais, mas com recurso à tecnologia.

ANTES DA PANDEMIA (JANEIRO–MARÇO DE 2020)						
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Reuniões/encontros presenciais	7	11	1	2	27	90
Reuniões/encontros através de plataformas	1	2	0	0	0	0
Email	22	33	11	26	0	0
Redes sociais	0	0	0	0	0	0
Telefone	11	17	14	33	3	10
Mensagens instantâneas	11	17	10	23	0	0
Encontros informais	14	21	7	16	0	0
Total	66	100	43	100	30	100

Tabela 3. Canais de comunicação antes da pandemia

DURANTE A PANDEMIA (MARÇO–JUNHO DE 2020)						
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Reuniões/encontros presenciais	2	3	0	0	0	0
Reuniões/encontros através de plataformas	6	8	5	26	16	94
Email	30	38	5	26	0	0
Redes sociais	0	0	0	0	0	0
Telefone	18	23	5	26	1	6
Mensagens instantâneas	24	30	4	21	0	0
Encontros informais	0	0	0	0	0	0
Total	80	100	19	100	17	100

Tabela 4. Canais de comunicação durante a pandemia

REGRESSO ÀS AULAS (SETEMBRO-DEZEMBRO DE 2020)						
	Muito regular		Regular		Pouco regular	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Reuniões/encontros presenciais	2	4	1	3	8	29
Reuniões/encontros através de plataformas	2	4	3	9	17	61
Email	22	41	8	24	1	4
Redes sociais	0	0	2	6	0	0
Telefone	7	13	8	24	1	4
Mensagens instantâneas	19	35	7	21	1	4
Encontros informais	2	4	4	12	0	0
Total	54	100	33	100	28	100

Tabela 5. Canais de comunicação no regresso às aulas

A utilização dos canais de comunicação varia conforme os assuntos a abordar entre encarregados/as de educação e docentes (Tabela 6, Tabela 7 e Tabela 8). Antes da pandemia, o uso de email funcionava maioritariamente para questões sobre o funcionamento do colégio, eventos e trabalhos de casa. Quanto aos encontros informais, eram utilizados por diferentes motivos. Durante o confinamento, o email foi utilizado maioritariamente para assuntos relacionados com eventos e funcionamento do colégio e as mensagens instantâneas para assuntos relacionados com os trabalhos de casa, funcionamento da aula e funcionamento do colégio. Ainda durante o confinamento, verificou-se a utilização acentuada de encontros através de plataformas, particularmente em assuntos relacionados com avaliações. No regresso às aulas, manteve-se a tendência do período anterior, mas com um pequeno aumento dos encontros presenciais, em assuntos relacionados com avaliações. Em suma, o email é o canal usado preferencialmente para assuntos considerados informativos (e.g., funcionamento do colégio e eventos) e o contacto mais informal (e.g., encontros informais e mensagens instantâneas) para assuntos relacionados com o quotidiano da organização escolar, nomeadamente trabalhos de casa e o funcionamento da aula.

	ANTES DO CONFINAMENTO (JANEIRO–MARÇO DE 2020)											
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Reuniões/encontros presenciais	7	10	29	45	8	10	3	8	7	13	1	10
Reuniões/encontros através de plataformas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Email	24	34	15	23	23	29	15	38	21	38	1	10
Redes sociais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Telefone	15	21	6	9	16	20	7	18	11	20	4	40
Mensagens instantâneas	15	21	5	8	17	22	8	20	9	16	1	10
Encontros informais	9	13	9	14	15	19	7	18	7	13	3	30
Total	70	100	64	100	79	100	40	100	55	100	10	100

**Tabela 6.** *Motivos do contacto dos/as encarregados/as de educação com os docentes de acordo com o canal de comunicação, antes do confinamento*

