

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ
CASA DE OSWALDO CRUZ

NUNO CRESPO
(Entrevista)

Ficha Técnica

Projeto de pesquisa: *Fiocruz (Brasil) e INSA (Portugal) no ‘olho do furacão’: possibilidades e limites da comunicação pública na pandemia de COVID-19*

Entrevistado: Nuno Crespo (NC)

Entrevistadora: Cristiane D’Ávila (CD)

Data – 28/03/2022

Local – Sede do INSA – Lisboa

Duração: 59min54seg

A citação de trechos da transcrição deve ser textual com indicação de fonte conforme abaixo:

CRESPO, Nuno. *Nuno Crespo. Entrevista de história oral concedida ao projeto Fiocruz (Brasil) e INSA (Portugal) no ‘olho do furacão’: possibilidades e limites da comunicação pública na pandemia de COVID-19*, 2022. Rio de Janeiro, FIOCRUZ/COC, 2023. 16p.

Projeto de pesquisa: *Fiocruz (Brasil) e INSA (Portugal) no 'olho do furacão': possibilidades e limites da comunicação pública na pandemia de COVID-19*

Entrevistado: Nuno Crespo (NC), Jornalista, Coordenador do setor de Comunicação, Marketing e Relações Externas do INSA

Entrevistadora: Cristiane d'Avila (CD)

Data: 28.03.2022

CRISTIANE D'AVILA (CD) – *Bom, começando a falar um pouquinho sobre sua trajetória profissional e sua atuação no INSA.*

NUNO CRESPO (NC) – Certo. Ainda em relação àquilo que há pouco estava a falar, nós aqui em Portugal... obviamente que as pessoas tendo uma formação de Jornalista, podem se sentir como jornalista. Mas aquilo que é o enquadramento legal para o exercício do jornalismo em Portugal pressupõe a existência de uma carteira profissional de Jornalista. E estas funções de Assessoria de Imprensa, Assessoria de Comunicação, Consultoria de Comunicação são consideradas incompatíveis com o exercício do jornalismo como tal. No meu caso, sendo jornalista, tem que entregar a carteira e é só por causa disso. Mas obviamente que as pessoas... aquilo que são... normalmente jornalistas... para sempre, né?

Eu sou licenciado em Ciências da Comunicação, com especialização em Jornalismo. Fui jornalista durante cerca de 10 anos, em vários órgãos de mídia social – quase sempre fui ligado à imprensa escrita e à imprensa online. E a partir de 2003 fiz uma mudança em termos de uma opção em termos profissionais: mudei um pouco a minha carreira e, desde então, vim cair na área da Comunicação Institucional, da Assessoria de Imprensa, um pouco de Relações Públicas...

Uma das minhas Primeiras experiências nessa área aconteceu precisamente aqui, no Instituto Ricardo Jorge, em 2006. Estive aqui no Instituto numa primeira passagem durante cerca de quatro anos, depois saí, desenvolvi um trabalho nesta área da Comunicação em outras instituições e, em 2015, por convite, regressei aqui ao Instituto Ricardo Jorge, onde basicamente desempenho funções de coordenação na área de Comunicação. Nós temos uma área que se denomina “Comunicação, Marketing e Relações Externas”, que tem, no fundo, todas as atribuições, de todas as responsabilidades, na área da Comunicação. Portanto é uma área de atuação muito vasta, que vai desde gestão de conteúdo, plataformas dos nossos sites, nossas redes sociais, passa também pela assessoria técnico-científica ao nível de Comunicação e, obviamente, também a questão da articulação com os órgãos de Comunicação Social e com os jornalistas e assessoria de imprensa. Grosso modo, são essas as funções que eu tenho aqui no Instituto.

CD – Certo. Então, tratando diretamente do nosso caso, da Covid. Que estratégias foram adotadas pela Comunicação aqui do INSA para disponibilizar informações qualificadas sobre Saúde. Entendendo, como você já explicou, que o INSA atuou na pandemia em conjunto com outros órgãos. Mas no que diz respeito exatamente às funções do INSA, o que vocês planejaram e como vocês executaram ações de Comunicação diante de uma crise de emergência?

NC – Eu diria que nós não tivemos, propriamente, que desenvolver nada de novo ou de inovador. O que nós fizemos foi uma adaptação a um período específico, provocado pela pandemia, e onde o tema, Covid, SARS-CoV-2, no fundo se tornaram um monotema e nós o que fizemos foi: aquilo que já fazíamos continuamos a fazer; e depois adaptamos aquilo que são as nossas práticas, em relação à Covid-19. E que, basicamente, assentam numa grande divulgação de informação, de transparência, de divulgação de informação... de recorrermos aos nossos investigadores e aos nossos colaboradores para nos ajudarem nesse processo de comunicar o que a instituição tem para dizer.

