

---

## Organizações, Virtualização e Comunicação Interna: Ensaio sobre Desafios em Tempo de Pandemia

**Pedro Eduardo Ribeiro**

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Braga, Portugal

[pedurib@gmail.com](mailto:pedurib@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-7101-0570>

**Giselle Costa**

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Braga, Portugal

[gicandrade34@gmail.com](mailto:gicandrade34@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-3075-296X>

**Resumo:** O avançar da pandemia do Coronavírus levou à implementação de medidas no sentido da virtualização nas organizações, sobretudo na sequência da obrigatoriedade do teletrabalho imposta, por um período de tempo prolongado. Isto veio dar força também às organizações que já antes da pandemia desenvolviam a sua atividade não presencial, ou seja, virtual, bem como àquelas que se encontravam numa fase de virtualização total ou parcial. Sendo que a comunicação é fulcral para qualquer organização (Ruão, 2016), este ensaio aborda a comunicação interna. Sem esquecer esta dimensão da comunicação e a virtualização organizacional, este ensaio ambiciona apontar desafios neste sentido. Analisando quatro estudos de caso a nível europeu, atinge-se que os desafios neste âmbito passam sobretudo por uma gestão eficiente e eficaz das dinâmicas comunicacionais da organização, pela melhoria dos canais e da facilitação do feedback por parte das pessoas colaboradoras e por uma maior humanização da própria atividade organizacional. Tudo isto com vista a tornar mais harmonioso e saudável o ambiente das organizações, especialmente pensando em contextos não físicos, como aqueles que a pandemia veio potencializar.

**Palavras-chave:** COVID-19; Organizações; Organizações Virtuais; Comunicação Interna; Comunicação Organizacional

---

## Organisations, Virtualisation, and Internal Communication: Essaying Challenges in Pandemic Times

**Abstract:** The ongoing Coronavirus pandemic has led to the implementation of measures turned to the virtualisation of the organisations, mostly following the imposed homeworking duty, for an extended period. Such setting has strengthened to those which have been developing its activity in a non-presential way, that is, virtually, as well as those which were facing a total or partial virtualisation. Considering that communication is fundamental to the course of any organisation (Ruão, 2016), this essay approaches the internal communication. Without misleading this dimension of the communication and the organisational virtualisation, it is aimed to point out some challenges in this way. By the analysis of four case studies conducted in Europe, the authors of this work have reached that those challenges are mainly related to the efficient management of the communicational dynamics of the organisations, the improvement of their channels and easing of the feedback shared by the people who collaborate to the organisation, and an increase humanisation of the organisational activity itself. In the end, it is aimed to make the organisations' environment more harmonious and healthier, especially when thinking of non-physical contexts, like those potentialized by the pandemic.

**Keywords:** COVID-19, Organisations; Virtual Organisations, Internal Communication, Organisational Communication

---

## Organizações, Virtualização e Comunicação Interna: Ensayando Desafíos en Tiempos de Pandemia

**Resumen:** La actual pandemia del Coronavirus ha conducido a la implementación de medidas en dirección a la virtualización de las organizaciones, mayoritariamente siguiendo la obligatoriedad impuesta del teletrabajo, por tiempo indeterminado. Esto ha venido a reforzar también la fuerza de las organizaciones que antes a la pandemia tenían su actividad no presencial, o sea, virtual, así como hace aquellas que ya se encontraban en una etapa de virtualización total o parcial. Teniendo en cuenta que la comunicación es fundamental para el curso de cualquier organización (Ruão, 2016), este ensayo hace un abordaje sobre la comunicación interna. Sin olvidar esta dimensión de la comunicación y la virtualización organizacional, este ensayo busca puntear desafíos. Analizando cuatro estudios de caso europeos, este trabajo llega a la conclusión que esos desafíos están relacionados sobre todo con la gestión eficiente de la dinámica comunicacional de las organizaciones, la mejoría de sus canales y la liberación de *feedback* compartido por las personas que colaboran en la organización y refuerzan la humanización de la propia actividad organizacional. Por fin, se busca a convertir el ambiente de las organizaciones más armonioso y sano, especialmente cuando se miran a contextos no físicos, como los que la pandemia ha venido a potencializar.

**Palabras clave:** COVID-19; Organizaciones; Organizaciones Virtuales; Comunicación Interna; Comunicación Organizacional

### 1. Introdução

A pandemia do Coronavírus veio mudar o quotidiano quer de pessoas quer de empresas, de organizações em geral. Desde logo, no caso português, foi rápida a adoção de medidas como as de proteção individual e inclusive dois confinamentos gerais, sem esquecer a obrigatoriedade de recolhimentos obrigatórios. Tudo isto no âmbito de vários decretos de estado de emergência. Entretanto, o país já evoluiu para “situação de alerta” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 29-C, 2022). Pelo meio, o teletrabalho foi várias vezes norma decretada pelo Governo, inclusive em 2022 (Resolução do Conselho de Ministros n.º 181-A, 2021). Proporcionando-se um maior distanciamento e isolamento sociais, este cenário potenciou um uso de tecnologias digitais crescente, algo que é comprovável por tendências como: uma aquisição maior de equipamentos móveis em 2021 em comparação com 2020, mais de 2 milhões de *smartphones* (Rocha, 2022); um período de tempo mais alargado de utilização da Internet (We Are Social, 2022); ou um acesso crescente a redes sociais (Marktest, n.d.). Esta visão panorâmica do quotidiano remete para uma realidade mais ligada ao digital, a qual interfere com o campo organizacional.

Se já no passado havia organizações a virtualizarem a sua atividade (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 1999; Shekhar, 2016), a pandemia despoletou

noutras a virtualização. Até porque, tal como explicam Ruck e Men (2021), as organizações tiveram que encontrar novas formas de liderar, de se organizar e de promover a comunicação e com vista a que tudo resultasse. Segundo Ruão (2016), uma organização<sup>1</sup> encontra essencialmente duas “dimensões” no que toca à sua comunicação, a externa e a interna. Esta última não ficou excluída do âmbito de mudanças. No sentido da digitalização da atividade organizacional, Xifra (2020) argumenta que as empresas têm vindo a aderir a plataformas digitais ou até a criar as suas próprias para telemóveis. Tudo isto é pensado à luz de um país ainda caracterizado por um panorama global pouco virtualizado a nível organizacional, cujo potencial do teletrabalho é “ainda pouco explorado”, evidenciando-se que “as empresas portuguesas ainda demonstram dificuldade e certa resistência quanto à sua implementação, muito embora as investigações enfatizem os benefícios do trabalho à distância” (Figueiredo et al., 2021, p. 1436). Apesar disso, de 156 empresas parte de um estudo da consultora Aon, mais de metade das quais analisadas em território português, 59% “já tem uma política de trabalho remoto adaptada para os colaboradores de escritório”<sup>2</sup>, o que remete para uma realidade em mudança, apesar de constrangimentos que possam existir. Igualmente sobre Portugal, durante o segundo confinamento geral, de 2021, o estudo de Gouveia et al. (2021) dá conta de que, mesmo com alguma relutância em relação ao teletrabalho e ao uso de tecnologias digitais e móveis, houve também uma adesão positiva, sobretudo por pessoas sem comprometimentos familiares e com rendimentos mais elevados. Para explorar tais mudanças, convocam-se para este ensaio quatro estudos de caso no contexto europeu, sem esquecer Portugal. Estes ajudam, por um lado, a mostrar tal virtualização, e, por outro, a suscitar questões para reflexão. A pergunta que guia o presente ensaio é a seguinte: que desafios se podem apontar, na sequência da pandemia e da virtualização organizacional, relativamente à comunicação interna de

---

<sup>1</sup> A autora apresenta uma definição da palavra “organização” mais global: “todo o tipo de agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um objetivo, sejam estes públicos, privados, lucrativos, não lucrativos, associativos, sociais, e outros. As designações de ‘empresa’ e ‘instituição’ servem para distinguir os projetos que têm propósitos lucrativos dos não lucrativos, respetivamente” (Ruão, 2016, p. 5).

