

## **Impactos da pandemia da Covid-19 na comunicação interna das empresas: revisão de literatura**

**Impacts of the Covid-19 pandemic on internal corporate communication: literature review**

**Impactos de la pandemia del Covid-19 en la comunicación interna de las empresas: revisión de la literatura**

Recebido: 30/08/2022 | Revisado: 26/09/2022 | Aceitado: 05/10/2022 | Publicado: 11/10/2022

**José Calazans dos Passos Neto**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1458-2251>  
Universidade Santo Amaro, Brasil  
E-mail: calazans2510@gmail.com

**João Mattar**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6265-6150>  
Universidade Santo Amaro, Brasil  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil  
E-mail: joaomattar@gmail.com

### **Resumo**

O objetivo deste artigo é discutir os impactos que a pandemia da Covid-19 causou na comunicação interna das empresas. Foi realizada uma revisão de literatura de escopo a partir de buscas no Google Acadêmico procurando mapear estudos publicados, aos quais foram aplicados critérios de inclusão e exclusão. Os resultados indicaram que não houve tempo suficiente para as empresas se adaptarem adequadamente ao trabalho remoto, o que gerou nos funcionários emoções negativas, como de preocupação, ansiedade e desamparo. Um dos aspectos que amplificou esses impactos negativos foi a dificuldade em conciliar adequadamente os ambientes de trabalho e de residência. As organizações adotaram então ferramentas digitais para a comunicação com seus colaboradores, visando acolhê-los, integrá-los e motivá-los, preocupadas com sua saúde física e emocional. Entretanto, a baixa proficiência em competências digitais por parte dos gestores e colaboradores pode ter contribuído para introduzir ruídos na comunicação. O artigo conclui que a comunicação interna das organizações precisa ser planejada para o longo prazo e contínua, com a inserção de conteúdos e elementos humanizados, especialmente em momentos de crise como foi a pandemia da Covid-19, para fortalecer os vínculos afetivos entre as partes. Além disso, é necessário estabelecer regras mais detalhadas para o trabalho remoto, que respeitem o bem-estar dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Administração; Competências digitais; Estratégias de comunicação; Ferramentas digitais; Teletrabalho.

### **Abstract**

The purpose of this article is to discuss the impacts that the Covid-19 pandemic has had on companies' internal communication. A scoping literature review was carried out from Google Scholar searches to map studies published to which inclusion and exclusion criteria were applied. The results indicated that there was not enough time for companies to adapt adequately to remote work, which generated negative emotions in employees, such as worry, anxiety, and helplessness. One of the aspects that amplified these negative impacts was the difficulty in properly reconciling the work and home environments. The organizations then adopted digital tools for communication with their collaborators, aiming to welcome, integrate and motivate them, concerned with their physical and emotional health. However, the low proficiency in digital skills on the part of managers and employees may have contributed to introducing noise in communication. The article concludes that the internal communication of organizations needs to be continuous and planned for the long term, with the insertion of humanized elements, especially in times of crisis, as was the pandemic of Covid-19, to strengthen the affective bonds between the parties. In addition, it is necessary to establish more detailed rules for remote work that respect employees' well-being.

**Keywords:** Business management; Communication strategies; Digital competences; Digital tools; Home office.

### **Resumen**

El objetivo de este artículo es discutir los impactos que la pandemia de Covid-19 ha tenido en la comunicación interna de las empresas. Se realizó una revisión de la literatura de escopo basada en búsquedas en Google Scholar, buscando mapear estudios publicados, a los que se aplicaron criterios de inclusión y exclusión. Los resultados indicaron que no hubo tiempo suficiente para que las empresas se adaptaran adecuadamente al trabajo remoto, lo que generó emociones negativas en los empleados, como preocupación, ansiedad e impotencia. Uno de los aspectos que amplificó estos

impactos negativos fue la dificultad para conciliar adecuadamente los entornos de trabajo y residencia. Luego, las organizaciones adoptaron herramientas digitales para la comunicación con sus colaboradores, con el objetivo de acogerlos, integrarlos y motivarlos, preocupados por su salud física y emocional. Sin embargo, la baja competencia en habilidades digitales por parte de gerentes y empleados puede haber contribuido a introducir ruidos en la comunicación. El artículo concluye que la comunicación interna de las organizaciones necesita ser planificada a largo plazo y continua, con la inserción de contenidos y elementos humanizados, especialmente en tiempos de crisis como lo fue la pandemia del Covid-19, para fortalecer los lazos afectivos entre las partes. Además, es necesario establecer reglas más detalladas para el trabajo remoto, que respeten el bienestar de los empleados.

**Palabras clave:** Administración; Competencias digitales; Estrategias de comunicación; Herramientas digitales; Teletrabajo.