	DURANTE O CONFINAMENTO (MARÇO–JUNHO DE 2020)											
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Reuniões/encontros presenciais	1	1	1	2	1	1	1	3	1	7	1	20
Reuniões/encontros através de plataformas	7	9	24	47	11	15	7	24	1	7	0	0
Email	29	38	12	24	28	39	12	41	8	57	1	20
Redes sociais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Telefone	18	23	7	14	16	23	3	10	2	14	1	20
Mensagens instantâneas	22	29	7	14	15	21	6	21	2	14	2	40
Encontros informais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	77	100	51	100	71	100	29	100	14	100	5	100

**Tabela 7.** *Motivos do contacto dos/as encarregados/as de educação com os docentes de acordo com o canal de comunicação, durante o confinamento*

	REGRESSO ÀS AULAS (SETEMBRO–DEZEMBRO DE 2020)											
	Trabalhos de casa		Avaliações		Funcionamento da aula		Funcionamento do colégio		Eventos		Outro	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Reuniões/encontros presenciais	2	3	9	19	5	7	5	12	6	18	0	0
Reuniões/encontros através de plataformas	4	7	18	38	6	9	6	14	2	6	0	0
Email	25	4	9	19	22	32	17	40	16	47	1	17
Redes sociais	0	0	0	0	0	0	2	5	1	3	0	0
Telefone	10	16	3	6	12	17	3	7	3	9	3	50
Mensagens instantâneas	17	28	8	17	20	29	8	19	5	15	1	17
Encontros informais	3	5	0	0	4	6	2	5	1	3	1	17
Total	61	100	47	100	69	100	43	100	34	100	6	100

**Tabela 8.** *Motivos do contacto dos/as encarregados/as de educação com os docentes de acordo com o canal de comunicação, no regresso às aulas*

No período de confinamento, as práticas de comunicação nas organizações educativas sofreram várias transformações devido à transição do ensino presencial para o ensino à distância. Nesta fase, os docentes e os/as encarregados/as de educação foram forçados/as a adaptar-se a utilizar as tecnologias digitais nas suas atividades diárias. E se, antes da pandemia, o uso das tecnologias na organização educativa era quase inexistente, porém, com o período de confinamento, os recursos tecnológicos passaram a ser uma ferramenta de trabalho e de comunicação imprescindível. Nesta fase, o email, as mensagens instantâneas e as reuniões/aulas através das plataformas digitais foram as formas de comunicação mais frequentes. Tal como Vuorikari et al. (2020) mencionam, a utilização das tecnologias digitais nesta situação imprevisível, sem precedentes, transitando do presencial para o ensino remoto, fomentou novas formas de aprender, trabalhar

e comunicar. Por isso, é referido na literatura que o período de pandemia COVID-19 veio acelerar a necessidade da preparação e integração das tecnologias digitais no contexto educativo (Samartinho & Barradas, 2020).

#### 4.2. DILEMAS E DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO DIGITAL

Em qualquer período de crise e de mudança repentina, inevitavelmente, as organizações educativas confrontam-se com um conjunto de desafios de comunicação, sendo que no nosso caso de estudo não foi exceção. Para os/as encarregados/as de educação, os maiores desafios de comunicação (Tabela 9) prenderam-se com as dificuldades associadas à falta de contacto presencial. São referidas questões relacionadas com dificuldades de ligação à internet, de conciliação da vida familiar, escolar e profissional e dificuldades de comunicação, uma vez que “de início a informação era prestada por vários canais (Microsoft Teams, email e WhatsApp) e nem sempre de forma homogénea, o que provocou de início alguma confusão”.