<sup>2</sup> Esta conclusão consta do relatório *Teletrabalho: Tendências e Políticas 2021* e foi retirada de: <https://www.aon.com/portugal/new-better/>.

organizações virtuais? Antes de se passar à análise daqueles estudos, começa-se por enquadrar teoricamente a abordagem deste ensaio.

## 2. Notas Iniciais Sobre as Redes, o Digital e o Virtual

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm estado crescentemente ligadas às organizações (Silva et al., 2020), pelo que se torna pertinente fazer algumas considerações. Estas tecnologias “andam à volta de equipamentos e infraestruturas que facilitam a transferência de informação através de meios digitais” (Zuppo, 2012, p. 13). No mesmo seguimento, “Tecnologia de Informação e Comunicação usualmente refere-se aos meios de processamento, armazenamento e transmissão de dados via eletrónico-digital, ótica, etc.” (Zuppo, 2012, p. 3). O autor Steyn (2011) dá exemplos mais antigos, tais como o papel e a caneta, e exemplos mais recentes, tais como o computador e o telemóvel. O mesmo autor entende, contudo, que as TIC não representam agentes da mudança. Antes, são agentes de mudança os seres humanos, constituindo as TIC um complemento à comunicação humana, mas que acompanha a comunicação humana, daí a sua abordagem.

As redes sociais digitais fazem parte das TIC, enquanto tecnologias que contêm informação e onde se comunica. São elas:

canais cibernéticos que permitem aos utilizadores que interajam oportunisticamente e se expressem seletivamente, em tempo real ou assincronamente, quer com uma audiência maior quer com uma audiência menor, a qual produz valor graças ao conteúdo gerado pelos usuários e pela perceção da interação com outros. (Carr & Hayes, 2015, p. 50)

Shah (2017) concebe-as como “formas de comunicação eletrónica, como *websites* e plataformas de *microblogging*, por via das quais os utilizadores criam comunidades online, a fim de partilhar informação, ideias, mensagens pessoais e outro tipo de conteúdos” (p. 174). A mesma autora teoriza sobre isto, nomeando a sua visão de Pesquisa Social de Informação. À luz desta, as pessoas usuárias dos meios digitais “localizam e partilham informação em fóruns participatórios online, como as plataformas de redes sociais e os sítios de pergunta-resposta” (Shah, 2017, p. 5). Por detrás desta procura e partilha de informação, estão motivações comportamentais. Segundo a psicologia social, pode falar-se em comportamentos e intenções por detrás deles, em atitudes. Estas últimas fazem com que haja uma materialização do que está

na mente em atos, por via de, entre outras componentes, avaliação da crença, importância atribuída e outras questões do foro subjetivo (Lima & Correia, 2013).

A informação está disponível de forma “colaborativa” em qualquer rede social (Shah, 2017), pois as pessoas procuram-na e partilham-na. Explicitando, a palavra “colaborativa” pretende referir-se ao espaço cibernético como retentor de conteúdos criados pelas mais diversas pessoas utilizadoras do mesmo espaço, além-organizacional. Focando nas organizações, falar das TIC neste âmbito pressupõe, logo, falar em formas colaborativas de trabalho. Retendo que o uso das primeiras por parte das organizações veio trazer novos exemplares das segundas, “as atividades sociais e colaborativas podem suceder-se por via de vários meios de comunicação (por exemplo, e-mail, mensagens instantâneas, áudio, vídeo) e assumir várias dimensões, como a concorrência (sincrónicas e asincrónicas) e a localização (colocalizadas versus distribuídas)” (Golovchinsky et al., 2008; Pickens & Golovchinsky, 2007, citados em Shah, 2017, p. 165). No meio disto tudo, convém ter em conta que as redes sociais são, acima de tudo, redes. Tudo o que se descreve aqui se desenvolve em redes. É nestas que se partilham “códigos de comunicação” (Castells, 2000, p. 498), sejam elas digitais ou não. Seguindo o raciocínio de Vermelho et al. (2015), a essência de qualquer rede está nas suas ligações. O mesmo se pode dizer das TIC e das próprias organizações, que são também elas redes, considerando que uma rede social pode ser também ser física (Tomaél et al., 2005).

A comunicação ocorre em contextos vários, pelo que convém diferenciar os conceitos de virtual e digital para se poder usar o termo online de forma mais coerente ao longo deste ensaio. Segundo Levy (1998), o termo *virtual* deriva do latim medieval *virtualis*, que se originou de *virtus*, cujo sentido é força e poder. Virtual é tudo aquilo que não tem existência real e que tende à atualização, isto é, a virtualização é a mutação do real em não real, pois desloca o centro de gravidade do objeto considerado. Já o digital tem um significado diferente, sendo possível apenas a partir de um processo de digitalização ou nascer digital. O digital caracteriza-se pelo oposto ao analógico. Denicoli (2011) esclarece que a mensagem digital é formada por símbolos dispostos sequencialmente, comparando-os ao sistema alfabético que, no caso do digital, é composto por apenas dois símbolos: os números 0 e 1, que formam o sistema binário. É o agrupamento desses dois números em sequências que nos permite formar infinitas mensagens codificadas, chamadas *bits*. Nesta medida, o virtual

surge do digital, da combinação das *bits*, que dá lugar ao universo das plataformas e redes sociais digitais, ou seja, o online.

Com isso, pode considerar-se que uma organização virtual pode ser analisada a partir das teorias da comunicação organizacional. Do raciocínio desta secção parte-se para a importância de se entender como a comunicação no campo de ação organizacional, sobretudo na sua vertente digital. Organizacionalmente, as TIC traduzem-se como as formas de comunicar via digital dentro de cada organização, levando a cabo um trabalho que é virtual, pois não é real, na medida em que não é físico. Neste sentido, cabe à comunicação interna criar os laços de confiança, a partilha de histórias, a identidade mútua e uma cultura forte (Introna & Petrakaki, 2007). Mais globalmente falando, “à comunicação cabe a tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização” (Ruão, 2016, p. 10). Capacidades que incluem a gestão do *feedback* e do ruído, de relevância acrescida para a comunicação interna, os quais recebem atenção na secção seguinte.

### **3. A Comunicação Organizacional: Comunicação Interna e Organizações Virtuais**

Podendo ser uma empresa, uma instituição ou uma associação, mediante os seus propósitos, organização pode ser definida da seguinte forma: trata-se de um grupo de pessoas que trabalha de forma estruturada, no mesmo espaço ou geograficamente dispersas, mas em busca de um objetivo em comum e através do desenvolvimento de atividades especializadas (Ruão, 2016). A essência de qualquer organização, seja natural seja planeada, está na estrutura das relações e nas suas regras estabelecidas, formalizadas, padronizadas, explícitas ou implícitas (Thayer, 1979). Adicionalmente, Morton (1991) defende que uma organização compreende um conjunto de forças em equilíbrio entre si, sendo essas a estrutura, estratégia, tecnologia, papéis sociais e um processo de gestão. Com isso, deve ser capaz de manter sua coerência à medida que avança no tempo para cumprir seus objetivos.