E obviamente, uma vez que o Instituto – na gestão que houve da comunicação da pandemia em Portugal – apenas era responsável por determinadas situações, em articulação, quer que com o próprio Ministério da Saúde, quer com a Direção-geral da Saúde, que era o nosso grande interlocutor ao nível daquelas áreas de atuação que o Instituto desempenhou e que basicamente estão relacionadas com as funções e atribuições do Instituto, mas que foram basicamente ao nível do diagnóstico laboratorial numa primeira fase do controle de qualidade laboratorial – portanto dos testes que eram realizados. Da questão da Vigilância e da Monitorização que o Instituto e os seus departamentos faziam da pandemia – e fazem, ainda – ao nível da modulação de projeções de evolução de pandemia; de estudos de efetividade de vacina – na primeira fase, também, estudos sorológicos. Portanto, todas estas áreas... a questão da sequenciação genética... todas estas áreas no fundo ocuparam aquilo que eram as nossas mensagens e que eram as nossas necessidades em termos de pandemia.

Obviamente que aquilo que nós fomos fazer, fomos fazendo, decorria muito daquilo que eram as necessidades que nós íamos a perceber em termos de comunicação. E essas mensagens iam sendo adaptadas numa primeira fase da pandemia, era informação básica: o que era o Coronavírus e quais os riscos; como é que as pessoas podiam ou não se proteger... Portanto, essas mensagens foram evoluindo também em função da pandemia. Passarmos de coisas mais básicas no início e, à medida que o tempo foi passando, fomos tendo necessidade de ir dando informação mais pormenorizada, conteúdos mais robustos sobre determinado tema. Portanto, essa evolução foi feita pela própria pandemia. Nós íamos nos adaptando em função daquilo que nós sentíamos que eram as necessidades dos vários públicos-alvo que o Instituto tem – porque era um grande desafio, nós não temos apenas um público-alvo. Nós, quando colocamos alguma informação no nosso site ou nas

redes sociais, nós estamos a comunicar com vários públicos, desde o cidadão mais conhecedor ao menos conhecedor do tema, desde o profissional de saúde, o técnico em saúde, desde instituições públicas parceiras, ONGs...

Portanto, o Instituto tenta ter uma comunicação mais dirigida e que possa ser utilizada em função do público-alvo... sempre também com um racional por trás destas nossas comunicações que – eu acho todas as instituições têm – é a possibilidade de se o utilizador tiver a necessidade de aceder a mais informação, mais detalhe, poder ser dada essa informação. É como se nós apresentássemos os conteúdos numa lógica de camadas, numa perspectiva de dizermos uma primeira ideia sobre o tema. Se a pessoa quer abordar esse tema mais em particular, temos a possibilidade de a pessoa, no fundo, ir adquirindo a informação em função dessa necessidade.

As plataformas que utilizamos foram aquelas que já tínhamos – as plataformas nas redes sociais, que o Instituto tem: o *Facebook*, o *Twitter* ou o nosso canal no *YouTube*, o nosso site. Portanto, uma forma mais genérica foi essa. Depois, obviamente, que aproveitarmos nossa articulação e a nossa interação que temos que ter e que temos com os órgãos de comunicação social. Portanto o Instituto tem uma perspectiva a ver os órgãos de comunicação social numa lógica de parceiros. E desde o início da pandemia envolvemos os jornalistas nesta dinâmica de comunicação, utilizando os órgãos de comunicação social para divulgação de informação e das mensagens que, em determinado momento da pandemia, havia necessidade de transmitir. Por outro lado, sempre com uma grande disponibilidade da nossa parte em explicar o que sabíamos e disponibilizar os nossos investigadores e os nossos colaboradores.

CD – imprensa vinha diretamente a vocês e ou houve um acerto com os outros órgãos de comunicação das instituições?

NC – A gestão da pandemia era feita por diferentes instituições dentro do Ministério da Saúde. Uma vez que estas instituições têm funções e atribuições específicas, de alguma forma, quando o jornalista tem necessidade de obter uma informação sobre um determinado assunto, tem a ideia de qual é que é a instituição que o pode ajudar e que pode prestar essa informação. Obviamente que na pandemia havia aqui muita sobreposição de áreas de atuação e, por vezes, no início, era-nos colocado um conjunto de questões e dúvidas que o Instituto talvez não fosse a instituição adequada para responder – nós respondíamos, se fossemos; caso contrário indicávamos e articulávamos com as restantes instituições do Ministério da Saúde, no sentido dos jornalistas terem acesso às informações que necessitavam.

