

**Universidades Lusíada**

Bernardo, Ricardo Luís Calapez Freitas, 2000-

**O efeito da pandemia COVID-19 na comunicação interna empresarial**

<http://hdl.handle.net/11067/7970>

**Metadata**

**Issue Date** 2024

**Abstract** Nos últimos anos, os departamentos de Recursos Humanos (RH) das organizações têm se focado na área de comunicação interna. Com o surgimento da Pandemia Corona Virus Disease 2019, as empresas foram forçadas a adaptarem-se a uma realidade outrora desconhecida, tendo sido largamente adotado o trabalho remoto. Com isto foi possível verificar que houve mudanças nas rotinas organizacionais e pessoais, com o incremento intensivo e total das ferramentas digitais de trabalho. O objeto de estudo desta inve...

In recent years, organizations' Human Resources (HR) departments have focused on the area of internal communication. With the emergence of the Corona Virus Disease 2019 Pandemic, companies were forced to adapt to a previously unknown reality, in general, remote work. With this, it was possible to verify that there are changes in organizational routines and those of its people, which were verified with the intensive and total increase in digital work tools. In this sense, the object of study of t...

**Keywords** Comunicação empresarial, Pandemia da COVID-19, 2020-, Gestão de crises

**Type** masterThesis

**Peer Reviewed** No

**Collections** [ULL-FCEE] Dissertações

This page was automatically generated in 2025-04-19T13:16:23Z with information provided by the Repository



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

## O efeito da pandemia COVID-19 na comunicação interna empresarial

**Realizado por:**

Ricardo Luís Calapez Freitas Bernardo

**Orientado por:**

Professor Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista

### Constituição do Júri:

Presidente: Professor Doutor Álvaro António Calado Afonso Matias  
Orientador: Professor Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista  
Arguente: Professora Doutora Anna Carolina Boechat Chaves Fernandes

Dissertação aprovada em: 1 de abril de 2025

Lisboa  
2024



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

# O efeito da pandemia COVID-19 na comunicação interna empresarial

Ricardo Luís Calapez Freitas Bernardo

Lisboa

Agosto 2024



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

O efeito da pandemia COVID-19 na comunicação  
interna empresarial

Ricardo Luís Calapez Freitas Bernardo

Lisboa

Agosto 2024

Ricardo Luís Calapez Freitas Bernardo

# O efeito da pandemia COVID-19 na comunicação interna empresarial

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da  
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a  
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos  
Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Análise organizacional

Orientador: Professor Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão  
Baptista

Lisboa

Agosto 2024

## FICHA TÉCNICA

**Autor** Ricardo Luís Calapez Freitas Bernardo

**Orientador** Professor Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista

**Título** O efeito da pandemia COVID-19 na comunicação interna empresarial

**Local** Lisboa

**Ano** 2024

### CASA DO CONHECIMENTO DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

BERNARDO, Ricardo Luís Calapez Freitas, 2000-

O efeito da pandemia COVID-19 na comunicação interna empresarial / Ricardo Luís Calapez Freitas Bernardo ; orientado por Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista. - Lisboa : [s.n.], 2024. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I – BAPTISTA, Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista, 1973-

LCSH

1. Comunicação empresarial
2. Pandemia da COVID-19, 2020-**Universidade Lusíada de Lisboa**
3. Gestão de crises
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Business communication
2. COVID-19, Pandemic, 2020-
3. Crisis management
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HF5718.B47 2024

## **AVISO LEGAL**

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela. Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

# **DEDICATÓRIA**

**À minha mãe e aos meus avós.**



## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho foi um desafio, um tanto quanto difícil, pois trabalhar e realizá-lo em simultâneo foi árduo e muito exigente.

Quero deixar um agradecimento muito forte e geral a quem me motivou a inscrever-me no mestrado propondo-me assim a concluir mais um nível de ensino.

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador Prof. Dr. Nuno Baptista por todo o caminho que foi feito, num apoio incrível, pelos ensinamentos e pela motivação e pela paciência.

À minha mãe, que nunca me deixou desistir nos momentos mais difíceis como os de desmotivação.

A todos aqueles que se propuseram a ajudar-me no processo desta investigação

Às empresas que se aceitaram colaborar comigo no trabalho empírico

E por último e não menos importante, à própria Universidade Lusíada de Lisboa que me proporcionou conhecer pessoas e profissionais de ensino excelentes, agradeço a estes por todo a partilha de conhecimentos e pelo gosto que tem em exercer o seu trabalho.



# APRESENTAÇÃO

## O efeito da pandemia COVID-19 na comunicação interna empresarial

Ricardo Luís Calapez Freitas Bernardo

Nos últimos anos, os departamentos de Recursos Humanos (RH) das organizações têm-se focado na área de comunicação interna. Com o surgimento da Pandemia *Corona Virus Disease 2019*, as empresas foram forçadas a adaptarem-se a uma realidade outrora desconhecida, tendo sido largamente adotado o trabalho remoto. Com isto foi possível verificar que houve mudanças nas rotinas organizacionais e pessoais, com o incremento intensivo e total das ferramentas digitais de trabalho.

O objeto de estudo desta investigação consistiu em perceber como a *Corona Virus Disease 2019* afetou a atuação e prática de comunicação interna nas empresas. O objetivo geral da investigação proposto pelo investigador foi de identificar as mudanças ocorridas na gestão e na prática de comunicação interna nas organizações devido ao impacto gerado pela pandemia da *Corona Virus Disease 2019*.

Este é um trabalho de natureza qualitativa com base em entrevistas com perguntas abertas, aplicada a 8 profissionais de recursos humanos e comunicação interna de algumas empresas.

Os principais resultados desta investigação, permitiram concluir que a prática e atuação da comunicação interna nos períodos pré-pandemia, durante e pós-pandemia sofreram alterações, dando a conhecer uma nova realidade focada no trabalho remoto, e mais tarde, no período pós-pandemia, uma adaptação da nova realidade à reabertura e possibilidade de voltar aos locais de trabalho, dando a conhecer novas formas de trabalho adaptadas àquelas conhecidas no período durante a pandemia.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Trabalho Remoto, Crise pandémica da COVID-19, Tecnologias de informação e comunicação (TIC)



# **PRESENTATION**

## **The effect of the COVID-19 pandemic on internal corporate communication**

Ricardo Luís Calapez Freitas Bernardo

In recent years, organizations' Human Resources (HR) departments have focused on the area of internal communication. With the emergence of the Corona Virus Disease 2019 Pandemic, companies were forced to adapt to a previously unknown reality, in general, remote work. With this, it was possible to verify that there are changes in organizational routines and those of its people, which were verified with the intensive and total increase in digital work tools.

In this sense, the object of study of this research aims to understand how Corona Virus Disease 2019 affected the performance and practice of internal communication. The general objective of the research proposed by the researcher is to identify the changes that have occurred in the management and practice of internal communication in organizations due to the impact generated by the Corona Virus Disease 2019 pandemic.

This is a qualitative work based on interviews with open questions, applied to 8 human resources and internal communication professionals from some companies.

The main results of this investigation allowed us to conclude that the practice and performance of internal communication in the pre-pandemic, during and post-pandemic periods underwent changes, revealing a new reality focused on remote work, and later in the post-pandemic period, a adaptation of the new reality to reopening and the possibility of returning to the workplace, introducing new ways of working adapted to those known during the pandemic.

Keywords: Internal Communication, Remote Work, COVID-19 Pandemic Crisis, Information and Communication Technologies (ICT)



## **LISTAS DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| <b><u>Tabela 1</u></b> – Algumas definições de comunicação interna..... | 24 |
| <b><u>Tabela 2</u></b> - Dimensões da comunicação interna .....         | 25 |



## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1- Chegar a CI eficaz</b> .....                                     | 35 |
| <b>Figura 2 - Estrutura da comunicação interna antes da pandemia</b> .....    | 49 |
| <b>Figura 3 – Canais de comunicação predominantes antes da pandemia</b> ..... | 50 |
| <b>Figura 4 – Canais de CI priorizados durante a pandemia</b> .....           | 53 |
| <b>Figura 5– desafios específicos na CI durante a pandemia</b> .....          | 55 |
| <b>Figura 6-Mudanças permanentes na abordagem da CI pós-pandemia</b> .....    | 57 |



## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

COVID-19 - Corona Virus Disease 2019

HST - Higiene e Segurança no trabalho

CI - Comunicação interna

MS Teams - Microsoft Teams

GM - Google Meets

RH - Recursos Humanos



# SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | 21 |
| <b>Parte I – Enquadramento Teórico</b> .....   | 23 |
| 1. <b>Dimensão Social e Relações organizacionais</b> .....   | 23 |
| 2. <b>Conceitos de Comunicação Interna</b> .....   | 23 |
| 3. <b>Dimensão e impactos da COVID-19 nas organizações e economia</b> .....  | 26 |
| 3.1. <b>Crise na CI e Turnover e a aprendizagem da Resiliência</b> .....   | 26 |
| 4. <b>Os impactos do COVID-19 nos trabalhadores na força de trabalho e atuação da gestão da CI</b> .....                 | 29 |
| 4.1. <b>Gestão da crise externa e atuação da CI</b> .....  | 32 |
| 5. <b>Resposta às necessidades dos colaboradores e de uma boa gestão da Crise pandémica na organização e da CI</b> ..... | 36 |
| 5.1. <b>Fatores com que a CI se deve preocupar quando atua na COVID-19 e a sua importância</b> .....                     | 39 |
| 6. <b>Crise na comunicação e factos sobre a CI e combate às crises externas (pandemia)</b> .                             | 42 |
| <b>Parte II – Estudo Empírico</b> .....  | 45 |
| 7. <b>Metodologia</b> .....  | 45 |
| 7.1. <b>Pergunta de Partida e Objetivos da Investigação</b> .....  | 45 |
| 7.2. <b>Procedimento de recolha de dados</b> .....   | 46 |
| 7.3. <b>Instrumento de Entrevistas</b> .....   | 47 |
| <b>Parte III - Apresentação de resultados</b> .....  | 48 |
| 8. <b>Introdução</b> .....   | 48 |
| 8.1. <b>Apresentação de resultados</b> .....   | 48 |
| <b>Parte IV – Discussão e Conclusão</b> .....  | 59 |
| 9. <b>Discussão de Resultados</b> .....  | 59 |
| 10. <b>Conclusões, Limitações e Sugestões</b> .....  | 62 |
| <b>Referências Bibliográficas</b> .....  | 65 |
| <b>Apêndices</b> .....   | 68 |
| <hr/>  |    |
| <b>Apêndice A</b> .....  | 71 |
| <b>Apêndice B</b> .....  | 74 |

## INTRODUÇÃO

A escolha deste tema tem que ver não só com o interesse do investigador o a área de Comunicação Interna (CI) como também no interesse de perceber as reações e mudanças sentidas (caso tenham havido) com chegada da pandemia *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) ao mercado de trabalho. Como todas as crises externas, esta trouxe um incremento massivo da tecnologia, tornando-a como ferramenta principal de trabalho, desta forma as ferramentas digitais foram intensamente utilizadas nos processos de CI.

Com isto, é importante determinar quais foram as mudanças que houve no quotidiano nos processos de CI com o surgimento desta crise externa visto que que é um tema atual e pertinente no meio organizacional, o seu estudo deve ser tido em conta de forma contínua.

A pandemia obrigou a implementação de novas práticas através dos meios digitais devido aos vários períodos de confinamento que foram vividos, com isto, a CI deve manter os seus colaboradores sempre atualizados durante a crise partilhando o máximo possível de informação verificada sobre a empresa e sobre as suas operações. (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2023)

A comunicação nas crises ocorre em três fases: prevenção antes da crise, gestão durante a mesma e recuperação depois(Tkalac Verčič & Špoljarić, 2023).

A presente investigação surge com a seguinte pergunta de investigação: “De que forma a COVID-19 alterou os processos de comunicação interna nas empresas?”, que tem como objetivo identificar as mudanças ocorridas na gestão e na prática de CI nas organizações devido ao impacto gerado pela COVID-19 e a importância do seu papel neste período.

Relativamente à estrutura, esta investigação está dividida em quatro partes. A primeira é composta pelo enquadramento teórico, onde é apresentada a revisão de literatura com foco na CI, com conceitos de CI, dimensão e impactos da COVID-19 nas organizações e na economia, impactos da COVID-19 nos trabalhadores, na força de trabalho e atuação e atuação da CI, Resposta às necessidades dos colaboradores e de uma boa gestão da crise pandémica na organização, crise na comunicação e factos sobre CI e combate às crises. Na segunda parte é apresentado o estudo empírico onde consta a metodologia, as perguntas principal e derivadas, assim como os objetivos geral e específicos, o procedimento de recolha de dados e o instrumento de entrevista. A terceira parte é destinada à apresentação dos resultados. E por último, na quarta parte é apresentada a discussão e conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações.



## **Parte I – Enquadramento Teórico**

### **1. Dimensão Social e Relações organizacionais**

As relações sociais integram um conceito complexo que trata do conjunto de interações entre os indivíduos ou grupos sociais, em qualquer dimensão da vida social: os seres humanos são seres sociais e a “sociabilização” é fundamental para o desenvolvimento da sociedade. Quando falamos em sociabilização, referimo-nos ao processo que leva à integração de um indivíduo em determinada comunidade ou grupo social, tornando-se aí um membro funcional, assimilando a sua cultura, reproduzindo e disseminando os seus valores (Mateus, 2022)

Segundo Arregi et al. (2022) a CI está relacionada com a participação na organização de modo que o desenvolvimento de mecanismos e canais adequados de participação e transparência da informação seja eficaz- talvez seja bom para integrar nos conceitos de CI.

### **2. Conceitos de Comunicação Interna**

Segundo Mateus (2022) a CI pode ser interpretada por duas vias: formal ou informal. A comunicação formal circula dentro da organização através de canais de CI próprios da organização com carácter de fonte segura, de autoridade e de confiança. A via formal de CI é de carácter vertical, trata de tarefas a evoluir e a desenvolver dentro da organização e funções que as orientam. A via formal é também conhecida e descrita como rígida, pois é organizada e pré-estabelecida, parte integrante e de carácter oficial que se traduz através do organograma da empresa (Alguns exemplos de canais de CI formal são: intranet, redes sociais internas, memos, relatórios, *newsletter*, *corporate TV*, website, notificações/pop-ups, comunidades etc.).

Por outro lado, de acordo com Mateus (2022) existe também a via de comunicação informal. Esta é de carácter esporádico, espontâneo, natural e dinâmico. Ao invés da via formal, circula em todas as direções, não obedecendo a linhas de autoridade formais. Integra-se na organização, por vezes, de forma mais rápida e eficaz ultrapassando de melhor forma pontuais dificuldades emergentes. Ao contrário da via formal, a comunicação informal é criada naturalmente, sem qualquer tipo de planeamento nem verticalidade ou predefinição de objetivos a atingir, acontece de forma natural (Alguns

exemplos desta via de comunicação informal são: as conversas de corredor nas organizações, reuniões informais, mensagens (SMS e chat).

Ainda nesta temática quando se fala de CI nas organizações devemos ter em conta os canais informais que, de acordo com Mateus (2022), desempenham um papel crucial na aceleração do fluxo de informações que circulam dentro de uma organização, tornando, desta forma, a CI mais dinâmica e ágil tendo em conta os canais formais. Por vezes esta pode ser uma solução positiva, porque pode resolver problemas de hierarquia superando barreiras que talvez pelas vias formais não acontecesse ou levasse muito tempo para acontecer.

Estas duas vias de comunicação da CI são utilizadas simultaneamente com forte regularidade dentro das organizações. (Mateus, 2022)

A tabela 1 refere alguns de conceitos de autores sobre a CI

**Tabela 1**– Algumas definições de comunicação interna

| <b>Autor(es)</b>                           | <b>Definição</b>   |
|--|--|
| <b>Kalla (2005)</b>                        | “É toda a comunicação formal e informal que ocorre internamente em todos os níveis de uma organização” (p. 304)  |
| <b>Welch e Jackson (2007)</b>              | “É a gestão estratégica das interações e relações entre as partes interessadas dentro das organizações” (p. 184)   |
| <b>Mazzei (2010)</b>                       | “É o fluxo de comunicação entre as pessoas dentro dos limites de uma organização” (p. 221)   |
| <b>Verčič et al. (2012)</b>                | “É a aspiração de alcançar uma análise sistemática e distribuição de informações em todos os estratos coordenados de forma simultânea da maneira mais eficiente possível” (p. 225) |
| <b>Balakrishnan e Masthan (2013)</b>       | “É operacionalmente definida como a troca de informações, tanto informais quanto formais, entre a gestão e os funcionários dentro da organização” (p. 2)                           |
| <b>Dzamtoska-Zdravkovska et al. (2013)</b> | “Refere-se à comunicação usada principalmente pelos funcionários dentro da   |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
|                               | organização. É a comunicação com o público interno” (p. 96)   |
| <b>Mishra et al. (2014)</b>   | “Ocorre entre gestores e funcionários” (p. 184)   |
| <b>Karanges et al. (2014)</b> | “O processo responsável pela troca interna de informações entre as partes interessadas em todos os níveis dentro dos limites de uma organização” (p. 333) |

Adaptado de Gomes (2023)

Quando se estuda a CI deve-se ter em conta conceitos adjacentes, tais como, a gestão da comunicação e a gestão da CI.