Na perspetiva das ciências da comunicação, mais propriamente da Comunicação Organizacional, as organizações são coletividades complexas que podem ser problematizadas e explicadas via um enquadramento comunicativo, porque “a comunicação é parte do processo de organizar, é a própria substância que

alimenta esse processo, à medida que as suas práticas dão origem a sistemas de significado complexos e diversos” (Ruão, 2016, p. 10). Neste seguimento, aquela disciplina procura compreender processos, cenários e desafios de comunicar e organizar, à luz de uma sociedade global. Uma organização não ambiciona apenas trabalhar em si e para si mesma, procurando alargar o seu âmbito ao resto da sociedade. Para melhor explicar isto, convoque-se a perspetiva da construção social da realidade: a realidade é construída segundo as interações do dia a dia, mediante os mundos objetivo e subjetivo, em que cada pessoa contribui para que a realidade se construa (Berger & Luckmann, 1966/2010). Aplicando esta perspetiva à comunicação de crise, ligada ao domínio da Comunicação Organizacional, Zhao et al. (2017) fazem inclusive uma distinção a título de exemplo. Zhao et al. (2017) distinguem entre uma abordagem mais “tradicional” – “incidente objetivo com uma determinada interpretação” – e uma mais “alternativa” – “a crise é uma perceção, socialmente construída” (p. 369). Identicamente, Oliveira et al. (2021) adianta que qualquer estratégia de uma organização, vista enquanto prática social, é demonstradora de que os significados das ações organizacionais são construídos pelas interações das organizações. Num âmbito mais interior à organização, a ‘dimensão’ da comunicação interna corresponde à comunicação que ocorre no âmbito interno da organização e comporta vários tipos de plataformas e mecanismos ora mais tradicionais ora mais digitais (Ruão, 2016).

No seguimento do parágrafo antecedente, parte dos estudos da comunicação, o *feedback* revela-se fulcral em qualquer evento comunicativo. Explanando, “*feedback* é a transmissão da reação do recetor de volta ao emissor”, o qual “permite ao orador adaptar o seu desempenho às necessidades e reações de uma audiência. Os bons oradores são, em geral, sensíveis ao *feedback*” (Fiske, 1993, p. 39). Em relação a este processo, Melo e Sousa (2013) destacam as suas vertentes operacional e simbólica. Quanto à primeira, trata-se de garantir do ponto de vista técnico a qualidade da comunicação, confirmando que se dá a sua eficiência graças ao sinal transmitido de volta a quem enviou determinada informação percebida e tornada mensagem. Sobre a segunda, as autoras entendem que, simbólica, política e socialmente, o *feedback* assume um papel representativo e colaborativo, legitimando vozes no panorama societal. Deste modo, “estruturar uma mensagem de acordo com padrões comuns, ou com convenções, é uma forma de diminuir a entropia e aumentar a

redundância” (Fiske, 1993, p. 28). Atinge-se, assim, a necessidade da redundância perante situações convencionais, para um *feedback* comunicacional eficiente.

Mais especificamente sobre a comunicação organizacional, Ruão (2016) refere que o seu núcleo comporta, entre outras questões, “a comunicação superior-subordinado, as redes e estruturas de comunicação, as estratégias, os fluxos de informação e a participação nas tomadas de decisão, os filtros e distorção das mensagens, os canais de comunicação e o processamento de *feedback*” (p. 32). Na ótica de Stephens et al. (2013), “essencialmente, uma comunicação efetiva sustenta-se na confiança – frequentemente obtida pela redundância –, um bom sinal, baixo ruído e múltiplos canais” (p. 232). Além disso, a comunicação formal assume uma diferente posição da comunicação informal, pois “todo sistema vivo – como a organização – sobrevive em virtude do embate entre ordem/desordem, contentamento/ descontentamento, aceitação/não-aceitação que conformam o espaço interno marcado por interesses divergentes” (Oliveira & Alencar, 2013, p. 215). Evidencia-se, assim, que há a necessidade por parte de profissionais da comunicação de desenvolver estratégias que visam contemplar essas equipas que trabalham remotamente, considerando a dispersão geográfica, as diferentes culturas que as pessoas possam integrar e o tempo. Neste seguimento, importa criar mecanismos para envolver as pessoas colaboradoras e tentar gerar laços. Nandhakumar (1999) argumenta que as relações impessoais não são psicologicamente recompensadoras para os indivíduos e que é mais provável que a confiança seja estabelecida por meio de interações face a face e socialização, mas é possível desenvolver relações de confiança baseadas em estruturas abstratas, como as suportadas por programas informáticos, em organizações quer virtuais quer não virtuais.

Aquando das suas primeiras formações, a organização virtual foi caracterizada por ser uma rede temporária de empresas, legalmente estabelecidas, que se espalhavam geograficamente de forma independente, e se uniam para partilhar habilidades ou competências essenciais e explorar recursos diversos (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 1999; Shekhar, 2016). Tal cooperação era possível pela conexão às tecnologias. Nesses ambientes, a presença física substitui-se pela participação numa rede de comunicação, com uso de recursos que favoreçam a colaboração (Trope, 1999). Os atributos-chave são a impermanência, onde tudo é inconstante, e uma temporariedade expressiva. Não pressupõe estrutura de controlo



particular nem requer arranjos espaciais ou funcionais específicos, podendo obedecer a estruturas centralizadas ou descentralizadas, formais ou informais (Mowshowitz, 1997). Uma organização virtual constitui-se como uma aliança estratégica de empresas, somando suas capacidades, ou como uma única empresa, tem instalações amplas ou está num único computador, é um grupo ou parceria empresarial ou uma pequena empresa (Ferreira et al., 2002). No entender do que escrevem Kürümlüoglu et al. (2005), a evolução de uma organização virtual leva em conta a gestão de várias dimensões complexas – colaboração, partilha de conhecimento, plano logístico, infraestrutura da tecnologia, processos organizacionais e estratégia integrada –, sendo o seu gerenciamento baseado num caminho de desenvolvimento mútuo acordado na base da confiança.

Ao caracterizar a organização virtual, fica visível a aproximação a temas sensíveis à comunicação organizacional, como a colaboração, a relação de confiança, a diminuição da hierarquia, a autonomia das pessoas colaboradoras, a flexibilidade, a partilha de conhecimento, a estratégia integrada ou a organização horizontal e simétrica. Deste modo, pode considerar-se que uma organização virtual pode ser analisada a partir das teorias da comunicação organizacional. Neste sentido, assume-se o entendimento de que cabe à comunicação interna criar os laços de confiança, a partilha de histórias, a identidade mútua e uma cultura forte (Introna & Petrakaki, 2007). É “à comunicação [que] cabe a tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização” (Ruão, 2016, p. 10). Para tal evidenciar, recorre-se a casos estudados para compreender tudo isto na prática.

#### **4. Estudos de Caso em Análise**

Embora a pandemia não tenha representado uma crise sanitária para todas as organizações, porque algumas já tinham uma cultura voltada para inovação, para outras, gerou mudanças significativas que tiveram um impacto substancial e imediato nas pessoas colaboradoras (Ruck & Men, 2021). Essa incerteza não resulta apenas da pandemia, mas também de uma nova forma de trabalhar, gerando insegurança e podendo prejudicar as relações, que há dois anos enfrentam o desafio de vencer o distanciamento social. Face a essa complexidade, demonstra-se relevante refletir sobre a comunicação interna e o seu papel nessa crise. Neste trabalho, optou-se por

analisar quatro estudos de caso sobre comunicação interna de crise durante a pandemia, sendo que três foram publicados na edição especial da revista *Journal Communication Management* e outro de uma dissertação de mestrado, da Escola Superior de Comunicação Social, sobre as ações de comunicação interna feitas pela TAP Air Portugal com as pessoas colaboradoras durante a pandemia, como se explora na Tabela 1.