Com o decorrer da pandemia, as coisas já não entraram tanto numa lógica de cruzeiro e os jornalistas já sabiam se a necessidade era falar sobre qualquer coisa relacionada à Covid no aspecto

laboratorial vinha aceder ao Instituto, se era necessário saber sobre uma questão relacionada à projeção e evolução da situação epidemiológica, vinham ter com o Instituto; se era a questão da diversidade genética do coronavírus, vinham ter com o Instituto. Então... os temas que o Instituto ia trabalhando, os próprios jornalistas também criaram as suas rotinas e por vezes tentavam obter as visões de uma instituição e da outra, no sentido de terem uma visão do todo e não uma visão da parte. Mas, respondendo à sua pergunta, não tivemos que fazer nada de concreto, de específico, para promover a divulgação dessas mensagens. Os jornalistas sabiam que o Instituto estava disponível e o que estava a desempenhar e vinham ter conosco.

CD – Foi possível propor contranarrativas à desinformação, às fake news, até preparar os porta-vozes de vocês? Porque muitas vezes vinham não só perguntas dos jornalistas, mas também, provavelmente, interações nas redes sociais de vocês? Vocês tiveram que fazer algum trabalho específico, alguma preparação?

NC – A situação em Portugal em relação às *fake news* e em relação a esses fenômenos que estás a falar, eu creio que, felizmente, Portugal não teve, não vivenciou em grande dimensão esses fenômenos. Por um conjunto variado de razões, eu diria que, da parte dos jornalistas, houve sempre um grande rigor e um grande profissionalismo ao tratar estas temáticas. Ou seja, nunca foi dada grande visibilidade... obviamente que existiram movimentos negacionistas, antivacinas, que isto não era uma pandemia, que o vírus não existia, que teria sido criado em laboratório, sei lá. Houve “N” histórias sobre isso. De fato... esta é a minha perspectiva, eu creio que os órgãos de comunicação social em Portugal nunca deram visibilidade a esses temas. Recordo que alguns grupos genéricos, no início, eram um contra um conjunto de medidas...

CD – As restrições...

NC – Restrições... Houve esse fenômeno, existiram, mas que de alguma forma sempre foram contrabalançados por iniciativas quer das próprias instituições, quer dos próprios órgãos de comunicação social, quer das próprias ordens profissionais. Ou seja, o Instituto nunca teve necessidade de criar estratégias de contra o que quer que fosse. Os próprios órgãos de comunicação social em determinado momento tinham, e outros criaram, iniciativas de *fact-checking*... quando nas redes sociais surgiam ideias sobre isto e aquilo, eles próprios tentavam desmontar aquelas narrativas, aquelas ideias que estavam a ser passadas... Uma vez que o fenômeno em Portugal não teve grande dimensão, o Instituto nunca teve necessidade de criar qualquer tipo de estratégia de conteúdo.

E isso permitiu que um Instituto tivesse, ao longo desses 20 e tal meses de pandemia, uma constante na sua estratégia de comunicação, tanto através dos momentos em que nós definíamos – e esses momentos tinham sempre, subjacente, conteúdos, tinham sempre subjacente, relatórios, tinham sempre subjacente informação que era preparada e que depois permitia, na existência de dúvidas, tínhamos documentos. Portanto, evitamos sempre, ao máximo, fazer uma declaração que não

estivesse consubstanciada em nada: num artigo científico, num relatório... para que depois, caso houvesse necessidade de dar esclarecimentos adicionais existir um documento, existir um *paper*, existir qualquer coisa que pudesse ser disponibilizada e não apenas entrar aqui numa lógica de opinião de A, de B, de C. Evitamos ao máximo, durante esta pandemia, entrarmos sempre neste fenômeno de “fulano diz que sim”, “fulano diz que não”, o que o Instituto acha, o que o Instituto tem a ver com esse tema... evitamos ao máximo ser como que o fiel de uma balança. E como que estava a dizer, creio que os órgãos de comunicação social foram fundamentais para fazer uma gestão equilibrada dessa dinâmica de *fake news*.

CD – No contexto de infodemia, vocês tinham que lidar com as informações circulando nas redes sociais, com essa questão da imagem institucional, de como o pesquisador pode, muitas vezes, ser abordado numa rede. Parece-me, pelo que você falou, que houve tranquilidade nesse sentido.

NC – Houve, houve. Até porque isso decorre muito dos nossos procedimentos internos. Nossos investigadores, nossos colaboradores, quando são solicitados para prestar alguma informação, centralizam sempre os contatos na nossa área de comunicação. Isso permite-nos fazer logo uma primeira filtragem, permite-nos preparar um pouco melhor a interação com o jornalista... portanto, nós não temos o fenômeno do investigador que disse, o que disse, e não haver um conhecimento da instituição de que um investigador se pronunciou naquele sentido. Portanto, de alguma forma somos disciplinados e temos aqui um grande rigor interno. Quando alguém diz alguma coisa, sabemos o que vamos dizer e quem é que vai dizer. Nossos investigadores, muitos deles têm redes sociais, mas de fato não utilizam as redes sociais numa perspectiva de estarem a dar a sua opinião técnica ou científica naquele fórum ou naquele contexto.