Segundo o autor Mateus (2022) gestão da comunicação nas organizações permite a coordenação de todas as formas de comunicar dentro da organização. É uma tarefa geralmente realizada pelos profissionais de comunicação, onde existe uma abordagem estratégica de comunicação de maneira a que haja conexão a todas as áreas da organização. A CI não se trata apenas de uma atividade operacional, mas sim de uma parte integral da cultura administrativa da organização. O autor destaca ainda a importância da mesma para a estrutura organizacional.

Conforme Mateus (2022) a gestão da CI envolve a coordenação de meios, ferramentas e conteúdos perante as situações específicas e seus objetivos, apesar de se integrar também no âmbito global do planeamento da gestão estratégica da comunicação na organização. A globalização provocou mudanças nas organizações, estas precisaram, sentindo necessidade, de se adaptar à nova realidade. Aplicando de forma ajustada a implementação de novas formas e meios de comunicação, a fim de facilitar os seus processos interativos.

A CI é uma prática pela qual a informação é recolhida, partilhada e distribuída para garantir que os funcionários compreendem os objetivos e metas da organização (Tkalac Verčić & Špoljarić, 2023)

**Tabela 2-** Dimensões da comunicação interna

|                             |                               |                           |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| <b>Downs e Hazen (2013)</b> | <b>Bakar e Mustaffa(2013)</b> | <b>Christensen (2014)</b> | <b>Karanges et al. (2014)</b> |
|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|-------------------------------|

|                                    |                             |                                |                                      |
|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Perspetiva corporativa</b>      | Fluxo de informação         | Contacto com a liderança       | Comunicação organizacional interna   |
| <b>Clima de comunicação</b>        | Clima de comunicação        | Relações disruptivas           | Comunicação interna com supervisores |
| <b>Feedback pessoal</b>            | Características da mensagem | Contacto com colegas           |                                      |
| <b>Comunicação horizontal</b>      | Estrutura de comunicação    | Liderança central              |                                      |
| <b>Integração organizacional</b>   | Vínculo de grupo            | Informação                     |                                      |
| <b>Qualidade dos media</b>         | Respeito                    | Influência percebida           |                                      |
| <b>Relação com o supervisor</b>    |                             | Assistência sindical percebida |                                      |
| <b>Relação com os subordinados</b> |                             | Barreiras à melhoria           |                                      |

Adaptado de Gomes (2023)

### 3. Dimensão e impactos da COVID-19 nas organizações e economia

#### 3.1. Crise na CI e Turnover e a aprendizagem da Resiliência

Os impactos da COVID-19 na força de trabalho refletem-se em vários aspetos. Conforme afirma Liu-Lastres (2023) os confinamentos e as restrições de viagens, como medidas iniciais dos governos à gestão do combate à pandemia, tiveram impactos imediatos no mercado de trabalho, sendo que houve uma paragem imediata de serviços e por consequência a necessidade de uma rápida gestão para dar continuidade à força do trabalho, seriam convocadas reuniões para decidir como seria as adaptações à nova realidade. Muitas empresas tiveram de despedir os funcionários e/ou abrir insolvência, uma vez não era possível nem sustentável manter o negócio devido à paragem verificada. Mais tarde o levantamento moderado das restrições a viagens e aglomerações levou à reabertura de organizações e também à abertura de novas organizações promovendo assim um alívio económico para organizações os *shareholders*.

Segundo Liu-Lastres (2023) foram desenvolvidos processos de gestão de combate à pandemia que implicaram entraves ao seu normal funcionamento. Estes contribuem para o pânico generalizado, e a falta de apoio social adequado contribuiu para o stress mental dos trabalhadores. Este fator foi exponencialmente verificado nos grupos vulneráveis, como mulheres e jovens, pois durante a pandemia houve encerramento de escolas, surgiam dificuldades financeiras e stress familiar adicional que se fez sentir em todas as casas pois as pessoas não estavam habituadas a estar dias, semanas e alguns casos meses, sem poder sair de casa em permanente convivência “24 horas, 7 dias por semana”.

Focando no que escreve o autor Liu-Lastres (2023), associado ao que a pandemia da COVID-19 trouxe, esta ainda afetou a confiança dos colaboradores nas suas carreiras, promovendo assim que cerca de um terço dos ex-empregados decidiram mudar de profissão e abandonar certos mercados, devido ao sentimento de insegurança. A gestão das crises externas (COVID-19) e do stress e impactos da COVID-19 e a crise na CI verifica nas organizações contribuiu para o aumento do turnover por parte dos colaboradores. A gestão das crises externas deve abordar em especial a capacidade que a organização tem de criar e reter talentos apesar das adversidades, bem como o bem-estar de todas as pessoas que dela fazem parte, promovendo o sentimento de pertença e bem-estar na mesma, evitando a intenção de rotatividade dos quadros.

Liu-Lastres (2023) no seu estudo identificou diferentes formas práticas de crise na CI entre as quais: comunicação com colegas de trabalho, comunicação centrada na informação e comunicação centrada no funcionário. Deste modo, a perceção da resiliência social e das intenções de rotatividade dos colaboradores na sequência da pandemia da COVID-19 foram afetadas, pois a gestão da CI e da crise externa não foram executadas da melhor maneira.

Liu-Lastres (2023) afirma que no seu estudo foi verificado a divisão da comunicação da liderança em comunicação centrada na informação e no colaborador, e o destaque para novos conceitos, tais como, segurança psicológica e resiliência dos funcionários na dinâmica de comunicação de crise interna.

Liu-Lastres (2023) afirma ainda que a comunicação centrada no colaborador é tão eficaz quanto a comunicação centrada na informação, reduzindo as intenções de *turnover*. Já a comunicação entre colegas de trabalho como a comunicação centrada na informação, influenciam a resiliência dos funcionários, embora essa informação possa variar consoante o posto e funções que desempenham na organização.

Tendo em conta o aumento de resiliência e redução do *turnover* Liu-Lastres (2023) argumenta que sobretudo para colaboradores de *parte-time*: a comunicação entre colegas de trabalho e a comunicação centrada na informação são preferidas - ambas podem aumentar a resiliência e reduzir as intenções de *turnover*. No contexto da crise desencadeada com a pandemia a CI tornou-se um fator crítico para a estabilidade dos colaboradores. Desta forma estes dois construtos verificados pelo autor demonstram eficácia no seu estudo. Tendo em conta os mesmos verificamos que: a comunicação centrada na informação providencia aos colaboradores uma compreensão clara e consistente da situação atual da organização, as informações devem ser transparentes e atualizadas, ajudando assim a mitigar dúvidas por parte dos colaboradores. Já a comunicação entre colegas propõe um ambiente de solidariedade, e por vezes de qualidade de modo a que haja partilha de informação e ajuda de uma forma informal entre colegas, deste modo os colaboradores sentem-se mais conectados uns com os outros e cria-se uma oportunidade espontânea da organização para gerar nos colaboradores um sentimento de pertença, o que provoca o aumento da resiliência. Em períodos de crise os colaboradores, principalmente em regime de *part-time*, possam confiar nos seus colegas para os desafios que têm diariamente na organização.

A confiança nos colegas de trabalho e a coexistência das informações internas desempenham um papel crucial durante os períodos de crise. Quando existe partilha de informação entre colaboradores de forma transparente e clara, ocorre um fortalecimento da confiança na organização. Essa confiança é apoiada na maior facilidade que existe para enfrentar desafios coletivos e os colaboradores se sentem confiantes e seguros uns com os outros. Por outro lado, a comunicação focada no colaborador é mais eficaz na criação de uma sensação de segurança psicológica, que tem a ela associada a moral elevada do colaborador e provoca *engagement* com a organização, que por sua vez aumenta também a redução das intenções de *turnover* entre os funcionários em *full-time*.

Ainda dentro do tema da CI *turnover* e resiliência, Ihm & Lee (2023) refere que os colaboradores sendo pessoas altamente resilientes possuem internamente a sua própria capacidade de superar os desafios da vida por si mesmas, como ter “preconceitos positivos a favor de si mesmos” (Bonanno, 2004, p. 25), demonstrando conseguir expressar emoções positivas independentemente da situação, e desta forma em situações adversas tem capacidade e proatividade para as combater, como é o caso da crise externa da pandemia da COVID-19.

A crise originada pela pandemia fez-se sentir no mundo todo, e segundo Haavisto (2022) as organizações passaram a enfatizar na CI as precauções de segurança e saúde veiculadas por parte das autoridades de saúde no setor de serviços. Este sector que foi muito afetado pela pandemia e sofreu devido às restrições e medidas de distanciamento social. Neste contexto, os departamentos de recursos humanos desempenharam um papel crucial, garantido que todas as informações sobre protocolos de segurança sanitária fossem comunicados de forma clara e concisa, de modo a proteger os colaboradores e a mitigar os impactos operacionais.

De acordo com Haavisto & Linge (2022), a CI entre gestores e colaboradores durante tempos de crise ocorre em diferentes fases — antes, durante e depois da crise. Nesses momentos, a compreensão e a interpretação dos colaboradores sobre a comunicação em tempo de crise da gestão tornam-se elementos centrais na CI.

Segundo Dirani (2020), em momentos de crise, como a que foi vivida com a pandemia da COVID-19, é normal os colaboradores procurarem a liderança a fim de ser serem orientados, especialmente os colaboradores de hierarquia inferior, que dependem das decisões dos líderes para executar as suas funções. Nesse contexto, as decisões dos líderes são cruciais e podem ser determinantes para o futuro, seja para avanços significativos seja para colapsos nos sistemas económicos, sociais e de saúde. Portanto, este autor afirma que os líderes superam as suas limitações e otimizando as suas comunidades e organizações. A gestão eficaz de um líder no caso das organizações tendo em conta a CI e o *turnover* é fundamental pois havendo comunicação clara e transparente existe fortalecimento e comprometimento dos colaboradores, retendo talentos, e contribuindo assim para a estabilidade e resiliência.

#### **4. Os impactos do COVID-19 nos trabalhadores na força de trabalho e atuação da gestão da CI**

No início da segunda década do século XXI a pandemia da COVID-19, como refere Arregi (2022), provocou uma nova crise económica que obrigou ao encerramento de muitas organizações, e conseqüentemente obrigou a que existisse um processo de aceleração para a implantação de novas abordagens ao trabalho e de novas práticas de gestão de recursos humanos, como a digitalização e o trabalho remoto, reforçando assim

a necessidade de adquirir novos conhecimentos e habilidades no trabalho para atender aos novos objetivos estratégicos do negócio.

Segundo Arregi (2022), no estudo do impacto da pandemia na CI é importante distinguir 2 fases: a “pré-pandemia” e “durante pandemia”. Na passagem da primeira fase para a segunda fase verificou-se, de acordo com Arregi (2022), que a COVID-19 gerou alterações significativas nas estruturas de participação e nos mecanismos de CI nas organizações. A pandemia forçou muitas delas a adotarem rapidamente o teletrabalho, o que deu origem à reestruturação da interação entre líderes e colaboradores. Algumas das mudanças verificada desde logo foram por exemplo: as reuniões que outrora eram presenciais e passaram a ser por videoconferência, a comunicações informal passa do local de trabalho para plataformas digitais, mensagens instantâneas e e-mails.

A dinâmica dos colaboradores foi alterada diretamente através desta mudança forçada. Estes começam a ter autonomia em algumas funções. No entanto a obrigatoriedade de isolamento e a falta de interação com colegas de trabalho gerou entreves e desafios. A área de CI das organizações teve de se adaptar para garantir que as informações fossem disseminadas de forma eficaz, oportuna, clara e transparente, mantendo desta o *engagement* na organização, que é essencial para se ter colaboradores informados e motivados, pois este período trouxe muitas incertezas e ansiedade.

Tendo em conta a COVID-19, as expressões distanciamento social, digitalização e teletrabalho ainda de acordo com Arregi (2022), algumas organizações tiveram de procurar novas formas de comunicação e organização. desta forma as organizações viram-se forçadas a adotar novas tecnologias e práticas de trabalho de modo a dar continuidade aos negócios.

O distanciamento social provocou limitações às interações sociais presenciais. Deste modo a comunicação passou a ser feita por plataformas digitais de videoconferência que se tornaram essenciais para reuniões, formações e eventos corporativos. A digitalização tem um impacto forte na CI que desempenha um papel fundamental para manter os funcionários informados sobre os planos, visão e ideias de negócios da organização e incentiva-os a participar no processo de tomada de decisão (Kovaitè (2020).Tendo isto em conta foi necessário desenvolver formas de manter coesão e *engagement* das equipas. A digitalização trouxe processos que antes da pandemia eram realizados manualmente e/ou presencialmente e foram transformados em processos digitais (por exemplo, a gestão

de documentos, assinatura eletrónica e automação de tarefas administrativas) facilitando e promovendo assim a continuidade do trabalho e agilidade das operações.

Por outro lado, o teletrabalho, que era uma prática muito limitada em algumas organizações, tornou-se para muitas uma nova realidade, forçando as organizações a alterar as suas rotinas, e levando os trabalhadores a trabalhar em casa (Gomes, 2023). Isso exigiu uma reavaliação das estratégias de gestão e de CI. Arregi (2022) afirma no seu estudo que a pandemia atuou sobre a CI e esta destacou a necessidade de novas formas de gestão da CI. As formas tradicionais de CI tornaram-se digitais, através de redes sociais, streaming entre outros. Perante esta situação os canais e métodos de governação democrática bem como as políticas de CI e informações tiveram de ser reavaliados.

Ainda na perspetiva do teletrabalho, Gomes (2023) afirma que os impactos iniciais da pandemia nas organizações foram provocados pelos vários confinamentos que existiram. As organizações foram forçadas a alterar as suas rotinas passando os colaboradores a trabalhar a partir de casa. Perante isto, as empresas tiveram de se submeter a algumas mudanças que implicaram novas formas de envolver os colaboradores virtualmente.

Nesta situação, os canais e métodos de governação democrática, juntamente com as políticas de CI e de informação, tiveram de ser reavaliados (Arregi et al., 2022).

Com a COVID-19 foi necessário também mudanças estratégicas. De acordo com Arregi (2022) estas mudanças estratégicas envolveram à passagem do trabalho nas instalações da organização para o trabalho remoto e a adoção de novas políticas e procedimentos para promover o distanciamento social. Portanto, a necessidade de modificar os canais e mecanismos de tomada de decisão e comunicação é evidente. As organizações que conseguiram adaptar-se a esta nova realidade de trabalho, promovendo uma CI eficaz e motivação para a participação ativa dos colaboradores conseguiram enfrentar melhor os desafios impostos pela pandemia.

Um dos grandes impactos que a pandemia trouxe aos colaboradores das organizações foi a sua influência na situação psicológica dos mesmos. A este propósito Arregi (2022), destaca que os resultados psicológicos favoráveis mais estudados na literatura são satisfação, *engagement*, confiança e motivação. No que toca à satisfação dos colaboradores verificou-se alterações pois as condições de trabalho mudaram, em vez de trabalharem presencialmente nas organizações, passaram a trabalhar a em casa o que para uns aumentou a satisfação e para outros diminuiu. Para os que diminuiu as razões prendem-se com o facto de estarem em isolamento social e não conseguirem separar a

vida pessoal com a vida profissional. Tendo em conta o *engagement*, que por sua vez também afetado com a pandemia através da falta de interação com os colegas de trabalho e com a ausência da permanência no local de trabalho convencional, foi necessário as organizações encontrarem novos métodos para que os funcionários se sentissem novamente envolvidos e comprometidos com os objetivos das organizações. Para que isto acontecesse a CI teve de adaptar os seus procedimentos.

Já a confiança da organização foi desafiada num ponto crucial, gestão e a liderança. Competia às equipas de gestão preparar estratégias para que todos os colaboradores se sentissem confiantes na organização à qual pertenciam. Uma vez esta etapa bem-sucedida, a motivação crescia bem como o desenvolvimento das pessoas que se tornaram mais eficazes durante a pandemia.

#### **4.1. Gestão da crise externa e atuação da CI**

Para as crises externas é sempre necessário que haja uma gestão estratégica eficaz. A COVID-19, que promoveu uma nova realidade, pois as organizações foram forçadas a alterar as suas rotinas (Gomes, 2023) devido aos vários isolamentos sociais numa primeira instância (Gomes, 2023) impostos pelos governos. Ao nível das organizações, para além de uma boa gestão estratégica, as comunicações internas das empresas tiveram um papel crucial, pois era necessário envolver os colaboradores de forma virtual (Gomes, 2023) de modo a que lhes chegasse toda a informação necessária por parte dos supervisores. Caso esta etapa se apresentasse deficitária existiria perda de informação e diminuição do espírito de equipa (Gomes, 2023).