Origem do estudo	Estudo	Conceito-chave	Metodologia	Soluções encontradas
Alemanha	<i>A question of quality: perceptions of internal communication during the Covid-19 pandemic in Germany</i> (Ecklebe & Löffler, 2021)	Qualidade; necessidades dos funcionários; comunicação interna de crise	Modelo de equação estrutural (SEM), relacionando a qualidade percebida da comunicação interna com a relação entre organização e colaborador. As pessoas participantes foram recrutadas com ajuda de um instituto de pesquisa de opinião para responder questionários. Foram coletadas 1203 respostas com profissionais dos mais diversos setores (privado, público, ONG e educação).	A frequência de comunicação no início e durante a pandemia, informação substancial, comunicação participativa e uma clara rejeição do sigilo.
Áustria	<i>Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations</i> (Einwiller et al., 2021)	Comunicação interna informacional e relacional, respostas cognitivas e afetivas e envolvimento no trabalho	Na quarta semana após o Governo austríaco decretar a pandemia, aplicou-se questionário online com pessoas que trabalhavam em organizações com no mínimo 10 pessoas colaboradoras em tempo integral. Usou-se o <i>software</i> Dynata para recrutar aquelas pessoas participantes. A amostra analisada foi 1033 respostas.	A comunicação informacional e relacional tem uma influência significativa, mas distinta, sobre como os colaboradores apoiam seu empregador durante uma crise
Portugal	<i>O contributo da comunicação interna para a gestão do engagement dos colaboradores: Estudo de caso sobre a TAP Air Portugal durante a 1.a vaga da pandemia SARS-CoV-2</i> (Alberto, 2021)	<i>Employee engagement</i> ; comunicação interna estratégica de crise; construção de laços de confiança (empresa X colaborador)	Qualitativa. Estudo de caso único. Análise documental e entrevista semiestruturada com 10 pessoas colaboradoras, mais uma da direção de comunicação.	Comunicação interna ajuda no <i>engagement</i> , agilidade e comprometimento da empresa para informar e assegurar confiança do público interno; rápida adaptação do conteúdo de forma estratégica

Reino Unido	<i>Internal crisis communication and the social construction of emotion: university leaders' sensegiving discourse during the COVID-19 pandemic</i> (Yeomans & Bowman, 2021)	<i>Sensemaking</i> (dar sentido), emoção; <i>sensegiving</i> (elaboração de sentido das narrativas)	Análise retórica do discurso de e-mails enviados à equipa de duas universidades do Reino Unido. Essa metodologia sintetiza vertente da retórica e análise do discurso para criar novos insights sobre <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> . Foram analisadas 67 mensagens <i>e-mail</i> enviadas durante os três primeiros meses da pandemia. O objetivo foi revelar padrões partilhados e divergentes no discurso de senso de liderança num momento de crise.	Três narrativas centrais: competência organizacional e resiliência; empatia, segurança e reconhecimento; e comunidade e localização.
-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tabela 1.** Estudos escolhidos para análise por parte da autoria deste ensaio

Perante estes casos, entende-se que apenas o da TAP Air Portugal é um estudo de caso único. Os restantes ouviram pessoas colaboradoras de diferentes organizações nos países respetivos. Começando pelo estudo de Yeomans e Bowman (2021), este adota uma abordagem construcionista social, de criação de sentido, centrada no discurso de construção de significado, usando a análise de discurso para revisar mensagens e-mail. Já Ecklebe e Löffler (2021) debruçaram-se sobre a frequência da comunicação no início da crise pandémica em organizações alemãs e na transparência da comunicação – informações substanciais, participação e prestação de contas. De acordo com a mesma autoria, os resultados indicam a importância das informações substanciais e a frequência da comunicação no início de uma situação de crise. É legítimo, por parte das pessoas colaboradoras, querer entender a crise o mais cedo possível e de que forma a organização trabalha para amenizar o impacto nos negócios. No trabalho desenvolvido na Áustria, Einwiller et al. (2021) revelam ser preciso dar suporte cognitivo, emocional e físico, ouvindo e respondendo às preocupações e necessidades, bem como reconhecer e agradecer por seus esforços. O estudo discute três recursos sociais específicos: informação – conselhos, opiniões, instruções e esclarecimentos –, estatuto – expressão de julgamento avaliativo que transmite consideração ou estima – e apreço – expressão de consideração afetuosa, que reporta calor ou conforto. Por outras palavras, uma estratégia de comunicação informacional durante uma fase mais aguda deve incluir

não apenas informações instrutivas, mas também os efeitos da crise na organização e na situação de trabalho, procurando ajudar a promover a aceitação às decisões gerenciais (Ruck, 2021). Ressaltam que há uma relação positiva entre a satisfação com informação factuais e a aceitação das decisões, mas para aumentar o comprometimento dos colaboradores é preciso investir numa comunicação que demonstre apreço.

Com isso, Einwiller et al. (2021) defendem que é preciso fortalecer o vínculo afetivo com uma comunicação relacional, isto é, expressar apreço pode ser mais importante do que promover a participação. Nesse sentido, o mesmo estudo reverbera algumas das ilações abordadas por Ecklebe e Löffler (2021) e por Bowman e Yeomans (2021) sobre a importância da participação e valorização da emoção. No caso da TAP Air Portugal, buscou-se refletir sobre os contributos da comunicação interna para o envolvimento das pessoas colaboradoras através da análise documental e de entrevistas semiestruturadas com 10 profissionais e um diretor de comunicação. Verificou Alberto (2021), por conseguinte, que a empresa de aviação adaptou os suportes de comunicação interna no quadro da pandemia, aumentando o fluxo de informação e diversificando os assuntos abordados nos canais, bem como inserindo novos canais, como o *streaming* e as videoconferências. Além disso, as ações de comunicação interna foram sentidas e reconhecidas pelas pessoas colaboradoras, “que referiram ter havido um esforço por parte do departamento em fazer chegar a informação” (Alberto, 2021, p. 96). Mesmo com uma equipa mais reduzida, a direção de comunicação interna da TAP Air Portugal esforçou-se por construir conteúdos, à medida que as notícias sobre a pandemia chegavam. Tal veio reconhecer e reforçar a importância do departamento de comunicação interna, que mostrou ser possível adaptar os conteúdos às estratégias da companhia rapidamente.