ASPETOS NEGATIVOS	N
Falta de contacto presencial	15
Conciliação da vida familiar, escolar e profissional	4
Dificuldades de ligação à internet	5
Dificuldades de comunicação	4
Não há aspetos negativos	10
Outro	0
Total	38

**Tabela 9.** *Aspetos negativos apontados pelos/as encarregados/as de educação na utilização de novos canais de comunicação durante o confinamento*

Quando questionados sobre os principais aspetos positivos em termos de comunicação (Tabela 10), 18 encarregados/as de educação, dos 35 que responderam às questões abertas, apontaram como aspetos positivos a clareza da comunicação e 18 a sua regularidade. Sobre a regularidade, são referidos como principais aspetos, “a rapidez com que o colégio se adaptou ao contexto”, “a constante comunicação entre o colégio e as famílias”, a capacidade do colégio em “manter a comunicação com os pais desde o primeiro momento em que os alunos foram enviados para casa, avisando os pais das medidas para que as aulas continuassem a decorrer mesmo que à distância”. A “disponibilização diária da comunicação” e o “contínuo envolvimento das famílias durante o decorrer das aulas online” tiveram uma “função orientadora fundamental”. Um encarregado de educação referiu que a organização educativa se tornou “mais presente e disponível, acompanhando de perto as famílias, apesar da distância”. Estas ideias convergem com o estudo de Brammer e Clark (2020), segundo o qual este período trouxe aspetos positivos como a redução das distâncias, neste caso em particular entre os docentes e os/as encarregados/as de educação. Em relação à clareza, foi salientado que a comunicação assentava na “honestidade” e na “clareza”. Assim, a “comunicação regular, a humildade em dizer que não sabiam a resposta a alguma questão quando efetivamente

não sabiam e a afirmação sem vergonhas nem medos do que move o colégio” foram aspetos considerados importantes que contribuíram para a “transmissão de confiança”.

ASPETOS POSITIVOS	N
Comunicação clara	18
Comunicação regular	18
Inválida	4
Total	40

Tabela 10. Principais aspetos positivos em termos da comunicação durante o confinamento

### 4.3. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL

Do ponto de vista da organização educativa, as dificuldades prendiam-se com a antecipação de cenários desconhecidos, mas também com a gestão de todas as solicitações. O confinamento “foi um tempo desafiador, enriquecedor, de grande aprendizagem” (reitora da organização educativa, 2021) que implicou diversas modificações, adaptações, reflexões e ações na organização educativa em estudo. As práticas de comunicação adotadas, ao longo do período de confinamento, foram entendidas como uma “ocasião de alargar os horizontes da comunicação” (responsável de comunicação, 2021).

Particularmente em contexto educativo, a literatura é bastante concreta em relação à importância de selecionar a informação a comunicar, de estabelecer uma comunicação atempada e de acautelar a forma como comunicamos com os diferentes públicos em contexto de crise (Andrade et al., 2020; Brammer & Clark, 2020; Marsen, 2020; Radu et al., 2020). Por isso, ao longo do período de confinamento, “tudo foi gerido de uma forma muito ponderada e atenta, com resposta atempada a cada pai e cada mãe ( ... ) assuntos potencialmente polémicos ou delicados, quando devem fazer silêncio e quando publicar” (responsável de comunicação, 2021). Estes dados vão ao encontro de vários estudos (e.g., Coombs, 2015; Knight, 2020; Wong et al., 2021) que nos demonstram a importância da redução e prevenção de alarmismos na transmissão de mensagens em contexto de crise.

Acrescente-se ainda a importância na transmissão de uma mensagem verdadeira, transparente e que mostre empatia. Adicionalmente, deve ser criada uma mensagem clara e com capacidade de resposta, e providenciar aconselhamento quando necessário (Coombs, 2015; Knight, 2020; Wong et al., 2021). Ao longo deste período, é reforçada a importância de uma comunicação clara e transparente entre docentes, alunos/as e encarregados/as de educação de modo a que transmitam da melhor forma possível a informação necessária aos alunos:

se eu falo com os miúdos de manhã e sei que vão passar o dia com os professores, é importante para mim que os professores percebam o que estou a dizer, e é importante para os professores saberem que eu estimo, respeito, desenvolvo, fortaleço, sublinho, aquilo que eles vão dizer ao longo do dia. Realidade, dizer aos miúdos coisas verdadeiras. Afinar a coisa mais clara, transparente e dizer uma coisa útil às crianças. (Membro da administração, 2021)