A CI foi um fator de extrema importância na gestão da pandemia. As pessoas das organizações estavam todas separadas e sem espaço de local de trabalho, pois os confinamentos não o permitiam. Desta forma os líderes tinham de ter uma consciência muito eficaz para comunicar de forma a manter os colaboradores das organizações conectados com as mesmas. Segundo Gomes (2023) a comunicação eficaz na pandemia de ser baseada nos 7C's (ser claro, conciso, concreto, correto, coerente, completo e cortês). A boa comunicação deve existir e deve ser percebida pelos colaboradores de modo que estes tenham sentimento de pertença e aumento da produtividade.

De acordo com Yue & Walden, (2023) os desafios trazidos pela pandemia destacaram a importância das práticas de comunicação organizacional que ajudam os funcionários a

lidar com as mudanças. A adaptação rápida a novos modelos de trabalho, a incerteza sobre o futuro e as novas formas de segurança e saúde no trabalho criaram um ambiente onde a comunicação clara e eficaz se tornou essencial.

Os líderes organizacionais devem garantir a CI promovendo ativamente as condições, que dêem capacidade às organizações e aos colaboradores, de se adaptar às mudanças provocada pela pandemia de forma ativa e produtiva. Estratégias essas podem ser por exemplo: comunicação clara e transparente mantendo os colaboradores informados sobre os impactos e possíveis mudanças sem gerar incertezas; criação de *engagement* nos colaboradores, fazê-los ver que mesmo isolados não estão sozinhos e fazem parte de uma organização; desenvolvimento e formação, criar nos colaboradores habilidades e confiança para lidar com a mudança; *feedback* contínuo, nomeadamente dar voz aos colaboradores para que possam expressar as suas preocupações, dúvidas e dar sugestões; promoção de uma cultura organizacional positiva que valorize a adaptabilidade, a inovação e a colaboração bem como que seja inclusiva e faça os colaboradores ter vontade de evoluir e desenvolver.

Segundo Yue & Walden (2023) ter profissionais especializados na gestão estratégica da CI juntando os RH e os gestores de vários departamentos nas organizações é fundamental para que seja mais fácil dar resposta às necessidades dos funcionários de forma eficaz. Tendo estas pessoas a ajudar na definição das estratégias de CI nas organizações pode dar garantias como respostas rápidas e eficazes, minimizando incertezas e rumores, fornecendo orientação para os colaboradores no momento de crise. A estratégia deve ser contínua de modo que haja boa coordenação por parte dos gestores bem como desenvolvimento das pessoas, formação, capacitação e o uso devido dos canais de comunicação de modo a alcançar todos os colaboradores da organização.

De acordo com Tkalac Verčič & Špoljarić (2023), a pandemia afetou significativamente a gestão da CI exigindo que os colaboradores das organizações se adaptassem e lidassem com mudanças substanciais. O trabalho dentro dos limites físico das organizações teve de ser ajustado a novas circunstâncias, como o trabalho remoto. Dada a importância em manter o bem-estar dos colaboradores, envolvê-los de maneira adequada para garantir a sua retenção, as organizações precisam de reavaliar as suas estratégias de CI. Deste modo tendo em conta a crise externa, as práticas tradicionais de CI foram alteradas, pois eram baseadas no contexto presencial, por isto, a CI teve de ser reinventada e desenvolvida. Desta forma não seriam só os gestores de RH e de CI que teriam de adaptar-se às novas formas de comunicar, a exigência de adaptação também era crucial nos colaboradores

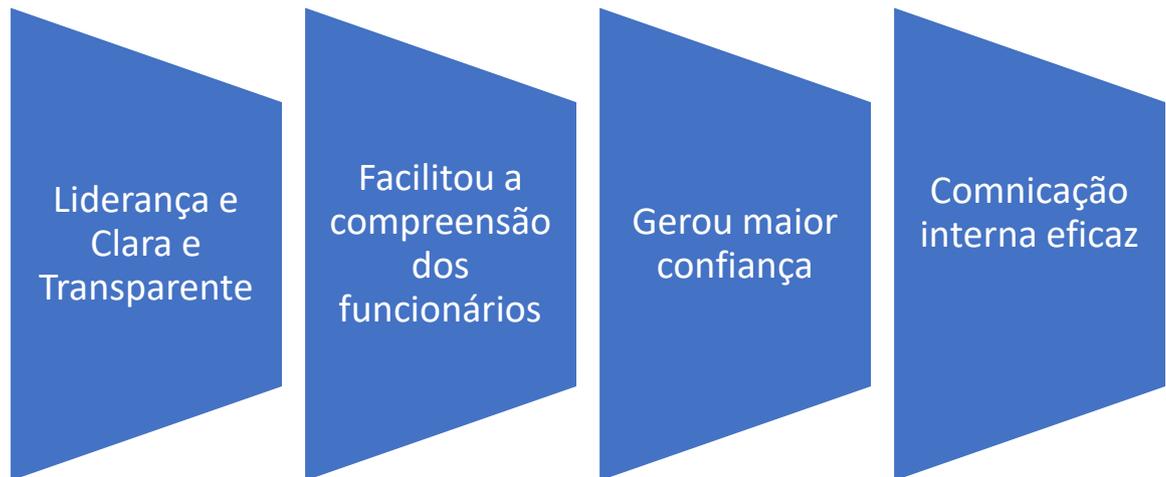
visto que tiveram de ser criadas políticas de trabalho remoto, flexibilidade nos horários de trabalho e a criação de novos protocolos de segurança para que os mesmos continuassem a trabalhar. Estas medidas tiveram de ser aplicada com o a maior eficácia, garantindo todas a ferramentas necessárias aos colaboradores bem como promovendo o *engagement* e a retenção dos mesmos.

Ainda de acordo com Tkalac Verčič & Špoljarić (2023) a CI é essencial para alcançar resultados nas organizações, desempenhando funções estratégicas como informar, ouvir conectar, aculturar, motivar e envolver os funcionários. A CI eficaz aumenta a confiança na organização e o *engagement*, trazendo deste modo o sucesso para a organização, pois as tarefas estratégicas abrangidas pela CI impactam diretamente nos colaboradores de forma clara e oportuna mantendo todos esclarecidos sobre os objetivos da organização. A qualidade e solidez da CI visa motivar e envolver os colaboradores, aumentando a produtividade e a lealdade à mesma e cria satisfação pessoal e bem-estar nos funcionários, criando um ambiente de trabalho positivo e produtivo. A forma de comunicar passou a ser um fator crucial na atratividade dos empregadores durante a crise, a maioria dos colaboradores passou a trabalhar em teletrabalho, alguns de forma parcial e outros de forma total, o que fez sentir a falta do ambiente físico da organização e do contacto com os colegas e apoios imediatos. O teletrabalho provocou nas pessoas casos de ansiedade e incerteza, por isso a eficácia da CI tornou-se vital para a retenção de talentos e colaboradores nas organizações.

A transparência facilitou a criação de sentido dos funcionários e aumentou a sua confiança nos gestores intermédios e líderes, o que é outra variável importante da comunicação eficaz. Os fatores que contribuíram para uma comunicação eficaz da crise interna durante a pandemia da COVID-19 são ilustrados na Figura 1

Figura 1 – Passos para a comunicação interna eficaz

**Figura 1-** Chegar a CI eficaz



Adaptado de Haavisto & Linge (2022)

De acordo com Qin & Men (2023), a comunicação aberta, a confiança e a transparência na gestão da comunicação durante a pandemia foram fundamentais para alinhar as percepções entre os gestores e os colaboradores. Os gestores reconheceram a importância de permanecer com um espírito calmo e solidário durante a mesma, fortalecendo desta forma a criação do sentimento de pertença e o espírito de equipa dentro das organizações. A CI durante a crise, foi percebida como transparente e aberta, permitindo a confiança para o *engagement* dos colaboradores. Durante a pandemia, a disposição dos colaboradores para partilhar informações e sentimentos com os colegas de trabalho, desempenhou um papel crucial na criação de um ambiente de apoio mútuo. Todos enfrentavam o mesmo desafio, a incerteza sobre a saúde, a segurança no emprego e as mudanças de rotina de trabalho. Ao partilharem estes sentimentos uns com os outros, deu-se uma união e coesão nas organizações. A dinâmica e boa atuação CI foi crucial para que os colaboradores se mantivessem motivados. Como resultado, os funcionários sentiram-se mais à vontade para expressar os seus sentimentos e preocupações bem como procurar apoio entre colegas de trabalho. Este ambiente surgiu através da boa gestão da CI e da partilha, e mesmo em trabalho remoto, foi possível uma conexão positiva entre colaboradores e chefias dentro das organizações.

Por outro lado, de acordo com Sun (2023), as mudanças organizacionais induzidas por crises enfrentam frequentemente resistência por parte dos colaboradores o que pode

comprometer a sua eficácia. Durante os períodos de crise, nomeadamente a COVID-19, os colaboradores muitas vezes sentem-se vulneráveis e incertos sobre o futuro. Essa vulnerabilidade gera medos, ansiedade e provoca a resistência acentuada à mudança. A incerteza sobre os objetivos e resultados das mudanças aumenta essa resistência. Quando os funcionários não compreendem plenamente as razões e os benefícios das mudanças, tendencialmente eles resistem a mesma. Essa resistência pode manifestar-se de várias formas, dos colaboradores que se mantêm passivos até aqueles que mantêm uma posição de oposição ativa, o que compromete a implementação de novas políticas procedimentos e ou tecnologias para combater a crise externa. Para mitigar a sua resistência de acordo com Santos (2023) é crucial que a liderança, nomeadamente a gestão da CI, pratique uma comunicação transparente e clara sobre o propósito e os benefícios da mudança de modo a criar *engagement* entre os colaboradores por meio da CI conectando-se e motivando-os para entender melhor os seus sentimentos e necessidades. Uma CI aberta e eficaz, reduz a incerteza e aumenta a confiança nos colaboradores. Envolvendo os colaboradores no processo de mudança é possível diminuir a sua resistência à mesma. Quando os colaboradores sentem que têm voz e que as suas necessidades e preocupações são levadas em consideração, ficam mais dispostos a apoiar a mudança.

## **5. Resposta às necessidades dos colaboradores e de uma boa gestão da Crise pandémica na organização e da CI**

Tendo em conta a crise gerada pela pandemia da COVID-19 foi importante identificar necessidades dos colaboradores das organizações e dar resposta às mesmas através de uma boa gestão por parte dos líderes e uma boa CI. Já Tao (2022) refere que os colaboradores desempenham um papel fundamental no sucesso da CI e na gestão das crises externas numa organização. A sua importância manifesta-se em vários parâmetros entre os quais: a resiliência que é preciso construir nos colaboradores através de uma boa CI e equipas de gestão, preparando os mesmos para condições adversas. Deste modo os colaboradores sentir-se-ão envolvidos e informados conseguindo promover eficácia nos desafios, adaptação e recuperação; mitigar a negatividade instaurada pela resistência à mudança nas crises, adotando comportamentos e mensagens positivas comunicando sempre da forma clara e transparente para todos os funcionários da organização e

identificando problemas à medida que surgem, minimizando o clima negativo que se faz sentir nos primeiros tempos; o bom ambiente que cria um melhor desempenho nas funções e por sua vez o sentimento de pertença à organização e vontade de permanecer e fazer parte dela, na gíria “vestir a camisola”.

No seu estudo Tao (2022) refere que o valor motivacional das mensagens empáticas e significativas dos líderes e da CI é crucial para manter o desempenho dos funcionários durante as fases críticas e vulneráveis nas organizações. Este autor demonstra que, em momentos como as crises externas as mensagens dos líderes partilham, não só compreensão e orientação, mas também o compromisso dos funcionários com as suas funções. Estas têm um ambiente de apoio e entajuda que pode aliviar a ansiedade e o stress aumentando a resiliência. Estas mensagens também promovem um vínculo forte entre os líderes e os colaboradores o que pode gerar Impactos positivos como o *engagement* e diminuição do *turnover*.

Tao (2022) através do seu estudo refere que para entender como a CI e a gestão dos líderes durante a pandemia afeta o *engagement* dos colaboradores, é importante o papel de dois fatores: como lidam com o *stress* e a satisfação das suas necessidades.

Quando os líderes usam uma linguagem orientadora ajuda a que os colaboradores se sintam mais autónomos, concentrados e competentes. São sentimentos positivos que ajudam a enfrentar desafios de forma eficaz. Para além disso, a comunicação empática, a compreensão e o apoio são estímulos positivos. A liderança e a comunicação empática ajuda a satisfazer as necessidades dos funcionários e melhorar a forma como eles lidam com o *stress*. Em tempos de crise a abordagem deve ser sempre cuidada pois demonstrar empatia, ser sensível às necessidades dos colaboradores e oferecer o apoio social, são atitudes fundamentais para manter a moral e o *engagement* das equipas nas organizações, desta forma é fortalecida a coesão e o compromisso da equipa contribuindo assim para uma recuperação mais eficiente e eficaz nos períodos de crise.

Conforme Gomes (2023) a CI tem-se tornado um elemento essencial e central no ambiente corporativo, desempenhando um papel crucial na organização dos objetivos das organizações. A eficácia da CI vai além de apenas manter os funcionários informados, ela também influencia diretamente a produtividade a produtividade e o *engagement* dentro da empresa. Uma CI bem estruturada garante que todos os membros da equipa estejam

alinhados com a visão e com os objetivos da empresa, o que facilita a coordenação e a eficiência dos operacionais. Para além disso promove um ambiente de trabalho positivo onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados o que pode levar a um aumento do desempenho e da inovação por uma CI, contribuindo significativamente para o sucesso das organizações ao aumentar a desempenho geral e a capacidade de atingir metas estratégicas

Yue & Walden (2023) referem no seu estudo que é importante que a empresa forneça informações claras e suficientes para apoiar os seus funcionários e obter um compromisso entre organização e os colaboradores. A CI é um elemento-chave para a gestão bem-sucedida das mudanças pois garante que todos na organização estejam alinhados e informados sobre o que está a acontecer. No entanto, existe um desafio significativo pois a comunicação informal tende sempre a proliferar de forma mais rápida entre todos os colaboradores da organização, passando informações que podem distorcer ou até mesmo contradizer as mensagens oficiais da organização o que gera desinformação e incerteza. Perante isto a CI deve adotar uma abordagem proactiva, o que inclui: a transparência, ou seja, fornecer informações claras detalhadas sobre as mudanças, incluindo os motivos, não dando espaço a boatos e rumores; a comunicação consistente, que garante que todas as mensagens sejam consistentes em todos os canais de comunicação e em todos os níveis da organização, não cause confusão nem desconfiança entre os colaboradores; canais de comunicação adequados de modo a alcançar todos os funcionários; apoio contínuo, oferecendo suporte contínuo durante toda a implementação das mudanças como formações, sessões de esclarecimento e apoio psicológico se for necessário; e, por último, o feedback e o envolvimento, podem criar oportunidades para os colaboradores fazerem perguntas e darem feedback sobre a mudança, dando voz ativa aos colaboradores, sentindo estes mais envolvidos e valorizados no processo.

Os gestores e os responsáveis pela CI adotam sempre uma abordagem inclusiva e transparente na gestão da mudança devido aos benefícios comprovados na redução de resistência à mudança. Uma vez envolvidos os funcionários no processo de mudança as organizações conseguem mais eficácia no alcançar dos desafios associados. Reforçando este construto, conforme Lee (2022), a gestão da CI deve ser conduzida de forma ética e eficaz, respeitando as opiniões individuais e promovendo o diálogo aberto. A comunicação de diálogo é vital para resolver conflitos que surgem durante crises, como a pandemia de COVID-19. É fundamental que as organizações mantenham um

compromisso constante com a comunicação aberta e interativa, especialmente em tempos de incerteza e rápidas mudanças, para fomentar o envolvimento dos colaboradores. Assim é possível criar um ambiente de trabalho mais coeso e positivo de forma que as estratégias de CI sejam eficazes e eficientes aquando da sua aplicação. Se porventura existirem colaboradores que considerem a informação que lhes chega de má qualidade, não sentindo qualquer envolvimento com a informação passada, estes são colaboradores suscetíveis a resistir à mudança.

Ainda no âmbito da CI eficaz e transparente estes autores (Yue & Walden, 2023) defendem que esta pode reduzir a intenção de turnover dos colaboradores ao influenciar como eles percebem ou reagem às mudanças organizacionais. Quando os colaboradores percebem a mudança como um desafio, e não como uma ameaça, surge o envolvimento com o processo de mudança. Por outro lado, a comunicação transparente pode estar negativamente relacionada com a perceção da mudança como ameaça. Quando as mudanças são percebidas como ameaças, as intenções de *turnover* aumentam.