Em relação às nossas redes sociais do Instituto, por acaso temos uma política aberta de comentários, mas as pessoas nunca nos encheram as caixas de comentários desagradáveis ou pondo em causa determinada situação. Às vezes os próprios utilizadores entravam em conversa e um dizia “A”, o outro dizia “B” e depois criavam ali um conjunto de argumentos prós e contras e a instituição, no fundo, não participava desse tipo de discussão. E o Instituto não teve nenhuma necessidade em relação aos seus investigadores, nem em relação às suas redes sociais, de se preocupar com a questão da infodemia. Quem poderia potenciar esses fenômenos – os órgãos de comunicação social em Portugal – nunca potenciaram. Por outro lado, a utilização das redes sociais, de alguma forma, as pessoas fizeram sempre recorrendo à informação das instituições quer nacionais, quer internacionais, oficiais. E isso fez com que os tais fenômenos de desinformação e *fake news*, a meu ver, tenham sido pontuais e nunca ganharam grande visibilidade em Portugal. Pelo menos na minha perspectiva e na perspectiva do Instituto, em termos de comunicação.

CD – Como o ambiente institucional interferiu num tipo de comunicação com a sociedade implementada pelos profissionais de comunicação – no caso daqui e das outras instituições de Saúde. Você considera que houve a possibilidade, realmente, de se exercer esse papel mediador aqui na Assessoria? E, no caso, esse papel mediador influenciou o comportamento dos gestores e a postura dos gestores? Houve um ambiente favorável para esse papel da mediação – a importância do assessor da comunicação?

NC – Eu creio que sim. Eu creio que esta pandemia foi bastante ilustrativa da importância dos profissionais de comunicação: técnicos de comunicação, assessores de comunicação nas instituições. Por todo o processo e por todo o fenômeno. Internamente as instituições perceberam... se ainda não tinham percebido, mas passaram a dar ainda mais valor aos profissionais desta área; perceberam que era fundamental existir estratégias, existir planejamento, conhecer minimamente as técnicas de interação e de comunicação para com o jornalista. Nós estamos a falar de investigadores muito habituados a fazerem palestras, a fazerem comunicações, mas houve da parte do Instituto Ricardo Jorge e dos seus investigadores uma grande preocupação e uma grande vontade em aprender e em desenvolverem competências nesta área. E eu creio que isto foi transversal a todas as outras instituições no Ministério da Saúde e com as instituições com que tivemos que trabalhar. Sempre houve uma grande articulação, sempre houve a preocupação de existir uma mensagem única, de existir uma voz que fosse do Ministério da Saúde – independentemente de serem as instituições divulgar. Isso acho que foi muito positivo.

Por outro lado acho que... a pedra basilar que, no fundo, esteve desde o início em termos de comunicação da pandemia, foi de disponibilização de informação, de transparência, de rigor na informação... Quando se utiliza esta estratégia durante uma semana, tem pouco impacto em termos daquilo que é a percepção, a avaliação da estratégia de comunicação de uma instituição. É uma semana, são duas... Mas quando você aplica isto durante meses e meses, a uma determinada altura que já passou essa mensagem. E ficou. Quando se atingir esse estágio em termos de informação, de práticas de comunicação, acho que todos os parceiros neste processo de comunicação preferem – quer a instituição, quer os colaboradores da instituição, quer os jornalistas que sabem que podem contar. Essa lógica de transparência, de franqueza... o Instituto sempre teve uma postura de grande franqueza na sua comunicação, mas em particular com os jornalistas – se não sabemos, dizemos que não sabemos. Nunca tivemos problemas em dizer “ainda é cedo, ainda não há evidência científica sobre isso”.

CD – Muita ansiedade, muita cobrança, né?

NC – Exatamente. Exatamente. Depois, o que eu acho? O Instituto foi fundado em 1899. Portanto já tem um historial muito grande. Em termos de comunicação, também nós não começamos em

2020. Ou seja, 30, 40, 50% dos jornalistas novos que nos contactaram e que, por força da pandemia, entraram em contato com o Instituto, já havia todo um histórico dos outros, dos órgãos de comunicação social e dos outros jornalistas. Portanto, de alguma forma, não foi uma novidade, nós não tivemos que montar nada de novo, especificamente para o contexto da pandemia. O que tivemos foi... ter procedimentos mais rígidos. Devido ao volume de solicitações fomos incapazes, em determinados momentos, de responder em tempo útil a todas essas solicitações; tivemos que priorizar e hierarquizar pedidos em função das necessidades, em função de tantas coisas que antes da pandemia não éramos obrigados a fazer e, com a pandemia, devido à impossibilidade de respondermos a todos tivemos que criar estratégias e procedimentos internos para, no fundo, respondermos ao máximo possível, mas com a consciência que não podíamos responder todos. Nós chegamos a ter 50 pedidos de informação por dia, de órgãos de comunicação social nacionais e internacionais. Nenhuma instituição pode responder a 50 pedidos – de televisão, de rádio, de imprensa escrita... e nessa impossibilidade tivemos que criar estratégias internas ... privilegiar o documento escrito, para de alguma forma disponibilizar a todos, né?