Além disso, percebeu-se a importância da participação e transparência para melhorar a credibilidade, satisfação e comprometimento. Os resultados do estudo de Ecklebe e Löffler (2021) mostraram que a comunicação interna planeada tem um impacto positivo na relação pessoas colaboradoras-organizações, pois aquelas pessoas, mantidas bem informadas, tendem a ligar-se a sua organização e ter um senso maior de comprometimento, aumentando significativamente o grau de confiança (Ecklebe & Löffler, 2021). Isso significa dizer que quanto mais se comunica com qualidade, sem receios, usando os canais certos e seguindo a cultura

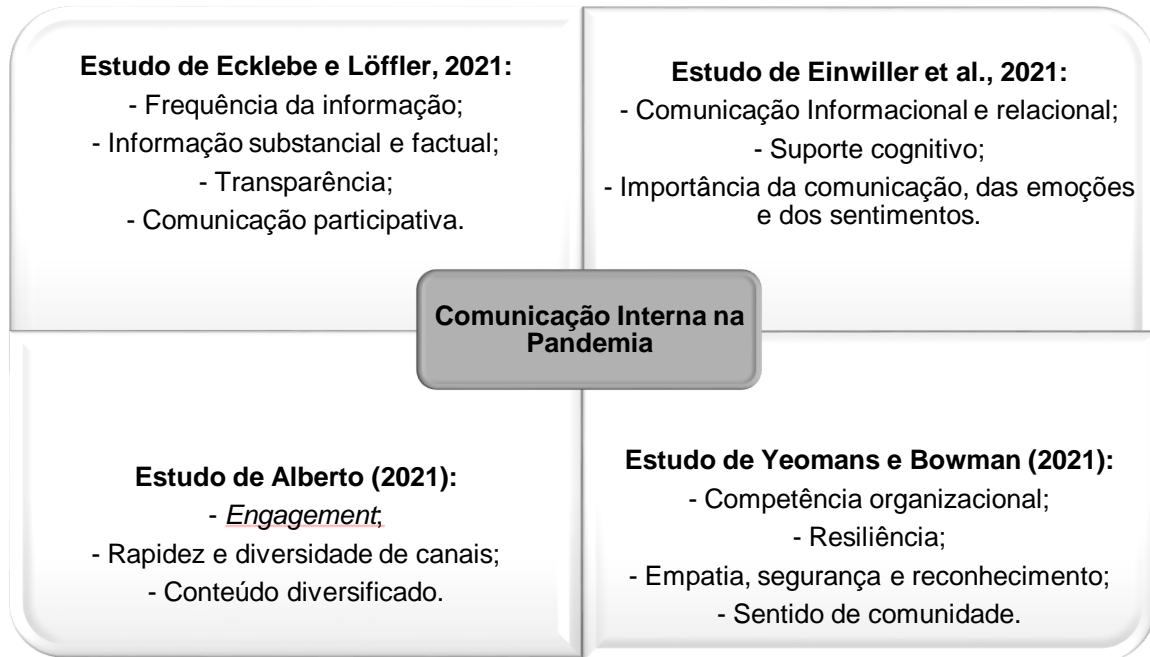
organizacional, a sensação de insegurança típica numa crise diminui. É, portanto, preponderante ser ágil na resposta à demanda interna. Para além da agilidade, a estratégia de comunicação deve levar em consideração o fortalecimento do vínculo afetivo interno. Apostar numa comunicação relacional pode trazer mais vantagens do que ter como estratégia apenas a informação. Einwiller et al. (2021) afirmam que, para obter comprometimento cognitivo e emocional das pessoas colaboradoras, a organização precisa fornecer suporte, ouvindo as partes interessadas e respondendo às suas preocupações e necessidades, atribuindo-lhes reconhecimento e agradecendo-lhes pelo trabalho. Aquela autoria recomenda que, ao criar estratégias para transmitir as informações, as organizações devam incluir formas de comunicação participativas e apreciativas.

Outro ponto importante é pensar de que forma a comunicação interna pode transmitir emoções, sendo imperativo pensar na complexidade da dimensão humana numa crise, uma vez que qualquer emoção afeta as interações com os outros, impactando no sentido de coletividade (Yeomans & Bowman, 2021). Uma crise como a pandémica ainda em vigor, por exemplo, pode levar a um ‘contágio emocional’, fazendo com que os grupos adotem um estado afetivo dominante (como a raiva), despertando nas pessoas responsáveis pela liderança a necessidade de um gerenciamento mais ativo das emoções das equipas. O que se verificou na análise das mensagens e-mail das duas universidades do Reino Unido foram três padrões narrativos centrais – competência organizacional e resiliência; empatia, segurança e reconhecimento; e comunidade e localização. A autoria respetiva analisou expressões utilizadas para identificar emoções e sentimentos. Nessas mensagens, identificaram-se narrativas com intuito de gerar confiança, orgulho e aproximação, para que se sentisse mais valor e reconhecimento pelo esforço de trabalho. Em linha com estes resultados, Yeomans e Bowman (2021) sugerem que as narrativas emocionais são moldadas pelas realidades temporais e materiais das experiências vividas pelas pessoas e que as emoções se tornam mais visíveis quando a organização – neste caso, duas universidades do Reino Unido – demonstra preocupação com o bem-estar das pessoas. As autoras também convocam a pensar nas abordagens eficazes e criativas que incentivam todas as pessoas – pessoas funcionárias e liderança – a comunicarem e expressarem apreço, agradecimento e reconhecimento. A partir dessa abordagem, Ruck e Men (2021) recomendam que as organizações devem estar

atentas às pessoas funcionárias e ajudá-las, por meio da comunicação interna, a lidar com sentimentos menos positivos, como a raiva, a tristeza ou o medo, e aproveitar o poder dos mais positivos, como a colaboração, o companheirismo, a amizade, a satisfação e a gratidão. O incentivo à participação e à auscultação pode ajudar nesse processo, uma vez que participar, segundo Rawlins (2008), é expressar necessidades e fornecer *feedback* de forma a identificar as informações de que a organização necessita para tomar decisões acertadas. Uma comunicação simétrica, pautada na colaboração e no saber ouvir, atua no fortalecimento do vínculo emocional das pessoas funcionárias. Com efeito, depreende-se que, para se ter sucesso na comunicação emocional e relacional, é preciso uma estratégia simétrica, visando o diálogo, o entendimento mútuo, a transparência e a confiança.

Na TAP Air Portugal, a equipa de comunicação interna baseou a comunicação com as pessoas colaboradoras nos pilares saúde, segurança e envolvimento, com o objetivo de manter um relacionamento forte com o público interno e que fosse ao encontro dos propósitos organizacionais. Isto levando em conta o trabalho a partir de casa, uma vez que 100% da empresa entrou em *lay-off*, com 90% com suspensão de contrato de trabalho e 10% com horário reduzido (Alberto, 2021). Para atender a essa crise, o departamento de comunicação diversificou o envio da informação e desenvolveu mensagens-chave para cada canal, desenvolvendo alguns formatos de comunicação novos com o público interno, como o *webstreaming*, os diretos ou as videoconferências. Nesse tipo de difusão de informação, conseguiu-se, entre outras concretizações, falar de cuidados com a saúde, informar sobre procedimentos e atualizações de trabalho e reunir a equipa para desafios e passatempos e questões relacionadas com dúvidas sobre a plataforma digital Microsoft Teams e suas funcionalidades. Esta plataforma foi a escolhida para a comunicação interna dentro da companhia. Sem esquecer o que foi dito anteriormente, trata-se de informar, envolver, motivar e tranquilizar, assegurando informações atempadas e incentivando o *feedback*. Alberto (2021) dá conta de que a comunicação interna da TAP Air Portugal procurou, durante a primeira fase da pandemia, envolver as pessoas colaboradoras por meio de ferramentas da comunicação interna, utilizando plataformas digitais para fazer chegar as mensagens. Com isso, procurou-se assegurar uma narrativa integrada e consistente, bem como o próprio envolvimento das pessoas colaboradoras

na gestão da mudança. Rematando, a Figura 1 mostra o resumo dos resultados encontrados nos estudos analisados:



**Figura 1.** Resumo dos resultados encontrados por cada estudo sobre a comunicação interna na pandemia

Em jeito de síntese, vê-se que para conseguir responder bem a uma crise como aquela gerada pela pandemia do Coronavírus, uma organização não pode demorar a agir. É preciso ter um plano de comunicação de crise traçado, investir numa comunicação interna em multicanais, nunca esquecendo que mesmo através das plataformas digitais é possível demonstrar apreço, gratidão, reconhecimento, auscultar, incentivar participação e a colaboração. Focar numa comunicação em consonância com a sua cultura organizacional também é crucial para atingir os níveis cognitivos e afetivos das pessoas colaboradoras. De igual modo, não se esquece que a organização funciona em contexto e, portanto, atitudes acertadas e bem planeadas têm repercussões exteriores à organização. Apresentam-se, agora, algumas reflexões na sequência do que foi apresentado até a este ponto.