### **5.1. Fatores com que a CI se deve preocupar quando atua na COVID-19 e a sua importância**

Quando surgiu crise externa promovida pela pandemia, de acordo com Santoso (2023) a CI foi essencial para aumentar o *engagement* dos colaboradores mostrando que a organização é sincera e atenta às suas necessidades. Durante a crise pandémica foi essencial dar prioridade à eficácia de comunicação para preservar a confiança dos mesmos. Os colaboradores quando percebem uma liderança aberta e honesta sobre os desafios e medidas adotadas pelas autoridades competentes sentem-se mais valorizados e respeitados. Isto diz respeito a transparência da CI.

Neste período foram muitas as organizações que enfrentaram incertezas e mudanças, e tendo em conta isso a CI nas organizações tornou-se uma ferramenta vital para manter a coesão e a moral da equipa, mantendo-a informada de forma clara e consciente sobre as políticas de saúde e segurança, de modo aumentar o desempenho e reduzir a ansiedade e a especulação dos colaboradores. A CI, seja nos dias de hoje, seja naquele período, deve

ter sempre um caráter informativo, mas também empático reconhecendo os desafios pessoais e os desafios profissionais que os colaboradores enfrentam diariamente.

De acordo com Lee (2022), deveria existir a preocupação e o cuidado em manter um ambiente de apoio e empatia nas organizações através de uma CI aberta e honesta envolvendo transparência sobre todas as informações relacionadas com a COVID-19, garantindo a todos os membros da organização acesso igualitário à informação. Lee (2022) também reforça que as medidas acima referidas promovem um alívio de stress, ansiedade e angústia no período pandêmico. A CI deve ter foco na mudança e deve agir de forma natural e colaborativa pois é necessária uma adaptação rápida e eficaz dos colaboradores e todos os membros da organização à crise sanitária sentida. Este autor defende também a importância de facilitar o diálogo entre os colaboradores como uma estratégia eficaz de CI para manutenção e construção de relacionamentos de qualidade dentro da organização.

Durante a pandemia, os colaboradores enfrentaram experiências e desafios únicos, necessitando de adaptar-se a uma nova realidade de trabalho. Segundo Dirani (2020) essa adaptação exigiu um apoio significativo tanto emocional como interpessoal. O papel dos líderes tornou-se essencial e várias práticas de gestão destacaram-se como fundamentais para sustentar a moral a produtividade dos colaboradores neste período. A liderança teve um papel fundamental em promover orientação e apoio contínuos. Tendo em conta toda a situação pandêmica e o que se vivia nas organizações, o acompanhamento próximo e a acessibilidade dos supervisores em ajudarem a mitigar o isolamento e ansiedade dos colaboradores tornou esta prática fundamental para a envolvimento com a organização. Os líderes foram responsáveis também por promover o *empowerment* psicológico, dando autonomia aos colaboradores, responsabilidade para tomar decisões para se sentirem bem no seu local de trabalho. Desta forma verifica-se que os colaboradores mantiveram ou aumentaram a motivação e um *engagement* neste período difícil. O *engagement* contribuiu para acelerar o processo de fortalecimento de relações entre empregador e empregado e estabelecer uma confiança nas organizações por meio de uma comunicação eficaz (Santoso et al., 2023).

Por outro lado, segundo Sun (2023) é necessário garantir que tudo isto se processa e que os colaboradores têm capacidade para participar no processo de mudança e fazer com que estes melhorem as suas capacidades para lidar com a crise sanitária que é um fator

importante para o sucesso da organização. É necessário ter feedback e perceber as reações dos funcionários de modo que estes adquiram o sentimento de pertença à organização. E também de acordo com Lee (2022) é necessário compreender se os ajustes à nova realidade e novos ambientes e formas de trabalho, tendo em conta as medidas de segurança das autoridades legais e competentes são cumpridos pelos colaboradores e se estes se encontram aptos para lidar com a crise de saúde.

A CI foi crucial para definição do futuro das organizações bem com da sua sobrevivência a longo prazo. Deste modo a CI teve de impulsionar o envolvimento da organização com os seus colaboradores. Os RH foram um departamento com enorme responsabilidade na gestão da crise externa e na promoção de relações positivas entre níveis hierárquicos e a organização propriamente dita (Santoso, 2023). Relativamente à partilha de informação, a CI foi responsável por fazê-lo de forma controlada, ou seja, através da verificação da altura certa para o fazer com mensagens rápidas e eficazes e com toda a informação relevante para cada momento através dos vários canais de comunicação (Qin & Men, 2023).

Os colaboradores passaram por experiências diferentes à comum realidade e precisaram de adaptar-se à nova realidade de trabalho e de apoio emocional e interpessoal. Foi de facto importante o apoio da supervisão, o *empowerment* psicológico, o reforço positivo, a valorização do trabalho e a comunicação dos líderes durante estes tempos de crise sem precedentes, como a pandemia da COVID-19 (Dirani et al., 2020).

A CI desempenhou um papel fundamental na criação do clima organizacional aberto e interdependente no qual os colaboradores se sentiram seguros e apoiados, percebendo que há uma relação comunitária com a organização. As reuniões regulares com os gestores e os executivos onde são ouvidas as normas e planos de contingência e segurança sanitária no local de trabalho foram essenciais. A CI desenvolveu-se com a chegada da crise pandémica. Os canais de comunicação utilizados neste período foram principalmente o e-mail, as reuniões em plataformas digitais, as redes sociais internas, a intranet e muitas vezes os canais informais de comunicação de modo a fomentar o sentimento de pertença dos colaboradores da organização e atenuando eventuais estados de stress, ansiedade e angústia por parte dos colaboradores (Lee, 2022)

## **6. Crise na comunicação e factos sobre a CI e combate às crises externas (pandemia)**

De acordo com Rubinelli (2023), a superabundância de informações, notícias falsas e desinformação têm sido um problema constante na crise da comunicação. Isto é um problema e um desafio à gestão das organizações. Deste modo foi necessário implementar diretrizes e estratégias para mitigar toda a situação. A desinformação emergente tem um canal de comunicação muito utilizado que facilita processos de contágio: as redes sociais. São ferramentas críticas na partilha de informação e existe uma grande necessidade de combater estes impactos. Deste modo alguns exemplos de combate podem ser: a monitorização das redes sociais, através de equipas especializadas para o efeito, de modo a identificar rapidamente informações incorretas ou rumores sobre a empresa e suas políticas. Essas mesmas equipas podem atuar de imediato para corrigir a desinformação publicando factos e esclarecimentos verificados pela organização. As campanhas de informação verificadas, são lançadas pelas empresas nas redes sociais através de *hashtags* específicas com o fim de disseminar a informação. Estas podem incluir dados e estatísticas validadas por fontes confiáveis de modo a combater a desinformação; a formação regular dos colaboradores de modo a identificar e combater desinformação para verificar veracidade. Antes de serem partilhadas a toda a organização; a criação de canais de CI seguros, como intranet, boletins eletrónicos e grupos de mensagens fechados onde a as informações são verificadas e regularmente partilhadas. Tendo em conta isto os colaboradores recebem informações corretas diretamente da organização.

Por outro lado, de acordo com Tkalac Verčič & Špoljarić (2023), as organizações devem manter os seus colaboradores sempre atualizados durante a crise partilhando o máximo possível de informação verificada sobre a empresa e sobre as suas operações. O combate aos impactos das crises externas depende da eficácia da CI, que desempenha um papel muito importante na melhoria da produtividade dos colaboradores e no aumento dos lucros das organizações, fortalecendo as relações entres grupos de departamentos e de colaboradores, criando um bom ambiente de trabalho, coeso e participativo. A eficácia e a eficiência da CI asseguram que os colaboradores estejam sempre bem informados sobre as políticas internas, mudanças verificadas ou expectativas da organização. Uma boa CI promove a resolução eficaz de eventuais conflitos que poderão trazer ambientes menos propícios ao local de trabalho, bem como o combate à desinformação. Uma CI eficaz

durante os tempos de crise pode melhorar consideravelmente a reputação da organização entre os seus colaboradores.

Os confinamentos geraram grande clima de incerteza e confusão nos colaboradores. A CI foi responsável pela disseminação coesa, clara e transparente da informação com qualidade aos colaboradores das organizações. Isto permitiu que os funcionários se sentissem mais seguros e focados nas suas funções mesmo em tempos de crise. Ao manter os colaboradores informados e envolvidos as organizações puderam combater as adversidades do confinamento e assegurar que todos estavam alinhados com a organização (Yue & Walden, 2023)

Segundo Yue & Walden (2023), a CI eficaz durante os períodos de mudança deve ser proativa, através da partilha de informações relevantes aos colaboradores e combatendo a desinformação dentro da organização. A criação de programas estratégicos de CI (*newsletters*, internas reuniões virtuais, sessões de perguntas e respostas) podem impactar positivamente os resultados das mudanças, ajudando os colaboradores a prepararem-se e lidarem com crises externas. Além disso, esses programas promovem sentimento de pertença e de comunidade dentro da organização, o que contribui para a lealdade e a envolvimento dos colaboradores.

De acordo com Lee, (2022) na gestão do comportamento dos colaboradores local de trabalho durante uma crise a CI estratégica é uma prática de gestão essencial adotada pelas empresas. Segundo Tkalac Verčič & Pološki Vokić (2017), pesquisadores de relações públicas indicam que a CI pode ajudar as organizações a estabelecer e manter relacionamentos duradouros com os seus colaboradores e incentivar comportamentos positivos entre eles.

Desta maneira a gestão estratégica da CI pode igualmente auxiliar uma organização a reduzir os danos causados, reformular a sua imagem corporativa e conquistar o apoio interno, inclusive durante crise sanitária como a da COVID-19.

A CI é crucial na gestão das experiências dos colaboradores durante as crises externas, promovendo resultados positivos à organização. A CI praticada com qualidade resulta na percepção dos colaboradores como grupo de pertença a uma organização. Desde modo a CI fomenta a confiança e apoio organizacional de modo adaptar e identificar melhor os colaboradores nos períodos de crise. (Sun et al., 2023)

Após a crise pandémica, percebeu-se que a CI influencia de forma positiva a percepção dos colaboradores sobre a qualidade da organização durante as 3 fases da pandemia, antes durante e depois. (Sun et al., 2023)

De acordo com Sun (2023), a CI desempenha um papel fundamental na gestão da experiência dos colaboradores durante as crises externas, sendo essencial para alcançar resultados positivos para a organização. Em tempos de crise, como a pandemia da COVID-19, a qualidade da CI foi crucial para garantir que os colaboradores se sentissem como parte integrante da organização. Uma CI eficaz contribuiu para que os colaboradores se sentissem envolvidos e valorizados, criando um sentimento de pertença à organização. Esse sentimento de inclusão é vital para fomentar a confiança e o apoio organizacional, ajudando os colaboradores a adaptarem-se às mudanças e a manterem a sua identificação com a empresa durante todos os desafios deste período. A CI feita com qualidade melhora tanto a percepção dos colaboradores sobre a organização, como influencia a forma como estes interpretam as mudanças. Durante a pandemia a CI revelou-se um fator importante tendo em conta a perspetiva interpretada pelos colaboradores durante as 3 fases da pandemia: o início, o período durante (maior impacto), e após a fase crítica. Estas três fases foram cruciais para a gestão da qualidade da CI pois assegurava que todos os colaboradores estivessem alinhados com os objetivos e diretrizes da organização.

## Parte II – Estudo Empírico

### 7. Metodologia

De modo a atingir os objetivos propostos foi estabelecido para este estudo empírico uma metodologia qualitativa, envolvendo um caso de estudo focado nas práticas de CI no departamento de RH. O estudo teve foco na avaliação das práticas de CI e da utilização das TIC nos períodos pré-pandémico, durante e após pandemia.

Para o efeito realizou-se um estudo com elementos de empresas responsáveis pelo departamento de RH por via de entrevistas.

O estudo efetuado é de carácter qualitativo, deste modo para o efeito do estudo qualitativo a técnica aplicada foi a análise de conteúdo, tendo por base o *Software* Nvivo, um *software* de análise qualitativa que auxiliará no processo de codificação.

#### 7.1. Pergunta de Partida e Objetivos da Investigação

O surgimento da pandemia como crise externa obrigou as empresas a repensar muito rápido a forma como comunicar internamente, promovendo uma nova realidade, pois as organizações foram forçadas a alterar as suas rotinas. (Gomes, 2023).

Com base nisso, a presente investigação é desenhada pela seguinte pergunta de partida: De que forma a COVID-19 alterou os processos de comunicação interna nas empresas?

Mediante a questão anterior e tendo em conta a sua subjetividade é necessário dividir o tema e por isso surgem as seguintes perguntas derivadas:

- Como era praticada a comunicação interna antes da pandemia?
- Como foi abordada pelos RH a pandemia em termos de comunicação interna?
- O que é as empresas aprenderam a nível de CI com a pandemia?

Desta forma o objetivo geral é fazer a análise das mudanças ocorridas na forma de praticar a CI decorrente da pandemia.

A partir deste, foram traçados mais três objetivos específicos:

- Perceber se já havia protocolos de CI para este tipo de crises nas empresas antes da pandemia;
- Identificar desafios para a CI na atuação da pandemia tendo em conta os colaboradores e o sucesso da empresa;
- Identificar os benefícios trazidos pela nova realidade imposta pelo COVID-19.

Para atingir os objetivos citados anteriormente, esta pesquisa assume uma abordagem qualitativa visto que se concentra na “compreensão de questões análise de comportamentos, atitudes ou valores” (Sousa & Baptista, 2014, p. 56)

A natureza da investigação qualitativa é indutiva e descritiva. Assim o investigador pode entender o problema que trata e desenvolver conceitos através dos dados descritivos baseados nos dados que recolheu (Sousa & Baptista, 2014).

## **7.2. Procedimento de recolha de dados**

Esta investigação é de natureza qualitativa, sendo que o método de recolha de dados consiste na realização de entrevistas semiestruturadas. Estas permitem a recolha de informações que não estão disponíveis em documentação ou meios digitais. As entrevistas permitem a recolha de dados testemunhos e opiniões dos entrevistados numa primeira fase, numa segunda fase é possível o investigador explorar os dados recolhidos nas entrevistas (Sousa & Baptista, 2014). Esta recolha de dados é uma técnica muito valiosa, que envolve a interação do investigador com os entrevistados e permite que a repostas seja mais elaborada quando o entrevistado dá uma resposta curta ou com pouca informação no entender do investigador (Silverman, 2000).

As entrevistas foram desenvolvidas tendo por base um guião com perguntas gerais que são importantes de abordar dando abertura e flexibilidade de resposta a fim das mesmas serem desenvolvidas com assuntos complementares, tendo sempre por base o guião, de modo a não desviar do tema principal de cada pergunta. São utilizadas entrevistas quando é necessário obter dados comparativos dos vários inquiridos. (Coutinho, 2016)

O guião de entrevistas foi pensado e elaborado tendo em conta questões adequadas à investigação de maneira a que os entrevistados pudessem partilhar as informações e opiniões sobre a temática de forma aberta e espontânea, desenvolvendo e justificando as suas respostas da melhor maneira, permitindo uma recolha de dados mais precisa e detalhada.

As entrevistas foram aplicada a 8 profissionais de recursos humanos e CI de algumas empresas. As entrevistas foram realizadas com os entrevistados através de plataformas digitais como o *Microsoft Teams*, e pessoalmente nos locais de trabalho dos entrevistados.

As entrevistas demoraram entre 20 e 30 minutos. As mesmas foram gravadas, mediante o consentimento dos entrevistados, e posteriormente transcritas.

Para participação nas entrevistas foi fornecida uma “Declaração de consentimento informado” onde estavam previstos os procedimentos, a confidencialidade, os riscos e desconfortos, benefícios, o contacto e o consentimento. Neste sentido foi informado ao entrevistado que também estava preservado o anonimato dos respondentes. Tendo isto em conta, as pessoas entrevistadas e o número da entrevista foi codificado. Este código foi feito designado como Entrevistado ou “E” e pela ordem que foram realizadas (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8).

### **7.3. Instrumento de Entrevistas**

O Guião de entrevista é composto por treze perguntas divididas por três partes bem definidas. Estas partes consistem no período pré-pandemia, o período de pandemia e o período pós-pandemia. Por fim para acrescentar informação, o guião propõe uma última e quarta parte denominada de “considerações finais” em que os inquiridos podiam responder ou não.

## Parte III - Apresentação de resultados

### 8. Introdução

Nesta parte pretende-se apresentar os resultados obtidos nas entrevistas e realizar uma análise de conteúdo dos mesmos de forma a responder aos objetivos propostos. Relembrando que o objetivo geral é analisar as mudanças ocorridas na prática da CI das organizações.

De acordo com o enquadramento teórico realizou-se a seleção de cinco questões, consideradas cruciais para os objetivos do estudo, e a elaboração de gráficos das mesmas codificados com o *software* NVivo para análise das repostas obtidas.