Tivemos sempre uma grande preocupação de darmos informação a todos – não privilegiar órgão A em detrimento do órgão B. Nunca o fizemos, mas os pedidos eram tantos que tinha sempre um cuidado de explicar aos jornalistas se era ou não expectável eles esperarem uma resposta. Porque acho que faz parte desta parceria entre a instituição e o jornalista. Portanto, o processo de comunicação tem que ser bidirecional, não pode ser apenas a instituição: diz, passa uma mensagem e depois não fica disponível para o *feedback*, para poder responder dúvidas que possam surgir. Foi esta a nossa preocupação.

CD – Exatamente falando sobre isso, sobre um número expressivo de notícias, releases... imagino que nas redes sociais vocês devem ter tido um aumento muito grande de acessos... Como foi lidar com essa questão em termos de estrutura? Imagino que a demanda tenha aumentado em não sei quantos por cento. E vocês tinham uma determinada estrutura para uma determinada rotina. Da noite para o dia...

NC – Certo, sim. Numa primeira fase, quando, de alguma forma, a Covid se transformou num monotema, as outras áreas que habitualmente ocupavam o nosso dia a dia em termos de comunicação durante um momento ficaram suspensas. E isso permitiu, nessa primeira fase, desenvolver o trabalho nesse sentido. Depois, à medida que a pandemia foi avançando... a estrutura da comunicação, não tendo sido reforçada significativamente... aqui no Instituto Ricardo Jorge foi a nossa estratégia aproveitarmos os colaboradores – os investigadores e os técnicos que estavam de trabalho nessa área – e aproveitamos as suas colaborações para que os conteúdos já chegassem formatados de acordo com aquilo que seria mais fácil o tratamento pela área da comunicação, o

tratamento desses conteúdos, dessas mensagens, dessas informações, para sermos mais rápidos e podermos apresentar e divulgar esses conteúdos.

Não sei como é que foi nas outras instituições, mas aqui o Instituto não teve necessidade de reforçar sua equipe de comunicação com um aumento substancial. Fizemos pontualmente e... foi através de recursos que já tínhamos, de técnicos e de colaboradores que já desenvolvem o seu trabalho nessa área. E que, com o apoio da comunicação, foram customizados, formatados para conseguir responder às novas necessidades. Ainda no início desenvolvemos algumas ações de *midia training*, mas obviamente que as ações de *midia training* não resolvem problemas de fundo. O grupo de colaboradores do Instituto, investigadores que colaboraram e que participaram no processo de comunicação da pandemia, os próprios, em termos inatos, são bons comunicadores. E isso facilita muito o processo comunicação. Já partimos de uma base muito boa em termos de comunicação. Eles próprios são pessoas habituadas a comunicar, a fazer as suas palestras no contexto acadêmico, no contexto das instituições de Ciência, e eles também têm um raciocínio científico muito organizado. Isso facilita o processo de comunicação, com alguns ajustes que se façam pontualmente.

Costumo dizer – meio a brincar, mas meio a sério – que o investigador escreve um artigo científico ao contrário daquilo que o jornalista escreve. Portanto, é só uma questão de mudar o *chip* e... eles fazem o artigo todo científico e põem as conclusões no final, né? Notícia é precisamente o contrário: pegar na conclusão final e apresentá-la e depois explicar como se chegou àqueles resultados. Com esse caldo de cultura que já existia na instituição, depois com uma ou outra adaptação que foi feita, acho que esse exercício foi relativamente simples.

CD – Houve algum porta-voz específico? Era o presidente, algum pesquisador?

NC – Houve, houve vários porta-vozes específicos, em função das determinadas áreas. Tanto numa primeira fase, quando começou o diagnóstico laboratorial, tínhamos a responsável pelo Laboratório de Referência da Gripe e outros vírus respiratórios, Dra. Raquel Guiomar; depois tivemos também, relacionado com os estudos sorológicos e estudos de efetividade da vacina tivemos como porta-voz a Dra. Ana Paula Rodrigues do Departamento de Epidemiologia; para a questão das modulações, das projeções, tivemos sempre o Dr. Baltazar Nunes; para a questão de diversidade genética tivemos o Dr. João Paulo Gomes, do Departamento de Doenças Infecciosas, do grupo de Bioinformática; no fundo, os responsáveis desses grupos de trabalho, que como lhe disse, felizmente, são por si já bons comunicadores.