Uma das estratégias adotadas ao longo deste período foi a aposta numa comunicação regular e eficaz, com vista a minimizar incertezas e desconfianças. A responsável de comunicação toma como exemplo o período de regresso às aulas para explicar que:

quando voltámos, e desde que voltámos, os pais deixaram de poder entrar no colégio. Assim, aquilo que comunicamos, passou a ter uma importância ainda maior. Em tempos de incerteza, é preciso assegurar que tudo está como antes, que as aulas estão a ser dadas, que os alunos estão em segurança, que aquilo que é a nossa missão está a ser cumprido e também que a relação colégio-pais continua a ser cuidada. Já não é possível entrar, ficar à conversa, ir às salas dos alunos, entrar nos recreios; tudo isso gera incertezas e desconfianças que é preciso gerir através de uma comunicação regular e eficaz.

Tal como nos descreveu um elemento da direção da organização educativa, “existiram muitos *zooms*, muitas reuniões, mesmo com os pais. Na primeira fase, emails quase diários aos pais, muitos telefonemas”. Acrescenta ainda que “no início convocámos reunião por Zoom ( ... ). Reuniões de manhã às sete ou à tarde para fazer *follow up*, se fosse preciso com os vice-presidentes de cada colégio, responsáveis de cada um dos ciclos e diretora financeira”. No entanto, considera que na fase de confinamento, a estratégia de comunicação passou por:

tentar não dar muitas opiniões. A questão é face ao que está a acontecer, e com o regime que temos, como é que podemos continuar a educar os nossos alunos. Muitas vezes, tentamos direcionar a nossa comunicação com aquilo que consideramos essencial, não perdendo tempo com comunicação com coisas que não têm relevância. (Membro da administração, 2021)

Foi ainda criado um documento que procurou responder a todas as questões e dúvidas dos/as encarregados/as de educação.

Todas as dúvidas foram mapeadas, FAQ [perguntas frequentes], num documento muito interativo, um guia para todos os pais para o esclarecimento de todas as dúvidas. Existia um objetivo muito importante por detrás, agregar e canalizar num só meio físico, para que não houvesse dispersão da informação. Foi muito importante criar este documento e lançar diretamente aos pais. (Responsável de comunicação, 2021)

Além disso, a comunicação digital e particularmente “as redes sociais tiveram uma importância primordial” (responsável de comunicação, 2021) na forma de comunicar.

A verdade é que no período de confinamento surgiram outras formas. Instagram, redes sociais, comunicação por imagens, também é uma comunicação muito boa. Não tínhamos muito hábito de comunicar por estes meios, mas foi interessante comunicar por vídeos, fotografias, mostrando

o que estava a ser feito. Isto deve ser melhorado, passar claramente o que se pretende comunicar. (Membro da administração, 2021)

A responsável de comunicação assinala que a organização educativa:

passou a contar histórias no Instagram todos os dias. Passou a ter um blogue onde a vida criativa e cultural dos alunos e professores podia existir. Passou a ter uma presença ainda mais assídua nas redes sociais, com retratos das aulas, com iniciativas, desafios, jogos, propostas; passou a ter reuniões de pais no Zoom; passou a adotar novas didáticas que se adaptam ao Zoom; passou a ter professores ainda mais criativos e abertos; professores ainda mais “tecnológicos”.