#### 8.1. Apresentação de resultados

O trabalho empírico foi importante para destacar as formas como as organizações trabalhavam e comunicavam internamente durante três fases: antes da crise, gestão durante a mesma e recuperação depois da pandemia bem como as aprendizagens trazidas com a esta crise externa. Deste modo, as entrevistas estão estruturadas em 4 fases: Fase I: pré pandemia, Fase II: durante a pandemia, Fase III: pós-pandemia e fase IV considerações finais.

Relativamente às questões de entrevista da fase I: Pré-pandemia foram obtidos os seguintes resultados:

Questão 1: **“Qual era a estrutura da comunicação interna antes da pandemia?”** As respostas obtidas foram idênticas. Todas as respostas dos entrevistados se referem à estrutura tradicional de CI, dando ênfase a 2 canais de comunicação formal comuns e muito usados: **as reuniões presenciais formais e o e-mail corporativo**. E também 2 informais: o telefone e a comunicação oral (conversa de corredor). Já alguns entrevistados reforçaram que no caso da sua empresa também era utilizado os grupos do WhatsApp para conversas informais de temas de trabalho.

As respostas obtidas na pergunta 1 convergem no que diz respeito à estrutura da comunicação das organizações antes do COVID tendo em conta os canais formais e informais. Salienta-se que um entrevistado refere a prática de ações de *team building*, feitas trimestralmente, para a promoção de interação informal com o pessoal dos vários departamentos.

Perceber esta questão é fundamental para a primeira abordagem da crise pandémica e foi uma das questões selecionada para análise no *software*. De acordo com a figura 2 é possível verificar a como se estruturava a CI das empresas da amostra antes da COVID-19.

**Figura 2** - Estrutura da comunicação interna antes da pandemia



**Fonte:** Elaboração própria através de codificação no *software* NVivo

É possível verificar através deste gráfico que a estrutura da CI das empresas era baseada no e-mail, reuniões presenciais e na comunicação informal (conversas de corredor), ações de *team building* presenciais. Em simultâneo com Intranet que foi pouco abordada pelos entrevistados bem como as *newsletters* gerais.

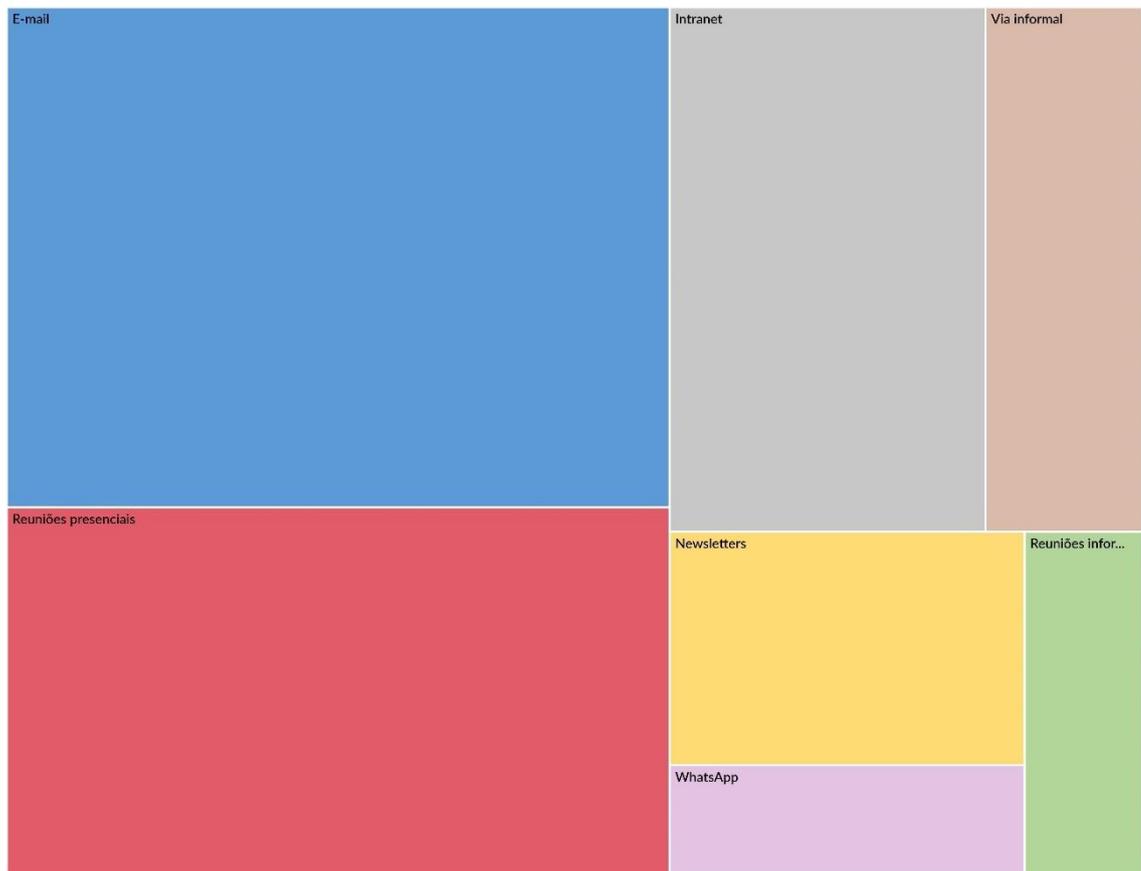
Questão 2: “**Quais eram os canais de comunicação predominantes?**” As respostas obtidas pelo processo de entrevistas, num aspeto geral, convergem numa resposta, nos canais de comunicação formais: E-mail, reuniões presenciais e intranet. E também convergem nos canais informais como conversas de corredor e chats no WhatsApp. “(...) ferramentas eram eficazes para partilhar informações no dia a dia e manter todos alinhados com os objetivos e eventos...” (entrevistado 7). Contudo dois entrevistados, divergindo dos restantes, referiram as *newsletters/flyers* como canal de comunicação principal, tal como o e-mail.

O entrevistado 8 afirma que “As newsletters mensais também desempenhavam um papel fundamental na disseminação de notícias e atualizações”.

O entrevistado 6 reforça: “flyers informativos mensais e murais de avisos nas áreas comuns”.

Esta questão neste estudo é crucial para perceber como se disseminava a informação e por que vias de comunicação se praticava a CI. Por isso foi também umas das questões seleccionadas para a elaboração do gráfico 3 gráfico através do NVivo.

**Figura 3** – Canais de comunicação predominantes antes da pandemia



**Fonte:** Elaboração própria através de codificação no *software* NVivo

O gráfico permite perceber que o E-mail, seguido das reuniões presenciais, são os canais de comunicação com maior incidência nas respostas da amostra de entrevistados.

Questão 3: **“Como eram abordadas questões relacionadas ao bem-estar dos colaboradores antes da pandemia?”** Esta questão divide os entrevistados da amostra. Foram referidas, num primeiro grupo da amostra, questões como: a ergonomia no local de trabalho ao invés das questões psicológicas “pois vivia-se um bom ambiente na organização” (entrevistado 1); revelando as preocupações com os cumprimentos dos protocolos de HST para o bem-estar dos colaboradores

Num segundo grupo verificaram-se questões como: a existência de programas de saúde, como “seguro de saúde” (entrevistado 2), e bem-estar, “workshops de desenvolvimento pessoal e profissional” (entrevistado 5).

E num terceiro grupo verifica-se o reforço das atividades de *team building* e reuniões informais no contexto da cultura organizacional e a importância do *feedback* dos colaboradores, conforme expresso pelo entrevistado 7 “...promovíamos atividades de *team building*... uma cultura de feedback aberto”..

Questão 4: **“Houve alguma preparação específica em termos de comunicação para situações de crise?”** Na amostra 7 dos 8 entrevistados referem que a única preparação que no combate a crises externas existia eram protocolos contra desastres naturais e incêndios, que eram simulados todos os anos. Já para pandemias não tinham quaisquer planos de contingência pré-estabelecidos. Sendo que 1 dos entrevistados refere que o foco de preparação no combate a uma crise externa seria um plano de contingência para interrupções das tecnologias de informação.

Apenas 1 dos 8 entrevistados revelou não terem qualquer tipo de preparação específica, nem nenhum protocolo, afirmando que “Infelizmente, não tínhamos uma preparação específica para situações de crise. Não prevíamos uma pandemia e, portanto, não

tínhamos um plano de comunicação em momentos de crises externas formalizado” (Entrevistado 7).

Nesta questão, é perceptível que as organizações da amostra não apresentavam nenhum plano de contingência no que se refere aos recursos humanos e à preocupação com a CI na eventualidade de uma crise externa como uma pandemia.

Relativamente às questões de entrevista da fase II: Pré pandemia foram obtidos os seguintes resultados:

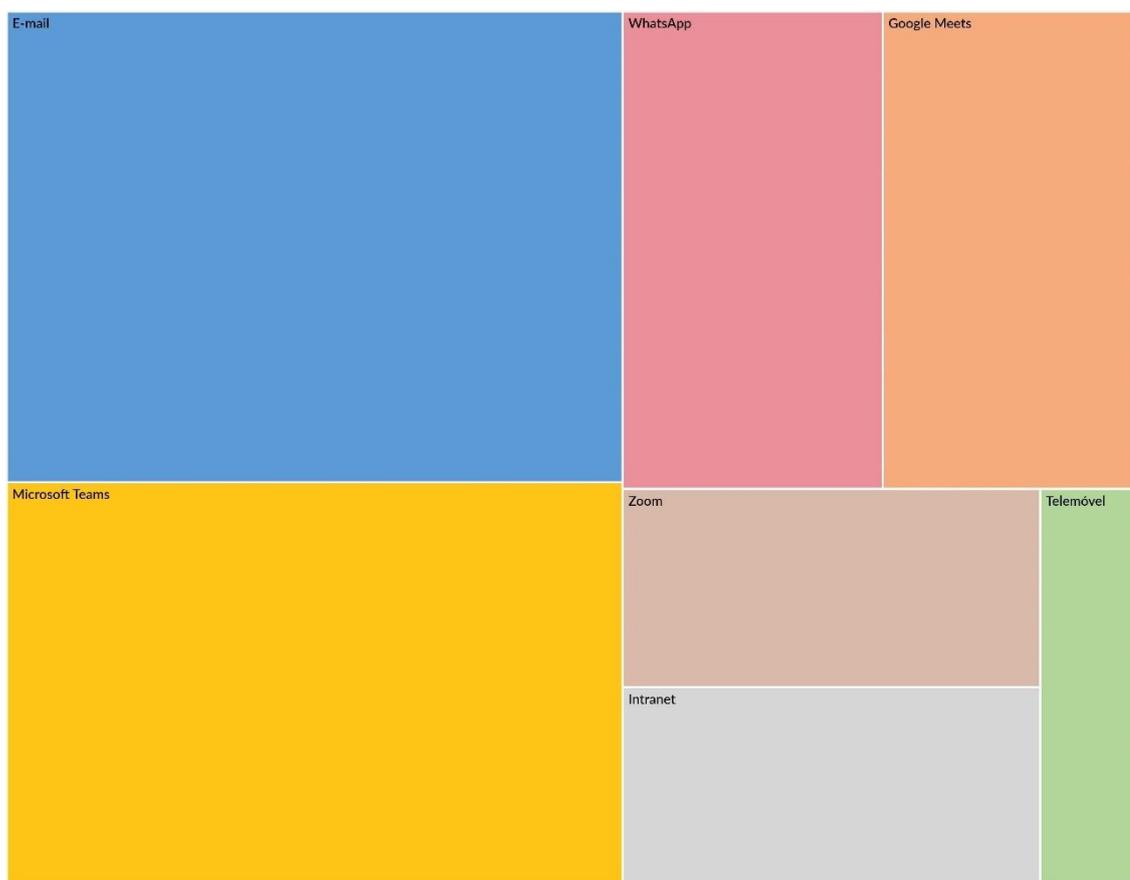
Questão 1: **“Quais foram os ajustes feitos na estratégia de comunicação interna da organização durante a pandemia?”** Todas as respostas dos entrevistados convergiram. Reforçando que de facto a estratégia de CI mudou, implementando-se a utilização de plataformas digitais como Microsoft Teams (MS Teams), Google Meets (GM) e Zoom, para práticas de reuniões formais e reuniões informais de assuntos inerentes à nova realidade. Os pontos de interesse na mudança de estratégia foram os planos de contingências implementados pela DGS e protocolos internos, definidos pela mesma. Foram priorizadas reuniões diárias de ponto de situação (“Utilização imediata da Plataforma TEAMS 3x por dias no início (entrevistado 3)), com o objetivo de manter os colaboradores sempre informados e atualizados bem como adotaram uma estratégia de comunicação transparente e inclusiva de modo a criar a sensação de bem-estar nos colaboradores e envolvimento com a empresa nesta fase. Conforme salientado por um dos entrevistados: “Tudo mudou, primeira fase apenas teletrabalho, apenas as frequentes reuniões durante a pandemia através de plataformas digitais.” (Entrevistado 1).

Questão 2: **“Que canais foram priorizados para disseminar informações importantes a toda a organização?”** os entrevistados deram todas respostas idênticas: nas vias formais referem plataformas digitais (MS Teams, GM e Zoom), os boletins informativos relativos aos dados da COVID-19 e o e-mail. E reforçam a utilização mais frequente do WhatsApp para conversas informais.

1 dos 8 entrevistados refere ainda que perante a situação de distanciamento social estes canais de comunicação criaram *engagement* em alguns colaboradores. “Isso nos permitiu manter todos atualizados e envolvidos, apesar das restrições de distanciamento social.” (Entrevistado 7).

Esta pergunta foi repetida novamente, mas desta vez na Fase II da entrevista para que houvesse termos de comparação. Por isso foi a terceira pergunta selecionada para a elaboração do gráfico da figura 4 através do NVivo.

**Figura 4** – Canais de CI priorizados durante a pandemia



**Fonte:** Elaboração própria através de codificação no *software* NVivo

O E-mail é o canal de comunicação mais referenciado. É notório também que nesta fase, segundo as respostas obtidas na amostra, não há qualquer tipo de canal de comunicação direto sem utilização de ferramentas digitais.

Questão 3: **“Como o departamento de RH na comunicação interna abordou questões de saúde mental e bem-estar dos colaboradores durante esse período?”** Perante as respostas é possível dividir a amostra em 3 grupos: Grupo 1, não houve necessidade dessa abordagem (“não houve grandes alterações”, (entrevista 2); grupo 2: a vinda ao local de trabalho “em espelho” sempre que era possível; grupo 3, a implementação de consultas de psicologia gratuitas através do seguro de saúde vinculado com a empresa, a criação de *webinars* para gestão de *stress* e ansiedade, e pausas regulares no período de trabalho e flexibilidade de horário. Nem todas as empresas tiveram problemas com a saúde mental dos colaboradores e a gestão das pessoas foi fácil, por outro lado houve empresas a criar métodos de combate à falta de saúde mental e de bem-estar dos seus colaboradores tendo em conta a situação de teletrabalho.

Questão 4: **“Como foram geridas as mudanças nas operações e políticas internas em termos de comunicação?”** Os Entrevistados responderam de modo idêntico. Identificaram que a distribuição de portáteis com a VPN da empresa foi essencial de modo a que todos os colaboradores pudessem executar as suas funções fora do local físico de trabalho. As preocupações das organizações foram fornecer todas as ferramentas necessários ao trabalho em situação de pandemia. Em termos de comunicação passou-se a usar e-mails onde eram atualizadas sempre que necessário as políticas de comunicação da empresa. Para garantir que a informação chegava a todos, eram convocadas reuniões em plataformas digitais para partilhar a mesma, priorizando uma fase de perguntas e respostas bem como o feedback dos colaboradores.

Questão 5: **“Houve desafios específicos na comunicação interna da organização durante a pandemia?”** Todos os entrevistados da amostra responderam que “sim”, já as suas justificações diferem um pouco. Houve entrevistados que responderam que o desafio foi colocar as pessoas a utilizar as ferramentas digitais de trabalho remoto (“Incentivar às pessoas ao uso do digital, a resistência à mudança.”, (Entrevistado 3)), bem como o incentivo à sua utilização e ao envolvimento de todos os colaboradores. Já outros reforçam a ideia de haver muita informação nova, sobrecarregando os colaboradores e colocando o seu *engagement* em risco. Foi uma situação desafiante que gerou muito *stress* geral, no entanto todos aprenderam a utilizar as ferramentas digitais de forma eficaz e eficiente.

Esta pergunta foi também selecionada para análise através de codificação das suas respostas, como se pode ver na Figura 5, onde se destacam os desafios específicos da CI durante a pandemia, enunciados pelos entrevistados da amostra.

**Figura 5**– desafios específicos na CI durante a pandemia



**Fonte:** Elaboração própria através de codificação no *software* NVivo

Os desafios mais referidos em resposta pelos entrevistados foram “Garantir a todos as ferramentas de trabalho remoto” e o “*engagement* com a organização”, seguidos do excesso de informação que é enunciado em algumas respostas.