E esses porta-vozes surgiram quase de forma natural. No início, quando havia necessidade de se responder questões quase filosóficas sobre pandemia, sobre adaptação ou não das instituições, o Dr Carlos Dias, o coordenador de epidemiologia, foi sempre muito disponível também para esclarecer

estas temáticas das pandemias: porque aparecem, quando se transformam em endemias...o Dr. Jorge Machado também, das Doenças Infecciosas... Depois, ao longo do processo, esses porta-vozes foram se tornando porta-vozes do Instituto naquelas áreas específicas de atuação.

Porque nós tínhamos essa preocupação, Cristiane, que é assim: independentemente de as pessoas trabalharem numa determinada área, nós quando comunicamos... eu posso dizer a mesma coisa; o meu colega que está ao lado, trabalhando na mesma área, dirá de forma diferente. Nós tivemos sempre essa preocupação de ter porta-vozes específicos para determinadas áreas para evitar ao máximo o ruído; que pudessem existir duas interpretações diferentes daquilo que era dito. E nesse sentido, foi por causa disso também que estes porta-vozes se mantiveram ao longo desses dois anos, também.

CD – De alguma forma essas pessoas superaram, talvez, uma dificuldade de transmitir o conhecimento de forma mais ampla e simplificada. Conseguiram passar essa barreira e falar de uma forma mais direta?

NC – Numa primeira fase, o relacionamento com o jornalista, uma vez, duas vezes, três vezes... nós também vemos percebendo ... nossa forma de comunicar tem que adaptar-se ao interlocutor, né? E os investigadores estão habituados a fazer a comunicação *top down*, e muitas vezes fica por ali. O jornalista não. O jornalista se não entende, pergunta. Pergunta uma vez, duas vezes, três vezes; depois vem outro jornalista e volta a perguntar a mesma coisa, em resposta ao que acabei de dizer e pensei que disse de forma correta. Se um jornalista voltar a perguntar a mesma coisa, eu tenho que questionar-me que não estou a comunicar da melhor forma. E ao longo deste tempo todo, os colaboradores foram percebendo quais as estratégias mais eficazes de comunicarem as suas mensagens – e perceberam que não é o mesmo que estarem a comentar um tema entre pares, em que são todos da mesma formação-base e que não tem que explicar conceitos de biologia básica, sei lá.

Eles próprios perceberam que para poderem comunicar – ou, pelo menos, para não estarem sempre a responder a mesma coisa, da mesma forma – teriam que explicar de forma diferente. E esse fenómeno também foi muito interessante aqui no Instituto. Eu diria que há colaboradores que, se pudéssemos analisar as mensagens da forma como essas comunicações foram feitas, eles fizeram uma evolução ao longo desta pandemia.

Imagina o que é passar dois anos e tal a falarem diariamente, ou semanalmente, ou várias vezes, direto, para órgãos de Comunicação Social, rádios, televisões, programas de entrevistas, reportagens. É impossível você passar por este processo e, no final deste processo, não ser melhor comunicador do que era no início.

CD – Aqui em Portugal, a gente sabe que há um número expressivo de pessoas de outra nacionalidade, né? E também grupos com necessidades especiais. Para questões de comunicação, você acha de maneira geral, as instituições olharam para essas populações?

NC – Sim, eu acho que sim. Numa primeira fase da pandemia, me recordo que foram desenvolvidas peças de comunicação específicas inclusive em mandarim em inglês... Houve o cuidado, depois, de envolver outras associações, de ter conteúdos específicos para grupos específicos. Desde outras nacionalidades, os grupos etários com mais idade, desde os jovens... tentou-se sempre esse cuidado da parte das instituições do Ministério da Saúde. Não diria na primeira fase. Na primeira fase, como eu disse, a comunicação era a mais *lato* e abrangente possível. Mas depois, em função das necessidades que se iam sentindo, quer através de ações de comunicação muito específicas, quer outras um bocadinho mais abrangentes, iam se desenvolvendo iniciativas.

Da parte do Instituto nunca tivemos essa necessidade de criar... seria muito difícil segmentar as nossas mensagens em função de públicos distintos... Embora eu seja às vezes um pouco cético sobre a eficácia a essas segmentações. É o investimento que as instituições têm que fazer para adaptar mensagens em função de segmentos e o que se ganha depois na prática com esse investimento. Com certeza há ganhos, mas às vezes tendo em conta o investimento que fazem em termos de recursos... não sei até que ponto será a melhor abordagem. Talvez por deformação jornalística eu creio que os conteúdos têm que ser desenvolvidos para alguém que consegue ler, que sabe ler, que tem o mínimo de literacia... e é isso que os jornais fazem, que os jornalistas fazem. No fundo, é tentar escrever e apresentarem notícias que vão desde o grupo dos 10 anos até os de 80, de 90.