Antes da pandemia, a organização em estudo não dava muita importância em “mais coisas online, site mais sofisticado, não dávamos muito importância. Nesta ocasião tornaram-se preciosas” (membro da administração, 2021). Tal como refere a responsável de comunicação:

no fundo o que acontecia pré-COVID era que tudo o que era visto nos canais “normais” de comunicação tinha a ver com comunicação *per se*. Pós-COVID, tudo acontecia, as aulas, iniciativas de professores, comunicações aos pais, comunicações aos alunos, informações sobre propinas, desafios, jogos, leituras, informações sobre calendário, tudo vivia no email, no YouTube, no Zoom, no Instagram, no blogue... Isso representou um desafio grande em termos humanos, de mão de obra, mas também uma grande aventura. Saímos todos — não só eu — mais capazes e centrados no essencial. Ganhámos novas ferramentas (blogue, maior planeamento da tarefa de comunicação, etc.), novas aptidões.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou compreender como uma organização educativa em Portugal adaptou a sua comunicação ao contexto da crise pandémica COVID-19. Face ao contexto de crise, como o vivenciado durante este período, os resultados indicam que a comunicação digital reforçou o papel da comunicação na organização educativa em estudo e alterou profundamente a forma de comunicar entre os docentes/organização educativa e os/as encarregados/as de educação.

A transição inesperada para o mundo virtual veio potenciar a utilização de um conjunto de ferramentas digitais, nomeadamente, o blogue, o Instagram, o canal YouTube, revolucionando o modo de ensinar, de aprender, de trabalhar e de comunicar.

Conscientes de que a comunicação é uma ferramenta importante numa fase de mudança ou de crise, consideramos relevante: (a) a definição de planos estratégicos de comunicação de crise nas organizações de ensino, assente em diretrizes de prevenção, preparação e gestão de crise; (b) a continuidade em relação à implementação de novas

tecnologias e ferramentas digitais no contacto com os/as encarregados/as de educação; e (c) e o estudo de sistemas híbridos que visem aumentar a agilidade e melhorar o interface entre o ensino presencial e o ensino à distância.

### AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UIDB/00736/2020 (financiamento base) e UIDP/00736/2020 (financiamento programático). Agradecemos também a todos os participantes do estudo que permitiram obter os respetivos dados.

### REFERÊNCIAS

- Andrade, J. G., Ruão, T., & Oliveira, M. (2020). *Os bastidores da comunicação de risco: A UMinho em tempos de pandemia*. UMinho Editora.
- Bento, M. (2020, 24 de março). Ser professor e “COVIDado” a reinventar-se. *Público*. <https://www.publico.pt/2020/03/24/impar/opiniao/professorcovidadoreinventarse-1909064>
- Bordalba, M., & Bochaca, J. (2019). Digital media for family-school communication? Parents’ and teachers’ beliefs. *Computers & Education*, 132, 44–62. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.01.006>
- Brammer, S., & Clark, T. (2020). COVID-19 and management education: Reflections on challenges, opportunities, and potential futures. *British Journal of Management*, 31, 453–456. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12425>
- Carareto, M., Andrelo, R., & Ruão, T. (2022). How can organizational communication impact society? Reflections from the communication practice in Portuguese communication agencies. *Revista Internacional de Relações Públicas*, XII(23), 163–184. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i23.754>
- 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*, 59(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/2329488420953188>
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Editora.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crises communication*. SAGE.
- Domingues, M. (2017). *Desafios da comunicação interna numa creche. Proposta para a definição de um plano de comunicação interna numa creche no concelho de Lisboa* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/15039>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D., Coombs, C., Constantiou, I., Duand, Y., Edwards, J. S., Gupta, B., Lal, B., Misra, S., Prashant, P., Raman, R., Rana, N. P., Sharma, S. K., & Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>