Relativamente às questões de entrevista da fase III: pós-pandemia foram obtidos os seguintes resultados:

Questão 1: “**Quais foram as adaptações implementadas na comunicação interna à medida que a pandemia evoluía, tendo em conta a aprendizagem perante a mesma nesta área?**” As respostas a esta questão convergiram no sentido em que se adaptou toda a aprendizagem do trabalho remoto para um modelo de trabalho híbrido, incluindo as

presenças das reuniões e “trabalho em espelho” (numa primeira fase de abertura). No entanto, também foram obtidas divergências nas respostas. Uma das empresas adaptou por completo o trabalho remoto e outra continuou o trabalho híbrido que já conhecia mesmo antes da crise pandémica.

O uso dos canais digitais de CI aplicados durante a crise pandémica foi trazido para a nova realidade após o regresso dos confinamentos, criando uma simbiose entre a CI tradicional e CI proveniente dos planos de contingência da COVID-19.

**Questão 2: “Como é que a gestão comunicação interna durante a pandemia ajudou na transição de volta às operações normais ou numa nova normalidade?”** Nesta questão todos os entrevistados da amostra referem que o regresso às operações ditas normais foi ajudado pelo facto das medidas que as empresas tomaram aquando dos confinamentos (entrega de ferramentas essenciais ao trabalho remoto) ajudando muito no trabalho híbrido. Por outro lado, referem que a gestão da CI foi eficaz e permitiu uma fácil transição para a nova realidade/regresso de forma mais segura tendo em conta as medidas em vigor impostas pelas autoridades de saúde.

“(…) ajudou a criar uma cultura de transparência e confiança. Esta abordagem facilitou a transição para a nova normalidade, onde os colaboradores se sentiam mais seguros e informados sobre as expectativas e medidas em vigor.” (Entrevistado 5).

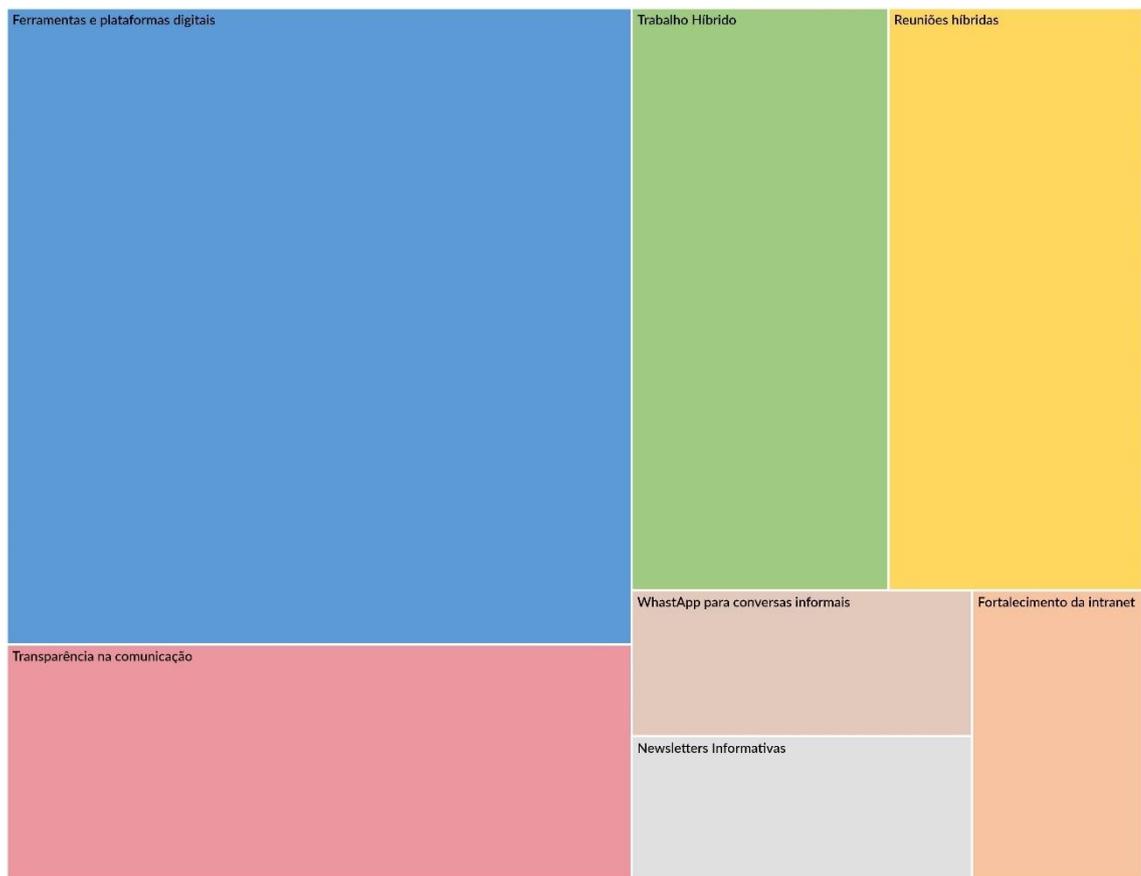
**Questão 3: “Foram identificadas aprendizagens durante a pandemia que influenciaram a comunicação interna pós-pandemia?”** Os entrevistados não hesitaram em afirmar que sim, justificando que de facto houve aprendizagens, pois tudo o que se fez/implementou no período pandémico resultou em medidas que são úteis, até nos dias de hoje, e se não tivesse surgido a pandemia estas práticas não teriam sido implementadas. Com isto verificaram que houve uma evolução nas ferramentas no quotidiano organizacional. Medidas como as reuniões online, evitando fazer viagens de longo curso (com gastos acrescidos às empresas), bem como o impacto que existe em usar uma comunicação transparente e clara, o envio de *newsletters* internas, bem-estar dos colaboradores e a flexibilidade de horários associada ao trabalho remoto e híbrido.

**Questão 4: “Houve alguma mudança permanente na abordagem da comunicação interna após a pandemia?”** Nesta última questão os entrevistados referiram que

ferramentas como as plataformas digitais contribuíram para a continuidade das operações durante a pandemia, tendo sido esta a principal mudança que se tornou permanente e adaptada à nova realidade operacional. Os entrevistados referem que ferramentas como as plataformas digitais complementam os métodos tradicionais de trabalho conhecidos antes da pandemia e facilitam que a CI chegue de forma mais eficaz a todos os colaboradores.

Esta foi a última questão do questionário, tendo a mesma sido selecionada para análise e codificação das suas respostas no software de análise qualitativa NVivo. A figura 6 representa as mudanças permanentes na CI após a pandemia.

**Figura 6-**Mudanças permanentes na abordagem da CI pós-pandemia



**Fonte:** Elaboração própria através de codificação no *software* NVivo

Por último, na fase IV: considerações finais, os entrevistados abordam os temas que a seguir se descrevem.

Com esta crise externa, que constituiu um enorme desafio para as empresas, desenvolveu-se sobretudo as capacidades para aprender e a melhorar. Aprendeu-se a dar maior

importância CI face ao período antes da pandemia, percebeu-se também que é possível fazer reuniões com todas as pessoas embora estejam umas em regime presencial e outros em remoto, ensinando-nos a trabalhar e a desempenhar funções fora do local convencional de trabalho. Não foram verificados registos de perda de produtividade nem de eficiência, destacando que as novas práticas comunicacionais melhoram o “life-balance”. Contudo, alguns dos entrevistados acreditam que podemos estar a perder as relações humanas como elas eram conhecidas em espaço organizacional (*face-to-face*).

## **Parte IV – Discussão e Conclusão**

Nesta parte, são abordados os resultados apurados na análise de conteúdo exposta anteriormente, fazendo articulação entre a mesma e o enquadramento teórico do trabalho. Responde-se à questão de partida e derivadas, que desencadearam toda a investigação, avaliando-se ainda em que medida os objetivos, geral e específicos, foram alcançados. No fim do trabalho apresenta-se as limitações à investigação bem como sugestões que poderão ser úteis para futuras investigações.

### **9. Discussão de Resultados**

A CI entre gestores e colaboradores durante tempos de crise ocorre em diferentes fases - antes, durante e depois da crise. Nesses momentos, a compreensão e a interpretação dos colaboradores sobre a comunicação em tempo de crise da gestão tornam-se elementos centrais na CI (Haavisto & Linge, 2022). A pandemia deixou um legado de novos métodos e realidade. Proporcionou grandes alterações na força de trabalho, nomeadamente no que diz respeito à CI nas empresas. Através do trabalho empírico foi possível perceber que não se esperava nenhuma pandemia e não havia protocolos de CI e de gestão que preparassem esta crise. Tendo em conta esse acontecimento houve uma paragem imediata de serviços e por consequência a necessidade de uma rápida adaptação para dar continuidade às atividades das organizações, com impacto na força de trabalho (Liu-Lastres, 2023). Antes da pandemia, a CI funcionava de forma natural, através de canais formais (reuniões presenciais, intranet no local de trabalho, as informações formais e oficiais eram disseminadas de forma vertical e horizontal por canais officiosos, atividades *de team building, corporate TV*, entre outros) e informais (conversas de corredor, chats, conversas ao telemóvel ou telefone). Repentinamente chegou a pandemia que instaurou uma mudança nessa dinâmica (Arregi, 2022). Durante a pandemia houve encerramento de escolas, surgiram dificuldades financeiras e stress familiar adicional que se fez sentir em todas as casas pois as pessoas não estavam habituadas a estar dias, semanas e alguns casos meses, sem poder sair de casa em permanente convivência “24 horas, 7 dias por semana”. (Liu-Lastres, 2023). Houve a necessidade de reinvenção. Acabava de começar uma nova realidade, a era digital no mercado de trabalho.

A pandemia gerou muitos desafios às organizações como por exemplo: o distanciamento social, a garantia que todos os colaboradores tinham ferramentas necessárias ao trabalho

remoto, o stresse e ansiedade causados pelo isolamento social e confinamento geral. Deste modo a comunicação passou a ser feita por plataformas digitais de videoconferência que se tornaram essenciais para reuniões, formações e eventos corporativos (Kovaitė, 2020) como foi possível confirmar através da revisão de literatura bem como no trabalho empírico da investigação. Porém era difícil envolver as pessoas nestas reuniões, pois houve trabalhadores com dificuldades iniciais na utilização de ferramentas digitais. Por outro lado, as pessoas sentiram que o trabalho remoto e a situação pandémica trouxeram uma sobrecarga de informações dos departamentos de CI bem como de comunicação externa.

A gestão da CI durante a pandemia tinha de ser de bem coordenada e repensada, afetando as formas de comunicar dentro das organizações. (Mateus, 2022). A CI foi responsável por desenvolver formas de criar *engagement* nos colaboradores e para isto verificou-se a necessidade de clareza nas informações. Tornou-se essencial uma boa comunicação, por forma a transmitir informação clara aos colaboradores (Gomes, 2023). Para além disto, os RH e a CI durante a pandemia foram responsáveis por criar um processo inclusivo para todos os colaboradores, promovendo a doação de ferramentas digitais e físicas para o trabalho remoto, neste caso, em casa durante o confinamento.

A abordagem da CI na temática da saúde mental e de bem-estar desenvolvida pelos departamentos de RH durante a pandemia foi tratada de uma forma delicada. Deste modo, algumas empresas implementaram consultas de psicologia *online* gratuitas, incluídas nos planos dos seguros de saúde oferecidos pela organização aos seus colaboradores. A CI promoveu um ambiente de apoio e entajuda que contribuiu para aliviar a ansiedade e o stress, aumentando a resiliência, afetando o *engagement* dos colaboradores (Tao, 2022). Outros métodos de gestão do *stress* incluíram a criação de *webinars* de gestão da saúde mental e as indicações das chefias para pausas regulares no período de trabalho.

Num período seguinte, pós pandemia, com as aberturas de portas, após o término dos confinamentos e até aos dias de hoje, verificou-se que a pandemia trouxe aprendizagens às organizações nomeadamente na forma como se pratica CI e a sua importância. Antes da pandemia, algumas empresas não sentiam necessidade de trabalhar a sua CI. Porém nos dias de hoje e no período pós pandemia, percebeu-se que a CI é fundamental para a gestão dos colaboradores tendo em conta as crises externas ou em períodos normais (Sun, 2023).

As medidas tomadas e aplicadas durante a pandemia foram benéficas para as organizações e dão-nos a conhecer a realidade que temos nos dias de hoje no mercado de trabalho. Poucas empresas e pessoas conheciam os conceitos de teletrabalho e trabalho híbrido, pois eram poucas as empresas que os praticavam antes da pandemia. Nos dias de hoje a generalidade das pessoas estão familiarizadas com estas novas formas de organização do trabalho

As ferramentas digitais desenvolvidas pela CI nas organizações durante a pandemia permitiram que atualmente seja mais fácil trabalhar em regime híbrido ou remoto, desenvolvendo autonomia individual, bem como a redução de custos em eventuais viagens de longo curso nas organizações para reuniões presenciais que atualmente são maioritariamente realizadas online ou de forma híbrida. Esta aprendizagem não foi facilitada pela crise externa.

No que respeita à utilização de ferramentas digitais, o período pós-pandémico trouxe o incremento da comunicação digital, com o fortalecimento da utilização da intranet e a inclusão de ferramentas de comunicação informal nas práticas empresariais, como por exemplo o WhatsApp. Estas ferramentas permitem melhorar a gestão do tempo e favorecem o trabalho de grupo no ambiente virtual. Essas ferramentas tornaram-se assim parte integrante da CI das empresas e parte integrante também da cultura organizacional.

## 10. Conclusões, Limitações e Sugestões

Com base nos resultados obtidos, é possível dar resposta à pergunta de partida e as perguntas derivadas que desencadearam a investigação.

Relativamente à pergunta de partida: “De que forma a COVID-19 alterou os processos de comunicação interna nas empresas?”, verifica-se que a pandemia de facto alterou os processos de CI nas empresas tendo em conta que havia inclusive empresas que não tinha uma gestão orientada para a CI. Ela existia, mas como acontecia de forma natural não era tida em conta. Por outro lado, a COVID-19 afetou os processos de CI pois houve uma mudança drástica. A realidade antes da pandemia era dentro do ambiente organizacional e de forma sempre muito tradicional. Com a chegada da pandemia a CI e as organizações tiveram de se adaptar a uma realidade composta por ferramentas digitais e trabalho remoto e todas as suas ações eram feitas no ambiente virtual/online.

Uma vez ultrapassada a pandemia e conhecendo esta nova realidade, verificou-se benefícios e a realidade pré pandemia nunca mais se viveu e foi afetada pelo digital. Foi criado o modelo híbrido de trabalho, não sendo necessário estar todos os dias de trabalho no local físico de trabalho, as pessoas começaram a poder trabalhar remotamente, tendo de ir regularmente ao local de trabalho apenas consoante o nº de dias implementados pelas empresas.

Concluindo assim que a COVID-19 afetou os processos de CI nas empresas, implementado novos métodos e formas de a praticar tendo em conta as três fases pandémicas – pré pandemia, durante a pandemia e o Pós pandemia.

No que diz respeito à pergunta à primeira pergunta derivada “Como era praticada a comunicação interna antes da pandemia?”, verifica-se que a realidade antes da pandemia era dentro do ambiente organizacional e de forma sempre muito tradicional e por vezes não lhe era dada grande importância.

Relativamente à segunda pergunta derivada “Como foi abordada pelos RH a pandemia em termos de comunicação interna?”, é possível responder que foi abordada de modo adaptativo por forma a criar um clima de estabilidade e de garantia de bem-estar geral aos colaboradores, bem como a criação de um ambiente de envolvimento com a empresa de modo a reter os melhores talentos e a atingir o sucesso.

E por fim tendo em conta a terceira e última pergunta derivada “O que é as empresas aprenderam a nível de CI com a pandemia?” é notório que as empresas aprenderam que era possível trabalhar remotamente e a criar adaptações às crises externas menos esperadas, como o exemplo da pandemia. Tendo em conta a utilização das ferramentas digitais de trabalho remoto e a adaptação a uma nova realidade bem como a capacidade de adaptação desta nova realidade à abertura pós-pandemia criando um regime de trabalho, o regime híbrido. E por último as organizações aprenderam a lidar com uma pandemia a priorizar os cuidados e a ter com os RH das organizações bem como a dar-lhe o devido valor.

Desta forma, o objetivo geral proposto foi de analisar as mudanças ocorridas com a forma de praticar CI.

A partir desse objetivo geral foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- Perceber se já havia protocolos de CI para este tipo de crises nas empresas antes da pandemia;
- Identificar desafios para a CI na atuação da pandemia tendo em conta os colaboradores e o sucesso da empresa;
- Identificar os benefícios trazidos pela nova realidade imposta pelo COVID-19.