## 5. Reflexões Finais

Se mais pessoas passam a usar mais tecnologias digitais (e. g., Rocha, 2022) e passa a haver obrigatoriedade de teletrabalho e tal exige adaptação dos locais de trabalho, das organizações, para o efeito, isto faz com que se potencie uma maior virtualização das organizações. Adicionalmente, tal vem dar força às organizações virtuais e à sua emergência, mas traz também desafios, algo a que se propõe responder este ensaio, mais propriamente no que toca à comunicação interna.

Um dos maiores desafios será a capacidade de gestão de inovação e de conhecimento organizacionalmente gerados, mais propriamente da parte da comunicação interna, de profissionais da comunicação, sobre como usar a comunicação interna para promover ambientes de trabalho melhores e em organizações virtuais. Algo comum aos quatro estudos de caso analisados é precisamente isso: a comunicação interna como impactante no dia a dia das pessoas que constituem as organizações em causa, no que é concertante às suas interações e à sua presença nelas. Até porque o que se passa dentro das organizações tem repercussões no exterior delas (Ruão, 2016), seja pelos contactos directos com a organização seja pela imagem que esta passa. O entendimento do conceito de imagem aqui prende-se com a perceção que as pessoas que observam do exterior a organização têm sobre esta (Ruão & Salgado, 2008). Neste sentido, quanto mais esta for benéfica, mais benefícios a outros níveis esta pode ter, como a reputação, o que reforça o seu valor no âmbito societal. Por toda esta abordagem em torno de conceitos e perspectivas da comunicação organizacional, sem esquecer aquela que é desenvolvida ao longo deste ensaio, a autoria deste propõe que um desafio central para a organização virtual seja alargar o seu conceito mercantilista e estruturado na estratégia de negócios para abarcar a dimensão humana, sem menosprezar, mais uma vez, aquela disciplina da comunicação.

Prosseguindo, viu-se a importância do *feedback*, o que convida a refletir sobre não só a própria forma de despoletar o *feedback* como a disponibilização de mecanismos que protejam o *feedback* das pessoas, sobretudo no âmbito das organizações virtuais e daquilo que o digital potencia. Por exemplo, ao nível da segurança e da proteção de dados. Isto traz outra questão: a privacidade no contexto do teletrabalho. Até que ponto ela deve ser repensada? Tanto pelo que já se apontou,



dos espaços do quotidiano e da sua separação, como do uso de plataformas usadas num contexto mais pessoal e social, fora do profissional, como o aplicativo WhatsApp, que também podem fazer parte do contexto laboral, bem como proporcionar grupos de conversas para outras finalidades, que podem até ir além do próprio contexto laboral, mas estar relacionados com este (Souza, 2018). Clarificando, os próprios grupos espontâneos ou mais formais podem ser meios de troca de *feedback* e tal impactar nas dinâmicas organizacionais. Mais um aspeto que merece menção, seguindo o pensamento de Sousa (2018), é o seguinte: urge da parte das organizações uma proteção crescente das suas redes mais internas, com vista a proteger os dados das pessoas colaboradoras que as utilizam. O ano de 2022 ficou inclusive marcado por “ciberataques” a organizações presentes em território português, como foram os casos da empresa de telecomunicações Vodafone ou dos laboratórios de análises clínicas Germano de Sousa (Nunes, 2022). Não é demais recordar que qualquer rede contém dados e informação a circular, em estruturas sistemáticas e amplas, de produção, partilha e difusão.

Sem esquecer trabalhos como o de Zhao et al. (2017), parece importante olhar para as organizações numa lógica de construção. Convocou-se acima como a realidade é socialmente construída (Berger & Luckmann, 1966/2010), a qual é também tida em conta pelo estudo de Yeomans e Bowman (2021). Tanto pela lógica objetiva, daquilo que já está institucionalizado, como pela lógica subjetiva, sobretudo daquilo que as pessoas colaboradoras deixam na e para a organização. Uma prova reveladora disto é a reconfiguração das organizações para o virtual, nos casos aplicáveis, e a sua capacidade inerente de resignificação (Oliveira et al., 2021). Não pode também ser aqui esquecido o contributo da comunicação estratégica, disciplina que está relacionada com a comunicação organizacional, pela capacidade de desenvolvimento de estratégias a implementar também naquele sentido. Tal enfatiza aquela visão de construção e, simultaneamente, do posicionamento da organização na sociedade (Oliveira et al., 2012). Igualmente, entra aqui a comunicação interna, com a sua capacidade de gestão e planeamento.

Se, por um lado, um impacto se pode revelar mais positivo, como mostram alguns estudos sobre a preferência de algumas pessoas sobre o teletrabalho (Robert

Walkers, n.d.)<sup>3</sup>, por outro, também se pode revelar menos positivo, como ao nível da “desumanização”<sup>4</sup> do trabalho, mesmo antes da pandemia (Christoff, 2014). Tais exemplos de desumanização podem estar associados a situações como o excesso de horas de trabalho e uma maior necessidade de “desligar”. Para ajudar a atenuar isto, o Parlamento Europeu chegou a aprovar uma resolução que visa ao direito de a pessoa “desligar” os equipamentos eletrónicos do contexto laboral (European Parliament resolution of 21 January with recommendations to the Commission on the right to disconnect, 2021). Porque qualquer organização se move em torno de uma liderança, que toma decisões e as mesmas geram efeitos, estudos como o de Sainz et al. (2021) mostram que uma liderança mais autêntica gera um menor nível de “desumanização organizacional e de *stress* no trabalho” (p. 85), o que vem também reforçar a necessidade de a liderança das organizações ser forte e autêntica. Logo, impactos na vida das pessoas, no seu âmbito mais pessoal, extraprofissional, são passíveis de ser apontados. Entre os vários, estão o aumento da exposição a equipamentos digitais (e. g., Ferreira, 2022)<sup>5</sup> e a mistura dos espaços doméstico e laboral, podendo até interferir no circuito familiar, levando a situações de exaustão e de distanciamento emocional (Aguiar et al., 2021). Tendo em conta as dinâmicas do virtual, existem fatores a ter em conta pela comunicação interna, como a literacia digital, a necessidade de reconhecimento e a autoestima a interferir na criação e partilha de conteúdo e facultação de *feedback* nas plataformas digitais (Nam & Hwang, 2021), os quais salientam o lado humano referido e, assim, não devem ser menosprezados. No estudo de caso austríaco analisado (Einwiller et al., 2021), as vertentes emocional e afetiva saem destacadas, reforçando a necessidade de comunicar com apreço, assim como no caso britânico (Yeomans & Bowman, 2021). Importa que responsáveis pela comunicação consigam concretizar planos de

---

<sup>3</sup> A título de exemplo, em Portugal, a consultora Robert Walters (n.d.) aferiu que 96% das pessoas inquiridas, numa amostra de 320, em maio de 2020, referiu querer continuar a “teletrabalhar” e que 89% destas estavam satisfeitas com o teletrabalho.