Obviamente, com um nível e um grau de apreciação daquilo que é transmitido será sempre diferente. Mas a notícia tem que ser algo que é interessante e útil no seu todo. E eu acho que as instituições... por dificuldade de terem estas iniciativas específicas, acho que devem privilegiar, no fundo, uma informação que vá para o grande público. Que seja rigorosa, mas apreciativa para um jovem 15 anos e também para um jovem de 20 ou 25; e o adulto também vai perceber. Às vezes sou um pouco cético em iniciativas muito específicas.

Obviamente que se for num contexto em que o objetivo seja precisamente aquele grupo... os cidadãos dos países... da Índia, da... esses cidadãos que não falam o português, a mensagem não poderia ser em português, não é? Mas tirando essas exceções eu creio que as instituições tenham mais a ganhar se adotarem uma mensagem mais universal possível, do que andarem muito preocupadas em segmentar, segmentar, segmentar. É a minha opinião.

CD – Certo. Bom, agora finalizando. Para você, pessoalmente, essa experiência de comunicar os riscos à saúde, auxiliar as pessoas a encontrar informações específicas para evitar o contágio e, até mesmo, salvar vidas. Como foi essa experiência, esse desafio?

NC – A última pandemia a nível mundial que existiu foi há 100 anos, não é? Eu acho que foi um privilégio. Em termos profissionais, não tenho a menor dúvida que foi o meu grande desafio. Portanto, foi muito estimulante, muito desafiante. Até porque é uma oportunidade que nós não temos – que os técnicos não têm, frequentemente. Nesse sentido, tenho noção que foi um desafio de carreira, em termos de comunicação. Foi também muito reconfortante, em termos de termos noção do trabalho que estava a ser desenvolvido. Era um trabalho que tinha consequência imediata e aquilo que era o nosso esforço, aquilo que era o nosso trabalho, e depois o seu resultado era utilizado e era útil, portanto. Portanto, esse reconhecimento que se via nas mais pequenas coisas do trabalho que a instituição desenvolvia em termos de comunicação, isso, para mim, foi muito positivo.

Por outro lado, acho que o fato de trabalhar numa instituição pública... esta noção de estarmos a cumprir um serviço público também é bastante reconfortante. Setor público e setor privado tem as suas diferenças, mas que depois, no final, esta noção de ver no serviço público o que a pandemia nos permitia desenvolver, acho que foi bastante enriquecedor.

CD - No caso, a comunicação pública, né?

NC – Exatamente, exatamente. E percebemos... eu acho que isso foi muito importante ao longo desse processo: perceber a importância que as instituições públicas tiveram neste processo todo e o reconhecimento que as pessoas, o cidadão, dava a essas instituições. Isso foi muito reconfortante e era bastante positivo percebermos: “o Instituto disse isso”; “o Instituto disse aquilo”; “se o Instituto disse, é porque...” Isso faz-nos ter noção da nossa responsabilidade. Não é que não sejamos sempre, mas temos que ter ainda maior atenção, maior rigor em relação àquilo que publicamos. Ter a certeza daquilo que nós estamos a publicar.

Antigamente... dou-lhe dois ou três exemplos, só para veres o que mudou em termos de visibilidade. Nós, por vezes, publicamos conteúdos no nosso site – mas conteúdos relacionados com atividades mais de rotina que o Instituto possa ter. E durante anos fizemos, através do nosso site, e a expressão que esses conteúdos tinham era pouquíssima. Em determinada altura da pandemia, percebemos que qualquer conteúdo que fosse publicado no nosso site tinha uma visibilidade enorme, ao ponto de, por vezes, dizerem que o Instituto tinha feito um comunicado sobre... e isto na nossa tipificação de conteúdos no Instituto não eram comunicados, eram simples notícias relacionadas com a atividade.

Isso fez-nos pensar da importância que a comunicação do Instituto estava a ter porque, neste momento, tudo aquilo que o Instituto dissesse, escrevesse, disponibilizasse, tinha um *zoom*! Isso é estimulante. E olhando para trás...

CD – São as tais das lições aprendidas, né?

NC - Eu acho que, em termos de lições, há, pelo menos, três ou quatro. Uma primeira é que não há estrutura de comunicação que está preparada para um desafio destes e para uma situação destas; não existe. Uma segunda lição é termos a noção que o fato de não estarmos preparados também não é uma catástrofe; não estamos, temos que ser capazes de ir preparando e ir evoluindo, e ir adaptando, e não ter receios, e admitir que se calhar o que fazíamos no início não era o mais correto, adaptamos. Portanto, não temos também problemas em achar que temos que fazer assim sempre, que foi assim nos ensinaram. Eu creio que essa também será uma segunda lição. Uma terceira tem a ver com a importância da articulação que tem que existir nas instituições que estão na linha da frente de um problema destes. A articulação que houve foi uma boa articulação, mas eu creio que em determinados momentos poderíamos ter ido um pouquinho mais além nessa articulação. Por outro lado, uma quarta lição é a importância que as instituições públicas têm na gestão destes fenômenos de pandemia e da importância que institutos públicos, como o Instituto Ricardo Jorge, têm na gestão dessas situações.