- Fidan, M. (2021). COVID-19 and primary school 1st Grade in Turkey: Starting primary school in the pandemic based on teachers' views. *Journal of Primary Education*, 3(1), 15–24. <https://doi.org/10.52105/temelegitim.3.1.2>
- Gonçalves, S., P. Gonçalves, J., & Marques, C. G. (2021). *Manual de investigação qualitativa*. Factor
- Goodall, J. S. (2016). Technology and school–home communication. *International Journal of Pedagogies and Learning*, 11(2), 118–131. <https://doi.org/10.1080/22040552.2016.1227252>
- Hoy, W., & Miskel, C. (2008). *Educational administration: Theory, research and practice*. McGraw-Hill.
- Karalis, T. (2020). Planning and evaluation during educational disruption: Lessons learned from COVID-19 pandemic for treatment of emergencies in education. *European Journal of Education Studies*, 7(4), 125–142. <https://doi.org/10.46827/ejes.voio.304>
- Khan, T., & Mikuska, É. (2021). The first three weeks of lockdown in England: The challenges of detecting safeguarding issues amid nursery and primary school closures due to COVID-19. *Social Sciences & Humanities Open*, 3(1), Artigo 100099. <https://doi.org/10.1016/j.SSAHO.2020.100099>
- 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>
- Lück, H. (2006). *A gestão participativa na escola*. Vozes.
- Maier, V., Alexa, L., & Craciunescu, R. (2020). Online education during the COVID19 pandemic: Perceptions and expectations of Romanian Students. *Proceedings of European Conference on e-Learning*, 317–324. <https://doi.org/10.34190/EEL.20.147>
- Margaritoiu, A. (2020). Student perceptions of online educational communication in the pandemic. *Jus et civitas*, VII(1), 93–100.
- Marsen, S. (2020). Navigating crisis: The role of communication in organizational crisis. *International Journal of Business Communication*, 57(2) 163–175. <https://doi.org/10.1177/2329488419882981>
- Martin, F., & Bolliger, D. U. (2018). Engagement matters: Student perceptions on the importance of engagement strategies in the online learning environment. *Online Learning*, 22(1), 205–222. <https://doi.org/10.24059/olj.v22i1.1092>
- Michela, E., Kimmons, R., Sultana, O., Burchfield, M. A., & Thomas, T. (2022). “We are trying to communicate the best we can”: Understanding districts’ communication on twitter during the COVID-19 pandemic. *AERA Open*, 8, 1–18. <https://doi.org/10.1177/23328584221078542>
- Moreira, J. A., Henriques, S., & Barros, D. (2020). Transitando de um ensino remoto emergencial para uma educação digital em rede, em tempos de pandemia. *Dialogia*, (34), 351– 364. <http://hdl.handle.net/10400.2/9756>
- Navaridas-Nalda, F., Emeterio, M.-S., Fernández-Ortiz, R., & Arias-Oliva, M. (2020). The strategic influence of school principal leadership in the digital transformation of schools. *Computers in Human Behavior*, 112, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106481>
- Ndela, M. N. (2019). *Crisis communication a stakeholder approach*. Palgrave Macmillan.