<sup>4</sup> De acordo com Christoff (2014), a desumanização consiste em quando as pessoas são implícita ou explicitamente compreendidas como não detentoras de certas qualidades que as tornam humanas. Tal tende a ocorrer frequentemente no contexto organizacional sob a forma de atitudes e comportamentos e até sob contornos ‘mecanicistas’, em que as pessoas são equiparadas a objetos ou a autómatos.

<sup>5</sup> Citado pelo jornal *ECO* (Ferreira, 2022), o estudo do Observatório para a Liderança e Bem Estar, da Nova SBE, designado de *Tecnostress – Uso da Tecnologia e Bem Estar no Contexto do Trabalho*, inquiriu mais de quatro mil pessoas e atingiu, entre outras conclusões, que 52% daquelas sente a sua vida invadida pelos equipamentos móveis.

atenuação deste tipo de efeitos, viabilizando hipoteticamente melhorias possíveis no quotidiano organizacional e inclusive pessoal, na vida de cada pessoa que constitui a organização.

Com este ensaio, demonstra-se como as organizações virtuais podem funcionar e a comunicação interna a elas prestar auxílio na sua virtualização. Ainda que sem esquecer a sua tradição no que concerne às práticas de comunicação, assim como a sua tradição no que concerne à organização em causa e as suas práticas, que estão necessariamente dependentes da comunicação no seu todo. Mais estão se se considerar a perspetiva de Watzlawick et al. (1967), de que toda a comunicação afeta o comportamento humano e vice-versa, reconhecendo que o comportamento tem por base atitudes, posicionamentos mentalmente desenvolvidos (Lima & Correia, 2013). Em relação a estes últimos, as organizações, em especial a comunicação interna e profissionais da comunicação, podem dar o seu melhor para que aqueles sejam também os mais favoráveis e contribuam para o seu bem-estar. Finalizando, lança-se apenas uma questão final: poderão as organizações virtuais ajudar a fazer a diferença? Espera-se que o passar dos anos e investigação científica neste quadro possam vir a oferecer respostas com mais comprovação e rigor.

---

## Agradecimentos

Este trabalho contou o apoio de uma Bolsa de Investigação para Estudantes de Doutoramento [BI\_Doutoramento/FCT/CECS/2021 (UI/BD/151164/2021)], da Fundação para a Ciência e Tecnologia, ao abrigo do Protocolo de Colaboração para Financiamento do Plano Plurianual de Bolsas de Investigação para Estudantes de Doutoramento, celebrado entre a FCT e a Unidade de I&D CECS (UID 00736).

Este trabalho contou o apoio de uma Bolsa de Investigação para Estudantes de Doutoramento [BI\_Doutoramento/FCT/CECS/2021 (UI/BD/151120/2021)], da Fundação para a Ciência e Tecnologia, ao abrigo do Protocolo de Colaboração para Financiamento do Plano Plurianual de Bolsas de Investigação para Estudantes de Doutoramento, celebrado entre a FCT e a Unidade de I&D CECS (UID 00736).

---

## Referências

- Aguiar, J., Matias, M., Braz, A. C., César, F., Coimbra, S., Gaspar, M. F., & Fontaine, A. M. (2021). Parental burnout and the covid-19 pandemic: How Portuguese parents experienced lockdown measures. *Family Relations, Early Review*, 1–12.  
<https://doi.org/10.1111/fare.12558>

- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2010). *A construção social da realidade. Um livro sobre a sociologia do conhecimento*. Dinalivro. (Trabalho original publicado em 1966)
- Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (1999). The virtual enterprise concept. In L. M. Camarinha-Matos, & H. Afsarmanesh (Eds.), *Infrastructures for virtual enterprises: Networking industrial enterprises* (pp. 3–14). International Federation for Information Processing (IFIP). [https://doi.org/10.1007/978-0-387-35577-1\\_37](https://doi.org/10.1007/978-0-387-35577-1_37)
- Carr, C. T., & Hayes, R. A. (2015). Social media: Defining, developing, and divining. *Atlantic Journal of Communication*, 23(1), 45–65. <https://doi.org/10.1080/15456870.2015.972282>
- Castells, M. (2000). *A era da informação: Economia, sociedade e cultura: A sociedade em rede*. (Vol. 1). Paz e Terra.
- Christoff, K. (2014). Dehumanization in organizational settings: Some scientific and ethical considerations. *Frontiers In Human Neuroscience*, 8(748), 1–5. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2014.00748>
- Denicoli, S. (2011). *TV digital – Sistemas, conceitos e tecnologia*. Grácio Editor. [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs\\_ebooks/issue/view/140](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/issue/view/140)
- Dietz, J. L. G., & Mulder, J. B. F. (2020). A history of organisation and ICT. In J. L. G. Dietz & J. B. F. Mulder (Eds.), *Enterprise ontology. A human-centric approach to understanding the essence of organisation* (pp. 3–7). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-38854-6>
- Ecklebe, S., & Löffler, N. (2021). A question of quality: Perceptions of internal communication during the covid-19 pandemic in Germany. *Journal of Communication Management*, 25(3), 214–232. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0101>
- Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – The role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233–255. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0107>
- European Parliament resolution of 21 January with recommendations to the Commission on the right to disconnect (2021). *Procedure: 2019/2181(INL)*. Bruxelas: Parlamento Europeu. [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021\\_EN.html#title1](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_EN.html#title1)
- Ferreira, A. A., Reis, A. C. F., & Pereira, M. I. (2002). *Gestão empresarial: De Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas*. Editora Pioneira.
- Ferreira, J. N. (2022, 16 de março). Tecnostress. Mais de metade dos profissionais sente a vida pessoal “tecno-invadida”. *ECO*. <https://eco.sapo.pt/2022/03/16/tecnostress-mais-de-metade-dos-profissionais-sente-a-vida-pessoal-tecno-invadida/>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)*, 21(2), 1427–1438. <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>

- Fiske, J. (1993). *Introdução ao estudo da comunicação*. Edições Asa.
- Gouveia, R., Silva, S. S., Almeida, A. N., Wall, K., Vieira, M. M., Carvalho, D., & Ribeiro, A. S. (2021). *Os impactos sociais da pandemia: O segundo confinamento*. Universidade de Lisboa, Instituto de Ciências Sociais, e Instituto Universitário de Lisboa. <https://www.ics.ulisboa.pt/info/estudo-ics-2021-pandemia-covid-19-e-o-segundo-confinamento>
- Introna, L. D., & Petrakaki, D. (Ed.) (2007). Defining the virtual organization. In S. Barnes (Ed.), *E-commerce and V-Business: Digital enterprise in the twenty-first century* (pp. 181-200). Routledge.
- Kürümlüoğlu, M., Nøstdal, R., & Karvonen, I. (2005). Base concepts of virtual organization. In L. M. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh, H. & M. Ollus (Eds.), *Virtual organizations systems and practices* (pp. 11–28). Springer.
- Larson, E. W. (2020). Where is an organization? How workspaces are appropriated to become (partial and temporary) organizational spaces. *Management Communication Quarterly*, 34(3), 299–327. <https://doi.org/10.1177/0893318920933590>
- Levy, P. (1998). *Becoming virtual. Reality in the digital age*. Plenum Trade.
- Lima, M. L., & Correia, I. (Ed.) (2012). Atitudes: Medida, estrutura e funções. In M. B. Monteiro & J. Vala (Eds.), *Psicologia social* (pp. 201–243). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Markttest (n.d.). *5,9 milhões de portugueses acedem a redes sociais*. Retirado a 5 de fevereiro de 2022, de <https://www.markttest.com/wap/a/n/id~27ff.aspx>
- Melo, A., & Sousa, H. (2013). Feedback nightmare: Organisational communication reactions to digital critic exposure. A view on some Portuguese cases (2011-2012). In G. Gonçalves, I. Somerville, & A. Melo (Eds.), *Organisational and strategic communication research: European perspectives* (pp. 95–110). <http://labcom.ubi.pt/book/104>
- Morton, S. M. (1991). *The corporation of the 1990s*. Oxford University Press.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization: A vision of management in the information age. *Information Society*, 10(4), 267–288. <https://doi.org/10.1080/01972243.1994.9960172>
- Nam, S.-J., & Hwang, H. (2021). Consumers' participation in information- related activities on social media. *PLoS ONE*, 16(4), Artigo e0250248. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250248>
- Nandhakumar, J. (1999). Virtual teams and lost proximity: Consequences on trust relationships. In P. Jackson (Ed.), *Virtual working*, pp. 46–76. Routledge.
- Nunes, F. (2022, 14 de fevereiro). Germano de Sousa adia reabertura enquanto recupera do ciberataque. *ECO*. <https://eco.sapo.pt/2022/02/14/germano-de-sousa-adia-reabertura-enquanto-recupera-do-ciberataque/>