É possível afirmar que o objetivo geral foi cumprido, visto que é possível confirmar que houve mudanças na CI ao longo dos três períodos da pandemia: antes durante e depois. E os objetivos específicos propostos no início da investigação também foram alcançados, sendo que foi percebido a inexistência de protocolos de CI nas empresas a que pertencem os entrevistados para situações pandémicas. Os protocolos e planos de contingência eram geralmente para crises externas como incêndios e catástrofes naturais com simulacros previstos. Foi possível identificar os desafios da CI das organizações na atuação da pandemia tendo em conta os colaboradores e o sucesso da empresa e foram identificados não só benefícios, mas também prejuízos existentes com a nova realidade imposta pela COVID-19.

Verificaram-se algumas limitações à investigação desenvolvida. Em primeiro lugar refere-se a dificuldade em ultrapassar as questões burocráticas em algumas empresas, o que limitou o número de entrevistas realizadas, bem como a indisponibilidade das empresas contactadas para fornecer documentos oficiais de CI para a realização da análise documental o que acrescentaria mais dados ao trabalho empírico. Em segundo lugar,

tendo em conta a natureza exploratória e qualitativa do estudo, bem como o número limitado de entrevistas realizadas, as suas conclusões não são possíveis de generalização.

Para futuras investigações, é sugerido abordar a forma como outras crises internas e externas e processos de mudança cultural afetam a CI. Assim sugere-se o estudo dos processos de adaptação da CI nas empresas face a novas problemática como são: i) a emergente onda de imigração que se faz sentir na europa, sendo relevante perceber como a CI contribui para os processos de integração destes imigrantes nas empresas; ii) a mudança de costumes que resulta das novas identidades de género, sugerindo-se o estudo da forma como a CI pode contribuir para os processos de assimilação das novas formas de comunicação associadas ao movimento LGBTQIA+ no ambiente empresarial; iii) A importância de políticas de sustentabilidade e responsabilidade social tem vindo a ser enfatizada, face ao processo de alteração climática que o planeta enfrenta. Importa estudar de que forma as empresas comunicam internamente as suas políticas e práticas de sustentabilidade e responsabilidade social.

## Referências Bibliográficas

Arregi, A., Gago, M., & Legarra, M. (2022). Employee Perceptions About Participation in Decision-Making in the COVID Era and Its Impact on the Psychological Outcomes: A Case Study of a Cooperative in MONDRAGON (Basque Country, Spain). *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.744918>

Coutinho, C. P. (2016). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. (2<sup>a</sup> ed.). Almedina.

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International, 380–394*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

Gomes, P., Santos, E., & Martins, E. (2023). An exploratory analysis of internal communication in times of the COVID-19 pandemic. *Global Business and Organizational Excellence, 42(5)*, 37–49. <https://doi.org/10.1002/joe.22204>

Haavisto, V. E., & Linge, T. T. (2022). Internal crisis communication and Nordic leadership: the importance of transparent and participative communication in times of crisis. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 22(4–5)*, 331–356. <https://doi.org/10.1080/15022250.2022.2123038>

Hirschfeld, G., & Thielsch, M. T. (2022). Impact of Crisis Communication Strategies on People's Attitudes toward Behavioral Guidelines Regarding COVID-19 and on Their Trust in Local Officials. *International Journal of Disaster Risk Science, 13(4)*, 495–506. <https://doi.org/10.1007/s13753-022-00424-3>

Ihm, J., & Lee, C. J. (2023). Communication Networks and Individual Resilience for Individual Well-Being During a Time of Crisis. *Health Communication, 38(14)*, 3178–3192. <https://doi.org/10.1080/10410236.2022.2141041>

Kovaitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in Industry 4.0 implementation. *Management, 25(1)*, 171–191. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>

Lee, Y. (2022). How dialogic internal communication fosters employees' safety behavior during the COVID-19 pandemic. *Public Relations Review*, 48(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102156>

Li, J. Y., Tao, W., & Lee, Y. (2023). Collective Responsibility in the Workplace and its Effects on COVID-19 Vaccine Acceptance Among Employees: The Role of Strategic Internal Communication. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884231171773>

Liu-Lastres, B., Wen, H., & Okumus, F. (2023). Examining employees' affective and behavioral responses to internal crisis communication in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 111. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103494>

Mateus, A. F. (2022). THE MANAGEMENT OF INTERNAL COMMUNICATION FOR THE WELLBEING IN WORKING PLACE. *VISUAL Review. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura*, 9. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.4328>

Qin, Y. S., & Men, L. R. (2023). Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1197–1219. <https://doi.org/10.1177/23294884221081838>

Rubinelli, S., Häfliger, C., Fiordelli, M., Ort, A., & Diviani, N. (2023). Institutional crisis communication during the COVID-19 pandemic in Switzerland. A qualitative study of the experiences of representatives of public health organizations. *Patient Education and Counseling*, 114. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2023.107813>

Santoso, N. R., Sulistyanyngtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2023). Employee engagement and trust relationships during COVID-19 pandemic: the expanded role of internal communication. *Communication and Society*, 36(2), 187–204. <https://doi.org/10.15581/003.36.2.187-204>

Silverman, D. (2000). Doing qualitative research: a practical guide. *Thousand Oaks: SAGE Publications*.

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2014). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Pactor.

Sun, R., Li, J. Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2023). The Role of Symmetrical Internal Communication in Improving Employee Experiences and Organizational Identification During COVID-19 Pandemic-Induced Organizational Change. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1398–1426. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>

Tao, W., Lee, Y., Sun, R., Li, J. Y., & He, M. (2022). Enhancing Employee Engagement via Leaders' Motivational Language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. *Public Relations Review*, 48(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102133>

Tkalac Verčič, A., & Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>

Tkalac Verčič, A., & Špoljarić, A. (2023). Effects of an external crisis: How internal communication influences employer brands. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(4), 599–609. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12462>

Yue, C. A., & Walden, J. (2023a). Guiding employees through the COVID-19 pandemic: An exploration of the impact of transparent communication and change appraisals. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(2), 198–211. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12430>

Yue, C. A., & Walden, J. (2023b). Guiding employees through the COVID-19 pandemic: An exploration of the impact of transparent communication and change appraisals. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(2), 198–211. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12430>

## Apêndices

---



## **Listas de apêndices**

**Apêndice A - Guião de entrevistas**

**Apêndice B – Matriz de análise de conteúdo**

## **Apêndice A**

---

Guião de entrevistas

## **Guião de Entrevista**

### **Introdução à Entrevista**

Contextualização sobre o objetivo da entrevista: entender a eficácia e evolução da comunicação interna em diferentes fases da pandemia.

#### **Fase I da entrevista: Pré-Pandemia**

Qual era a estrutura da comunicação interna antes da pandemia?

Quais eram os canais de comunicação predominantes?

Como eram abordadas questões relacionadas ao bem-estar dos colaboradores antes da pandemia?

Houve alguma preparação específica em termos de comunicação para situações de crise?

#### **Fase II da Entrevista: Durante a Pandemia:**

Quais foram os ajustes feitos na estratégia de comunicação interna da organização durante a pandemia?

Que canais foram priorizados para disseminar informações importantes a toda a organização?

Como o departamento de RH na comunicação interna abordou questões de saúde mental e bem-estar dos colaboradores durante esse período?

Como foram geridas as mudanças nas operações e políticas internas em termos de comunicação?

Houve desafios específicos na comunicação interna da organização durante a pandemia?

#### **Fase III da Entrevista: Pós-Pandemia**

Quais foram as adaptações implementadas na comunicação interna à medida que a pandemia evoluía, tendo conta a aprendizagem perante a mesma nesta área?

Como é que a gestão comunicação interna durante a pandemia ajudou na transição de volta às operações normais ou numa nova normalidade?

Foram identificadas aprendizagens durante a pandemia que influenciaram a comunicação interna pós-pandemia?

Houve alguma mudança permanente na abordagem da comunicação interna após a pandemia?

#### **Fase IV: Considerações Finais**

Dar liberdade ao entrevistado para dar alguma nota importante sobre o objeto do tema.

Despedida e agradecimento pela disponibilidade do entrevistado e da organização.

## **Apêndice B**

---

Matriz de análise conteúdo

| Entrevistados   | Unidade de contexto   |  |
|---|---|--|
| FASE I- 1. Qual era a estrutura da comunicação interna era antes da pandemia? |   |  |
| E1  | Através de email ou através de reuniões presenciais planeadas.  |  |
| E2  | Não era muito estruturada, havia muita comunicação informal ou E-mail, existe uma intranet mas não é dentro da empresa  |  |
| E3  | Reuniões presenciais e email (comunicações internas ACAP)   |  |
| E4  | Por 2 canais de comunicação formal: email; documentos oficiais onde os colaboradores podem recorrer para cumprir os procedimentos de forma padronizada. E o informal: oralmente quer remotamente quem pessoalmente.   |  |
| E5  | Antes da pandemia, a nossa comunicação interna era bastante tradicional. Tínhamos uma estrutura hierárquica bem definida, onde a maioria das informações fluía de cima para baixo. Os departamentos enviavam atualizações periódicas e utilizávamos reuniões regulares para comunicar mudanças importantes.   |  |
| E6  | Tínhamos uma estrutura hierárquica bem definida, onde a maioria das informações corriam verticalmente de forma natural, pois a empresa é muito pequena. A direção fornecia atualizações periódicas e fazíamos reuniões regulares para comunicar mudanças importantes.   |  |
| E7  | a estrutura de comunicação interna no nosso ginásio era relativamente informal. Fazíamos de reuniões presenciais semanais e via email para manter todos informados sobre as atividades e eventos. Além disso, tínhamos um grupo no WhatsApp onde todos os funcionários podiam partilhar informações rapidamente.                                      |  |
| E8  | a comunicação interna na nossa empresa era estruturada de forma tradicional. Utilizávamos e-mails corporativos para comunicados formais e newsletters mensais para atualizações mais gerais. Também realizávamos reuniões semanais presenciais e eventos trimestrais de <i>team building</i> para fomentar a comunicação entre as diferentes equipas. |  |

| Entrevistados  | Unidade de contexto   |  |
|--|---|--|
| FASE I - 2. Quais eram os canais de comunicação predominantes? |   |  |
| E1   | Email ou Reuniões canais informais boca a boca oralmente não planeado   |  |
| E2   | Email Intranet apenas com subcontratados.   |  |
| E3   | Principalmente o email  |  |
| E4   | Email, Telefone e oral  |  |
| E5   | e-mails corporativos, intranet e reuniões presenciais. Também usávamos boletins informativos mensais e murais de avisos nas áreas comuns.   |  |
| E6   | Os canais predominantes eram e-mails corporativos, intranet e reuniões presenciais. Também usávamos <i>flyers</i> informativos mensais e murais de avisos nas áreas comuns.   |  |
| E7   | Os canais de comunicação predominantes eram as reuniões presenciais, o email e o grupo de WhatsApp. Essas ferramentas eram eficazes para partilhar informações no dia a dia e manter todos alinhados com os objetivos e eventos do ginásio.   |  |
| E8   | Os canais predominantes eram os emails e as reuniões presenciais. Além disso, utilizávamos uma plataforma interna para partilha de documentos e informações importantes. As newsletters mensais também desempenhavam um papel fundamental na disseminação de notícias e atualizações. |  |

| Entrevistados   | Unidade de contexto  |  |
|---|--|--|
| FASE I - 3. Como eram abordadas questões relacionadas ao bem-estar dos colaboradores antes da pandemia? |  |  |
| E1  | Questões ergonómicas, te rum espaço para almoço, as condições de trabalho necessárias, não preocupação com as questões psicologias como nos dias de hoje porque se vivia bom ambiente na organização.  |  |
| E2  | Prémios de objetos de equipas e individual, seguro de saúde, elementos de direção com carro da empresa telemóvel e protocolos comuns de HST.   |  |
| E3  | Manual de acolhimento onde é partilhado as contratações que fazemos, partilha de normas de Segurança no trabalho que consta no manual de acolhimento interno acompanhado de auditorias de acordo com as informações legais.  |  |
| E4  | Existem mecanismo de ajudas de com saúde (consultas médicas, check ups etc); empatia para com as pessoas tendo bem-estar e o estado de saúde   |  |
| E5  | Questões relacionadas ao bem-estar dos colaboradores eram abordadas principalmente através de iniciativas de RH, como programas de saúde e bem-estar, workshops de desenvolvimento pessoal e profissional, e acesso a recursos de apoio psicológico  |  |
| E6  | O bem-estar dos colaboradores era principalmente abordado através de iniciativas de RH, como programas de saúde e bem-estar, workshops de desenvolvimento pessoal e profissional. E conversas informais.   |  |
| E7  | Antes da pandemia, abordávamos o bem-estar dos colaboradores através de verificações regulares e informais durante as reuniões. Também promovíamos atividades de <i>team building</i> e implementávamos uma cultura de feedback aberto, onde os colaboradores se sentissem à vontade para expressar suas preocupações e sugestões. |  |
| E8  | Abordávamos o bem-estar dos colaboradores através de programas de bem-estar, como workshops de saúde mental, sessões de <i>coaching</i> e atividades físicas. Havia também um sistema de feedback contínuo para monitorizar o ambiente de trabalho e identificar áreas que necessitavam de atenção.                                |  |

| Entrevistados  | Unidade de contexto  |  |
|--|--|--|
| FASE I - 4. Houve alguma preparação específica em termos de comunicação para situações de crise? |  |  |
| E1   | Apenas crises como incêndios e não propriamente como pandemia  |  |
| E2   | Planos de emergência no espaço comum de trabalho associados ao edifício SEDE e à planta do edifício.   |  |
| E3   | Para a pandemia não, apenas incêndios e HST com simulacros obrigatórios.   |  |
| E4   | Sim, mas não situações com as pandemias, mas havia relativamente a incêndios, com a execução de simulacros de incendio tendo uma pessoas formada para estas situações.   |  |
| E5   | Antes da pandemia, a preparação para situações de crise era limitada. Tínhamos planos de contingência para emergências físicas, como incêndios e desastres naturais, mas a comunicação em crises de saúde pública não era uma prioridade.        |  |
| E6   | Antes da pandemia, a preparação para situações de crise era muito limitada. Tínhamos planos de contingência para emergências físicas, como incêndios e desastres naturais, mas a comunicação em crises de saúde pública não era uma prioridade   |  |
| E7   | Infelizmente, não tínhamos uma preparação específica para situações de crise. Não prevíamos uma pandemia e, portanto, não tínhamos um plano de comunicação em momentos de crises externas formalizado.   |  |
| E8   | Tínhamos planos de contingência para crises, mas não especificamente para uma pandemia. O foco estava mais em desastres naturais ou interrupções de tecnologias de Informação. Portanto, a preparação específica para uma pandemia era limitada. |  |

| Entrevistados   | Unidade de contexto   |  |
|---|---|--|
| FASE II- 1. Quais foram os ajustes feitos na estratégia de comunicação interna da organização durante a pandemia? |   |  |
| E1  | Tudo mudou, primeira fase apenas teletrabalho, apenas as frequentes reuniões durante a pandemia através de plataformas digitais.  |  |
| E2  | Utilização imediata da Plataforma TEAMS 3x por dias no início do confinamento utilização maior do telemóvel.  |  |
| E3  | Utilização de meios digitais, comunicações internas frequentes e sinalização de alguns procedimentos (plano de contingência interno).   |  |
| E4  | Privilegiou-se o email e telefone, reuniões online através das plataformas digitais e quando possível as presenciais tendo em conta as normas da DGS  |  |
| E5  | Durante a pandemia, ajustámos rapidamente a nossa estratégia de comunicação interna para ser mais frequente, transparente e inclusiva. Implementámos reuniões virtuais regulares e atualizações diárias para manter todos informados.   |  |
| E6  | Ajustámos rapidamente a nossa estratégia de comunicação interna para ser mais frequente, transparente e inclusiva. Fizemos a implementação de reuniões virtuais e atualizações diárias para manter todos informados.  |  |
| E7  | Durante a pandemia, tivemos de ajustar significativamente a nossa estratégia comunicação interna. Passámos a usar ferramentas digitais como Zoom para reuniões semanais e mantivemos uma comunicação constante via email e WhatsApp. Criamos um boletim informativo semanal manter todos informados sobre as atualizações e políticas de saúde. |  |
| E8  | Durante a pandemia, ajustamos rapidamente a nossa estratégia de comunicação. Implementamos reuniões virtuais diárias via Microsoft Teams e Zoom para manter a equipa conectada. Aumentamos a frequência dos comunicados internos e criámos um portal específico para atualizações sobre a COVID-19 e recursos de bem-estar.                     |  |