- Nobre, A., Mouraz, A., Goulão, M. de F., Henriques, S., Barros, D., & Moreira, J. A. (2021). Processos de comunicação digital no sistema educativo português em tempos de pandemia. *Revista Práxis Educacional*, 17(45), 1–19. <https://doi.org/10.22481/praxisedu.v17i45.8331>
- Oliveira, C., & Moura, S. P. (2015). TIC'S na educação: A utilização das tecnologias da informação e comunicação na aprendizagem do aluno. *Pedagogia em Ação*, 7(1), 75–95. <http://periodicos.pucminas.br/index.php/pedagogiacao/article/view/11019>
- Orekhov, M. (2020). The essence of the digitalization process as a new global information stage. *Information and Communications*, (1), 68–85.
- Palttala, P., & Vos, M. (2011). Testing a methodology to improve organizational learning about crisis communication by public organizations. *Journal of Communication Management*, 15(4), 314–331. <https://doi.org/10.1108/13632541111183370>
- Piotrowski, C., & King, C. (2020). COVID-19 pandemic: Challenges and implications for higher education. *Education*, 141(2), 61–66.
- Radu, M.-C., Schnakovszky, C., Herghelegiu, E., Ciubotariu, V.-A., & Cristea, I. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on the quality of educational process: A student survey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), Artigo 7770. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217770>
- Ramello, C. A. (2020). *Desafios da COVID-19 para a comunicação organizacional*. Aberje.
- Ruão, T. (2020). A emoção na comunicação de crise – aprendizagens de uma pandemia. In M. Oliveira, H. Machado, J. Sarmento, & M. C. Ribeiro (Eds.), *Sociedade e crise(s)* (pp. 93–101). UMinho Editora. <https://hdl.handle.net/1822/68130>
- Samartinho, J., & Barradas, C. (2020). Editorial: A transformação digital e tecnologias da informação em tempo de pandemia. *Revista da UI\_IPSantarém*, 8(4), 1–6. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21965>
- Serhan, D. (2020). Transitioning from face-to-face to remote learning: Students' attitudes and perceptions of using Zoom during COVID-19 pandemic. *International Journal of Technology in Education and Science*, 4(4), 335–342. <https://doi.org/10.46328/ijtes.v4i4.148>
- Simões, J. A., Ponte, C., & Ferreira, E. (2014). *Crianças e meios digitais móveis em Portugal: Resultados nacionais do projeto Net Children Go Mobile*. Fundação para a Ciência e Tecnologia.
- Trindade, S. D., Correia, J. D., & Henriques, S. (2020). O ensino remoto emergencial na educação básica brasileira e portuguesa: A perspectiva dos docentes. *Tempos e Espaços em Educação*, 13(32), Artigo e-14426. <https://doi.org/10.20952/revtee.v13i32.14426>
- Vuorikari, R., Velicu, A., Chaudron, S., Cachia, R., & Di Gioia, R. (2020). *How families handled emergency remote schooling during the COVID-19 lockdown in spring 2020*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/31977>
- Wong, I. A., Ou, J., & Wilson, A. (2021). Evolution of hoteliers' organizational crisis communication in the time of mega disruption. *Tourism Management*, 84(6), Artigo 104257. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104257>
- Zieger, L. B., & Tan, J. (2012). Improving parent involvement in secondary schools through communication technology. *The Journal of Literacy and Technology*, 13(1), 30–54.

## NOTAS BIOGRÁFICAS

Inês Miguel é doutorada em ciências da comunicação pela Universidade do Católica Portuguesa e mestre em gestão pela Universidade Nova. Tem experiência em marketing em empresas multinacionais como Nestlé, Unilever e Coca-Cola e está a lecionar desde o ano passado marketing operacional, no Instituto Universitário de Lisboa, e, recentemente, marketing de serviços na Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação. Marketing, comunicação e educação são as suas principais áreas de interesse, tendo participado em vários projetos de investigação. Faz parte do Centro de Estudos de Comunicação e Cultura, da Universidade Católica Portuguesa.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5933-4705>

Email: [inesvazaomiguel@gmail.com](mailto:inesvazaomiguel@gmail.com)

Morada: CECC-Centro de Estudos de Comunicação e Cultura, Universidade Católica Portuguesa, Tv. de Palma, 1649-023 Lisboa

Márcia Silva é professora auxiliar convidada na Universidade da Beira Interior. Desde 2022 é doutorada em sociologia pela Universidade do Minho, mestre em sociologia e licenciada em geografia e planeamento, pela mesma universidade. Com um percurso profissional interdisciplinar, nos últimos anos participou em vários projetos de investigação, nacionais e internacionais, em diversas áreas temáticas relacionadas com cultura, mobilidade urbana, turismo e sustentabilidade, que resultaram em diversas publicações.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3464-2194>

Email: [marciabarbosabsilva@gmail.com](mailto:marciabarbosabsilva@gmail.com)

Morada: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, 4710-057 Gualtar, Braga, Portugal

**Submetido: 11/12/2022 | Aceite: 20/03/2023**



*Este trabalho encontra-se publicado com a Licença Internacional Creative Commons Atribuição 4.0.*