- Oliveira, I. L., & Alencar, T. G. R. (2013). A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: Inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. *ORGANICOM*, 10(19), 209–219. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139204>
- Oliveira, I. L., Lima, F. P., & Generoso, I. M. (2021). Mediated strategic communication: Meaning disputes and social practice. In S. Balonas, T. Ruão, & M.-V. Carrillo (Eds.), *Strategic communication in context: Theoretical debates and applied research* (pp. 131–150). UMinho Editora; Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.46>
- Oliveira, I. L., Paula, M. A., & Marchiori, M. (2012). Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: Dimensão relacional. *Revista del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación FISEC*, 7(12), 133–153. <https://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1749>
- Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71–99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 29-C/2022 de 7 de março (2022). *Diário da República n.º 46/2022, Série I*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros. <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/29-c-2022-180122126>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 181-A/2021 de 23 de dezembro (2021). *Diário da República n.º 247/2021, Série I*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros. <https://www.sgeconomia.gov.pt/destaques/resolucao-do-conselho-de-ministros-n-181-a2021-de-23-de-dezembro-altera-as-medidas-aplicaveis-no-ambito-da-pandemia-da-doenca-covid-19.aspx>
- Robert Walkers (n.d.). *44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho*. Retirado a 5 de fevereiro de 2022, de <https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/produtividade-portugueses-aumenta-com-teletrabalho.html>
- Rocha, C. (2022, 20 de fevereiro). Portugueses compraram 2,6 milhões de smartphones em 2021. Segmento empresarial deu impulso. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/portugueses-compraram-26-milhoes-de-smartphones-em-2021-segmen-to-empresarial-deu-impulso>
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: Teoria e prática em comunicação organizacional*. CECS. [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs\\_ebooks/article/view/2399/2313](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/2399/2313)
- Ruão, T., & Salgado, P. (2008). Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório. In M. L. Martins, & M. Pinto (Eds.), *Comunicação e cidadania: Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (pp. 329-340). CECS. <http://lasics.uminho.pt/ojs/index.php/5sopcom/article/view/34/35>

- Ruck, K., & Men, L. R. (2021). Guest editorial: Internal communication during the covid-19 pandemic. *Journal Communciation Management*, 25(3), 185–195. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2021-163>
- Sainz, M., Delgado, N., & Moriano, J. A. (2021). The link between authentic leadership, organizational dehumanization and stress at work. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(2), 85–92. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a9>
- Shah, C. (2017). *Social information seeking. Leveraging the wisdom of the crowd*. Springer.
- Shekhar, S. (2016). *Managing the reality of virtual organization*. Springer.
- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da comunicação organizacional: As tendências do século XXI. *Observatorio (OBS\*) Journal*, 14(4), 98–118. <https://doi.org/10.15847/obsOBS14420201652>
- Sousa, I. S. (2018). *Redes sociais corporativas como ferramenta de comunicação interna – Estudo de caso da rede social corporativa Workplace by Facebook* [Dissertação de mestrado, Repositório Aberto]. <https://hdl.handle.net/10216/117671>
- Souza, E. S. (2018). *O uso do Whatsapp como ferramenta de comunicação interna no Departamento de Ensino da Aeronáutica (DEPENS)*. [Trabalho obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação, Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/CEUB Educação Superior)]. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/11989>
- Stephens, K. K., Barrett, A. K., & Mahometa, M. J. (2013). Organizational communication in emergencies: Using multiple channels and sources to combat noise and capture attention. *Human Communication Research*, 39(2), 230–251. <https://doi.org/10.1111/hcre.12002>
- Steyn, J. (2011, 20–23 de julho). *Some key concepts of the role of ICT in societies* [Comunicação oral]. Panel discussion: ICT and Diversity of Information Societies. IADIS2011, Roma, Itália. [https://www.researchgate.net/publication/341460376\\_SOME\\_KEY\\_CONCEPTS\\_OF\\_THE\\_ROLE\\_OF\\_ICT\\_IN\\_SOCIETIES](https://www.researchgate.net/publication/341460376_SOME_KEY_CONCEPTS_OF_THE_ROLE_OF_ICT_IN_SOCIETIES)
- Thayer, L. (1979). *Comunicação, fundamentos e sistemas*. Atlas.
- Tomaél, M. I., Alcara, A. R., & Di Chiara, I. G. (2005). Das redes sociais à inovação. *Ciência da Informação*, 34(2), 93–104. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652005000200010>
- Trope, A. (1999). *Organização virtual: Impactos do teletrabalho*. Qualitymark.
- Vermelho, S. C., Velho, A. P. M., & Valdecir, B. (2015). Sobre o conceito de redes sociais e seus pesquisadores. *Educação e Pesquisa*, 41(4), 863–881. <https://doi.org/10.1590/s1517-97022015041612>
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication*. W. W. Norton & Company.
- We Are Social (2022). *Digital 2022: Global overview report*. <https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022/>

- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19, *Profesional de la Información*, 29(2), 1–18. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Yeomans, L., & Bowman, S. (2021). Internal crisis communication and the social construction of emotion: University leaders' sensegiving discourse during the covid-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 196–213. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2020-0130>
- Zhao, H., Falkheimer, J., & Heide, M. (2017). Revisiting a social constructionist approach to crisis communication— Investigating contemporary crises in China. *International Journal of Strategic Communication*, 11(5), 364–378. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2017.1363758>
- Zuppo, C. M. (2012). Defining ICT in a boundaryless world: The development of a working hierarchy. *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)* 4(3), 13–22. <https://doi.org/10.5121/ijmit.2012.4302>

---

### **Pedro Eduardo Ribeiro**

Estudante de doutoramento em ciências da comunicação na Universidade do Minho e investigador doutorando do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, os seus principais interesses de pesquisa têm-se focado na análise de textos escritos e de imagens gráficas, com um olhar sobre a produção de sentido e de discurso pela e através dos média físicos e digitais. Ocasionalmente, investiga sobre comunicação organizacional, no seguimento do seu mestrado.

### **Giselle Costa**

Investigadora do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, da Universidade do Minho. Doutoranda em ciências da comunicação, no Instituto de Ciências Sociais da mesma universidade. Jornalista com 20 anos de experiência em diversas áreas da comunicação. As minhas áreas de estudo têm sido comunicação organizacional, comunicação interna e as organizações virtuais.

**Submetido: 31/03/2022 - Aceite: 24/06/2022 - Publicado: 30/06/2022**