| Entrevistados   | Unidade de contexto   |  |
|---|---|--|
| FASE II – 2. Que canais foram priorizados para disseminar informações importantes a toda a organização? |   |  |
| E1  | Plataformas digitais como o MS Teams.   |  |
| E2  | Email e o MS TEAMS.   |  |
| E3  | Emails reuniões nas plataformas digitais (MSTeams)  |  |
| E4  | E-mail e telefone.  |  |
| E5  | Priorizamos plataformas digitais como o Microsoft Teams e Zoom para reuniões virtuais, e-mails para comunicações formais, e grupos de chat instantâneos como WhatsApp para comunicações rápidas e informais.  |  |
| E6  | Reuniões nas plataformas digitais como o Google Meets, e-mails para comunicações formais, e grupos de chat instantâneos como WhatsApp para comunicações rápidas e informais.  |  |
| E7  | Os canais priorizados foram o email e o WhatsApp para mensagens rápidas e urgentes. Para comunicações mais detalhadas e discussões, utilizamos o Zoom. Isso nos permitiu manter todos atualizados e envolvidos, apesar das restrições de distanciamento social. |  |
| E8  | Priorizamos canais digitais como emails, a nossa intranet corporativa e plataformas de videoconferência. Também utilizamos um sistema de mensagens instantâneas para comunicações urgentes e rápidas.   |  |

| Entrevistados   | Unidade de contexto   |  |
|---|---|--|
| FASE II- 3. Como o departamento de RH na comunicação interna abordou questões de saúde mental e bem-estar dos colaboradores durante esse período? |   |  |
| E1  | Preocupação com o bem-estar em níveis de ergonomia e não se abordou tanto a saúde mental não havendo necessidade de fazer.  |  |
| E2  | não houve grandes alterações, as reuniões de teams não eram apenas reuniões de trabalho, mas também momentos de partilha de conversas informal promovidas pelas sessões de reunião  |  |
| E3  | O Seguro de saúde tinha protocolos de consultas de psicologia e fomentava essas mesmas consultas e incentivou se falar das dificuldades sentidas neste período (a vinda ao local de trabalho e reuniões por telefone ou plataformas digitais para falar do tema, desabafando)   |  |
| E4  | Começamos a usar com maior frequência as reuniões online impedindo o contacto físico. Nem todas as pessoas tem o mesmo grau de adaptação a esta realidade, no entanto o trabalho híbrido agradou aos colaboradores. A infraestrutura da empresa já estava adaptada para trabalho híbrido pois o trabalho não era já a 100% presencial (reuniões fora de portas) dentro da organização antes da Pandemia o que contribuiu para a fácil adaptação e para o bem-estar dos colaboradores. |  |
| E5  | Os RH introduziram sessões regulares de apoio psicológico, <i>webinars</i> sobre gestão de stress e resiliência, e criou uma linha de apoio para consultas individuais. Também incentivámos pausas regulares e a manutenção de uma rotina saudável de trabalho remoto.  |  |
| E6  | foram criadas as <i>webinars</i> sobre gestão de <i>stress</i> e o seguro de saúde começou a abranger consultas online de psicologia.   |  |
| E7  | O departamento de RH implementou sessões regulares de apoio psicológico e bem-estar, feitas virtualmente. Também enviamos recursos sobre técnicas de gestão do <i>stress</i> , promovemos um ambiente virtual de suporte, incentivando os funcionários a partilharem suas experiências e preocupações.  |  |
| E8  | O departamento de RH intensificou os esforços em saúde mental e bem-estar, oferecendo sessões regulares de apoio psicológico, workshops de gestão de stress e bem-estar, e promovendo uma linha direta de suporte. Também incentivámos pausas regulares e flexibilidade nos horários de trabalho.   |  |

| Entrevistados   | Unidade de contexto   |  |
|---|---|--|
| FASE II- 4. Como foram geridas as mudanças nas operações e políticas internas em termos de comunicação? |   |  |
| E1  | Adaptar todos os sistemas informáticas, foram disponibilizados portáteis e programas e telemóveis da organização para facilitar a contacto e promover ferramentas de trabalho.  |  |
| E2  | A Gestão foi feitas através do trabalho digital promovendo sempre o trabalho digital em confinamento e trabalho híbrido e trabalho em espelho procuramos distanciamento como ditava normas da DGS.  |  |
| E3  | Promover as reuniões online e sempre que as normas da DGS permitiam o presencial.   |  |
| E4  | Foi adotado o regime híbrido e na empresa só estava uma pessoa por gabinete e nas alturas mais críticas apenas uma pessoa na organização toda.  |  |
| E5  | As mudanças nas operações e políticas internas foram comunicadas através de e-mails detalhados e sessões de perguntas e respostas. Relativamente às políticas de trabalho remoto e segurança no trabalho era ditadas sempre que a DGS fazia atualizações.                   |  |
| E6  | As alterações nas operações e nas políticas internas foram transmitidas por meio de e-mails. Foi implementada uma área específica na intranet para atualizações relacionadas com as políticas de teletrabalho e segurança no local de trabalho. de acordo com normas da DGS |  |
| E7  | Comunicamos todas as mudanças operacionais e políticas internas através de emails detalhados e reuniões no Zoom. Garantimos que todas as informações fossem claras e compreensíveis, e sempre oferecemos a oportunidade para perguntas e feedback.                          |  |
| E8  | Comunicamos todas as mudanças operacionais e políticas através de e-mails detalhados, <i>webinars</i> e reuniões virtuais. Garantimos que todas as informações fossem claras, acessíveis e abertas a feedback para ajustamentos contínuos.                                  |  |

| Entrevistados  | Unidade de contexto   |  |
|--|---|--|
| FASE II- 5. Houve desafios específicos na comunicação interna da organização durante a pandemia? |   |  |
| E1   | Sim houve devidos tanto às reuniões internas quanto com os sócios que correspondem a 1300 empresas  |  |
| E2   | Desafio maior foi no início a nível da utilização das ferramentas de trabalho remoto.   |  |
| E3   | Incentivar às pessoas ao uso do digital, a resistência à mudança.   |  |
| E4   | Sim ao nível de ter reuniões e envolver todos colaboradores para as mesmas  |  |
| E5   | Sim, enfrentámos desafios como a sobrecarga de informações, dificuldade em manter os colaboradores envolvidos e garantir que todos tivessem acesso às ferramentas digitais em casa.   |  |
| E6   | Sim, a dificuldade em manter o <i>engagement</i> dos colaboradores remotamente e garantir que todos tivessem acesso às ferramentas digitais.  |  |
| E7   | Sim, um dos maiores desafios foi manter todos os colaboradores envolvidos e informados de forma eficaz sem as interações cara a cara. A sobrecarga de informações e o <i>stress</i> geral também tornaram a comunicação mais difícil. No entanto, adaptámo-nos rapidamente e aprendemos a usar as ferramentas digitais de forma mais eficiente. |  |
| E8   | Sim, enfrentámos desafios como a excessiva quantidade de informações, manter a moral da equipa e garantir que todos os colaboradores tivessem acesso às ferramentas digitais necessárias. No entanto, trabalhamos continuamente para superar esses obstáculos através de suporte técnico e feedback contínuo.                                   |  |

| Entrevistados  | Unidade de contexto  |  |
|--|--|--|
| FASE III – 1. Quais foram as adaptações implementadas na comunicação interna à medida que a pandemia evoluía, tendo conta a aprendizagem perante a mesma nesta área? |  |  |
| E1   | Adaptação ao trabalho em sistema híbrido e trabalho em espelho no fim dos confinamentos e até aos dias de hoje.  |  |
| E2   | No início as adaptações feitas foram a continuidade de híbrido espelhado e o trabalho por teams ou email quando toca à formalidade.  |  |
| E3   | CI recordatória para manutenção dos procedimentos internos, elaboração de escalas presencias e de teletrabalho para evitar aglomerações no espaço de trabalho e nos refeitórios (escala de presenças nos espaços comuns. Deixamos sempre à vontade das pessoas estar presentes e online nas reuniões |  |
| E4   | Encontramos formas de trabalho que não dependesse da presença física dos colaboradores na empresa, no entanto já fazíamos muito isto pois visitávamos outras empresas e a Valorcar permite trabalhar neste sentido e o pós-COVID-19 trouxe estabilidade com a toda a esta aprendizagem.              |  |
| E5   | Implementámos uma abordagem híbrida de comunicação, combinando reuniões presenciais e virtuais, e mantivemos a frequência das atualizações. Aprendemos a ser mais ágeis e adaptativos nas nossas estratégias de comunicação.   |  |
| E6   | Implementámos o trabalho remoto a 100%, tendo reuniões virtuais, e mantivemos a frequência das atualizações do estado da doenças e permissões das autoridades de saúde. Aprendemos a ser mais ágeis e a adaptarmo-nos melhor nas nossas estratégias de comunicação.                                  |  |
| E7   | À medida que a pandemia evoluía, continuamos a evoluir os métodos de comunicação, incorporando feedback dos colaboradores para melhorar a eficácia. Mantivemos muitas das práticas digitais que implementámos durante a crise, como reuniões regulares no Zoom e o boletim informativo.              |  |
| E8   | Criámos um sistema de comunicação, com reuniões presenciais e virtuais. Continuamos a usar a intranet e os canais digitais, e promovemos o feedback constante dos colaboradores  |  |

| Entrevistados   | Unidade de contexto  |  |
|---|--|--|
| <p>FASE III - 2. Como é que a gestão comunicação interna durante a pandemia ajudou na transição de volta às operações normais ou numa nova normalidade?</p> |  |  |
| E1  | <p>Ajudou muito devidos a ter os portáteis associados à empresa, tudo o que se adotou durante a pandemia foi importante para uma fase pós pandemia.</p>  |  |
| E2  | <p>A experiência deste período promoveu a utilização das plataformas digitais mantém-se até aos dias de hoje o que pode ser uma vantagem a comunicação à distancia e esclarecimentos de duvidas a desvantagens perde-se eficácia e sua perde-se tempo (compreensão da informação) e perde-se as relações no local de trabalho.</p> |  |
| E3  | <p>Regime híbrido teletrabalho e presencial, alternados a forma de trabalho comum e retoma à normalidade de formas gradual através das reuniões e escalas dos colaboradores.</p>   |  |
| E4  | <p>O entrevistado refere já respondeu na questão 1, a questão de ter de fazer visitas já antes da pandemia trouxe uma maior e mais fácil adaptabilidade a essa questão.</p>  |  |
| E5  | <p>A gestão eficaz de comunicação durante a pandemia ajudou a criar uma cultura de transparência e confiança. Esta abordagem facilitou a transição para a nova normalidade, onde os colaboradores se sentiam mais seguros e informados sobre as expectativas e medidas em vigor.</p>   |  |
| E6  | <p>A gestão criou a fácil transição para a nova normalidade, onde os colaboradores se sentiam seguros e informados sobre as expectativas e medidas em vigor pelas autoridades de saúde</p>   |  |
| E7  | <p>A comunicação clara e constante ajudou significativamente na transição. Fomos capazes de manter todos informados sobre as novas políticas e procedimentos, o que facilitou a adaptação às operações normais ou a uma nova normalidade. A transparência e o apoio contínuo foram cruciais para um regresso tranquilo</p>         |  |
| E8  | <p>A comunicação interna clara e frequente foi crucial na transição. Mantivemos todos informados sobre as etapas de reabertura e novas políticas de segurança, o que facilitou um regresso mais suave às operações normais ou adaptadas à nova normalidade.</p>  |  |

| Entrevistados  | Unidade de contexto  |  |
|--|--|--|
| FASE III – 3. Foram identificadas aprendizagens durante a pandemia que influenciaram a comunicação interna pós-pandemia? |  |  |
| E1   | Sim, houve aprendizagens de coisas que não existiam, por exemplo a questão de aprendizagem a nível informativo de muitos colaboradores que pudessem ter uma ou outra dificuldade com computadores e trabalho remoto, tornaram-se mais autónomos.   |  |
| E2   | Sim claro  |  |
| E3   | Maior nº de reuniões em plataforma digital e que influenciou a necessidade de aprendizagem do uso das mesmas a nível interno. Maior utilização dos meios para a comunicação para o exterior com associados (entrevistas, podcast, webinar)   |  |
| E4   | Privilegiar a nível complementar o que já existia reuniões online  |  |
| E5   | Sim, aprendemos a importância da comunicação frequente e bidirecional. Continuamos a valorizar o feedback dos colaboradores e ajustamos as nossas estratégias com base nas suas necessidades e preocupações.   |  |
| E6   | Sim, captamos a importância da comunicação diária. Começamos a valorizar mais os colaboradores e o feedback que davam perante a situação pandémica   |  |
| E7   | Sim, aprendemos a importância de uma comunicação clara, frequente e transparente. Também percebemos a necessidade de estar preparado para crises futuras, e agora temos um plano de comunicação em tempos de crise em vigor. Além disso, valorizamos mais o bem-estar dos colaboradores e continuamos a fornecer suporte mental e emocional. |  |
| E8   | Sim, aprendemos o quão importante é a existência de flexibilidade e transparência. A capacidade de adaptação rápida às mudanças e a necessidade de uma comunicação empática e centrada no colaborador tornaram-se evidentes e influenciaram nossa abordagem pós-pandemia.  |  |

| Entrevistados  | Unidade de contexto   |  |
|--|---|--|
| FASE III – 4. Houve alguma mudança permanente na abordagem da comunicação interna após a pandemia? |   |  |
| E1   | As plataformas digitais, trabalho híbrido e aprendizagem adquirida.   |  |
| E2   | A continuidade da plataforma e no sistema híbrido e as reuniões 3x por dia para ajudar ao <i>engagement</i> dos colaboradores com a empresa mantendo o foco nos objetivos comuns e individuais.   |  |
| E3   | Incremento da comunicação digital, fortalecimento da intranet (comunicação por memo), inclusão de ferramentas de comunicação informal (ex. WhatsApp). Ganho tempo e de custo pelas reuniões online. Melhor trabalho de grupo no virtual (benefício dependido dos assuntos)                          |  |
| E4   | Privilegiar a nível complementar o que já existia reuniões online, entrevistado dá a mesma resposta a ambas as perguntas.   |  |
| E5   | Uma mudança permanente foi a adoção de ferramentas digitais para facilitar a comunicação remota. Além disso, a transparência e a frequência das comunicações foram reforçadas como parte integrante da nossa cultura organizacional.  |  |
| E6   | A mudança permanente foi a adoção de ferramentas digitais para facilitar a comunicação parte integrante da nossa cultura da empresa.  |  |
| E7   | Sim, muitas das ferramentas digitais que começamos a usar durante a pandemia tornaram-se permanentes. Continuamos a usar Zoom para algumas reuniões, mantemos o boletim informativo semanal e reforçamos a importância de uma comunicação aberta e de suporte entre todos os níveis da organização. |  |
| E8   | Muitas das práticas digitais que adotámos durante a pandemia tornaram-se permanentes. Continuamos a usar plataformas de videoconferência para reuniões, mantemos a flexibilidade de trabalho remoto e fortalecemos os programas de apoio ao bem-estar dos colaboradores.                            |  |

| Entrevistados                 | Unidade de contexto  |  |
|-------------------------------|--|--|
| FASE VI- considerações finais |  |  |
| E1                            | A comunicação interna é fundamental nas organizações. as organizações dão maior importância às CI do que davam antes da pandemia.  |  |
| E2                            | A comunicação é muito informal não tendo grande condicionantes na forma de comunicar na empresa. Existe uma vez por ano atividade <i>team-bulding</i> para estabelecer relações pessoais tentando promover a aproximação de toda a equipa  |  |
| E3                            | Reuniões híbridas e 100% online com maior taxa de participação 50/50 online presencial. Verificou-se uma transformação universal com vantagens e desvantagens para as organizações. Maior flexibilidade, não há registos de perda de produtividade e eficiência há <i>life-balance</i> por outro lado com o distanciamento perde-se aprendizagem VER_FAZER.              |  |
| E4                            | Eu acho que as empresas estão preparadas para uma crise externa deste género, no entanto a comunicação interna pode pecar com grande impacto caso haja uma crise externa de acesso à internet e não vejo desde já alguma maneira de dar resposta e solução deste tipo e coisas mais simples como faltar a luz.   |  |
| E5                            | Gostaria de acrescentar que a pandemia foi um grande desafio, mas também uma oportunidade para aprender e melhorar. A nossa abordagem de comunicação interna evoluiu significativamente e continua a ser uma prioridade para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo.  |  |
| E6                            | A pandemia trouxe-nos aprendizagem no contexto de apreender a trabalhar fora do local de trabalho bem como a forma informal de comunicar e organizar a empresa.  |  |
| E7                            | Gostaria de acrescentar que a pandemia nos ensinou muito sobre a resiliência e a importância da comunicação eficaz. Foi um desafio sem precedentes, mas saímos dele mais fortes e mais bem preparados para o futuro. A comunicação interna não é apenas sobre transmitir informações, mas também sobre construir uma comunidade forte e solidária dentro da organização. |  |
| E8                            | A pandemia foi um desafio sem precedentes que nos ensinou muito sobre a resiliência e a importância da comunicação eficaz. Estamos mais preparados para futuras crises e valorizamos a importância de um ambiente de trabalho solidário e comunicativo.  |  |