E um pouco a mudança no olhar para essas instituições, apenas como instituições que consomem recursos ou orçamento do Estado, porque o trabalho muitas vezes é invisível, não é visível. Mas que esse trabalho tem que ser feito de forma invisível para que quando há necessidade as instituições estejam devidamente treinadas. Porque não se consegue montar instituições em 10 dias, ou em cinco dias, para fazer face a uma pandemia. Portanto, essa lição me parece evidente - da necessidade de se reforçar essas instituições em suas diferentes dimensões. Em termos de comunicação, a importância que existe da Comunicação em todas as áreas e, neste caso, numa área em que estamos a falar da pandemia, em termos de comunicação de saúde pública, creio que ficou evidente a todos que, sem comunicação, não se consegue fazer face a estes desafios.

Em relação à Comunicação, eu queria fazer uma ressalva que parece-me que, muitas vezes, há uma confusão entre aquilo que é comunicação técnica e a comunicação política. Muitas vezes misturam-se as duas e há muitas vezes a tentação de se dizer que a comunicação que não foi feliz, eficaz... Mas eu creio que quando há este tipo de afirmações, muitas vezes as pessoas estão mais a pensar na comunicação política. Ou seja, eu não creio que durante a pandemia tenham existido problemas de comunicação técnica. Ou seja, eu acho que as pessoas, as instituições, desde o início, disseram o

que é que devia ter sido feito relativamente à adoção dos comportamentos, das medidas... eu acho que em termos técnicos a comunicação foi bastante eficaz. Por vezes, em determinados momentos, a comunicação política deixou no fundo algumas interpretações dúbias e que geraram algum ruído relativamente àquilo que era a percepção do processo de comunicação no âmbito da pandemia.

Não sei se me fiz entender, mas eu creio que em termos técnicos a comunicação foi correta, porque se você analisar as primeiras mensagens de comunicação que foram feitas há dois anos elas estão corretas tecnicamente. Não havia ninguém que não tivesse acesso a essa informação; portanto havia uma grande distribuição dessa informação. As pessoas percebiam o que estava lá e as pessoas sabiam o que tinham que fazer e as pessoas percebiam a importância de adotarem esses comportamentos. Eu acho que em termos de processo de comunicação técnica foi eficaz. Depois, durante o processo... houve, de fato, alguns momentos em que a comunicação política não terá sido tão eficaz quanto isso e criou algo ruído.

Mas grosso modo, eu acho que os portugueses se devem orgulhar, quer das instituições que estiveram na linha da frente desta pandemia, como deles próprios, que demonstrarem sempre uma grande maturidade, confiança.... 24 meses em que a pandemia já vai, né? Foi declarada oficialmente em março de 2020, né? Há mais de dois anos. E eu acho que há motivo de orgulho quer para as instituições... e também para os que aderiram e que tiveram comportamento bastante responsável, embora há exceções, que existem sempre. Grosso modo, creio que essas lições ficam para mim nessa pandemia.

CD – Ótimo.

NC - Acho também que esta pandemia deixou claro que as estruturas de comunicação nestas instituições têm que caminhar para uma profissionalização. Muitas vezes, ao longo da pandemia, houve a necessidade de se reforçarem as equipas, no fundo de dotar as equipas de mais recursos e talvez o ponto menos positivo que eu talvez veja nestes dois anos de pandemia é que nem sempre a comunicação teve a possibilidade e o acesso a se reforçar e a se preparar para esta pandemia. E isto obviamente tem consequências ao nível do que é o desempenho talvez da comunicação da instituição. Portanto eu creio que esta pandemia evidenciou que as instituições, obviamente em função das suas necessidades normais, não em função de necessidades específicas como uma pandemia, têm que ter estruturas de comunicação profissionais e multidisciplinares, porque uma das situações que nós verificamos é que os conteúdos têm que ser multicanal. Tem que haver texto, mas tem que haver muita imagem, tem que haver muito multimídia, porque as pessoas atualmente não consomem somente um tipo de... e a meu ver as instituições não estão preparadas para esta necessidade quase de transição daquilo que eram os seus modelos de comunicação que existiam antigamente, utilizavam um ou outro comunicado, um ou outro site, passaram no fundo para esta

outra nova comunicação digital do século XXI, e era importante que existisse um reforço nestas áreas destas instituições.

CD – Tá ótimo.