## 1. Introdução

A comunicação implica troca de informações com o objetivo de tornar comum mensagens (Chiavenato, 2021). Como não se caracteriza como uma ação isolada, pois envolve um ou mais emissores e um ou mais receptores que transmitem e interpretam mensagens, a comunicação é crucial não apenas para a experiência humana individual, mas também para as organizações e, em um sentido mais amplo, a própria sociedade (Bencsik & Csinger, 2021; Carvalho et al., 2020; Chiavenato, 2021; França & Simões, 2017; Robbins et al., 2020). Entretanto, podem ocorrer ruídos que impeçam que o processo de comunicação alcance os resultados desejados. Para Robbins et al. (2020): “O ruído é composto das barreiras à comunicação que distorcem a clareza da mensagem, como problemas de percepção, excesso de informações, dificuldades semânticas ou diferenças culturais.” (p. 327).

Neste artigo, conceberemos a comunicação interna nas empresas como destinada ao público interno, ou seja, à liderança e aos colaboradores, visando a disseminar os objetivos e os interesses organizacionais. Assim, a comunicação interna pode ser compreendida como “o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos” (Curvello, 2012, p. 22).

No início da implantação do distanciamento social, entre 23 e 31 de março de 2020, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) realizou uma pesquisa envolvendo 86 organizações, cujo objetivo foi conhecer os principais desafios enfrentados por essas organizações na área de comunicação durante a pandemia. A pesquisa, denominada “Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional” e publicada em abril de 2020, revelou que a comunicação interna das organizações aparece em primeiro lugar como a mais afetada pela crise (ABERJE, 2020). Na mesma pesquisa, os respondentes manifestaram que o principal desafio das organizações nesse período foi manter os colaboradores engajados e produtivos.

Durante a pandemia da Covid-19, muitas informações desencontradas e notícias falsas foram veiculadas, inclusive em discursos de autoridades ligadas ao Ministério da Saúde do Brasil (Neto et al., 2020). Isso fez aumentar o nível de confiabilidade, por parte dos trabalhadores, nos conteúdos comunicados pelas empresas. O estudo Edelman Trust Barometer 2020, também publicado em abril de 2020 pela agência global de comunicação Edelman (2020), concluiu que os trabalhadores brasileiros depositavam maior confiança no que era comunicado pelas empresas (64%), em comparação com as ONGs (59%), a mídia (44%) e o governo (37%). As informações mais comuns disseminadas pelas organizações, naquele momento, eram sobre a conscientização de se manter em segurança e reduzir os riscos de contrair Covid-19 (ABERJE, 2020).

A comunicação oral se completa com a comunicação não verbal, podendo ocorrer a distância, por exemplo, por meio da internet. Cabe lembrar que a internet foi um recurso amplamente utilizado pelas organizações para a comunicação a distância durante o isolamento social devido à crise sanitária desencadeada pela pandemia da Covid-19. Nesse sentido, é importante ressaltar que comunicação e colaboração constituem uma das cinco áreas do DigComp 2.2, um *framework* de competências digitais para os cidadãos, elaborado pela Comissão Europeia (Vuorikari et al., 2002). Essa área envolve as

seguintes competências, exercitadas sempre por meio de tecnologias digitais: interação, compartilhamento, cidadania, colaboração, netiqueta e gestão da identidade digital.

Como passamos a maior parte do nosso tempo nos comunicando, seja escrevendo, lendo, falando ou escutando, “parece razoável afirmar que uma das principais forças inibidoras do bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz” (Robbins, 2020, p. 325). Além disso, o bem-estar dos trabalhadores é inseparável de suas relações no ambiente de trabalho. No artigo “Why hybrid work is emotionally exhausting” (“Por que trabalho híbrido é emocionalmente tão exaustivo”), Christian (2022), por meio de entrevistas com trabalhadores de empresas que adotaram o trabalho híbrido, evidencia que a quebra da rotina, alternando o ambiente profissional dos escritórios, por exemplo, e as residências, pode tornar o trabalho mais cansativo que o presencial. E o bem-estar dos trabalhadores está também diretamente ligado à comunicação, formal e informal, que, em conjunto com outros fatores, pode resultar em descontentamento, a ponto de constituir “séria ameaça à saúde física e psicológica dos envolvidos” (Egger–Moellwald, 2011, p. 76). Nesse sentido, a comunicação a distância pode acarretar problemas na interpretação da mensagem, haja vista que não há a presença física dos dois agentes, emissor e receptor, o que pode gerar ruídos que resultem em barreiras na comunicação.

Considerando esse contexto, o problema abordado por este estudo é se (e como) a comunicação interna nas organizações foi afetada durante a vigência do isolamento social provocado pela pandemia da Covid-19 com o emprego da comunicação a distância. Para explorar esse problema, conduzimos uma revisão da literatura que aborda o tema da comunicação nas organizações durante a pandemia. O objetivo deste artigo, portanto, é mapear estudos que analisaram os impactos da pandemia da Covid-19 na comunicação interna das empresas.

A seção seguinte delinea a metodologia empregada na revisão de literatura. A terceira seção do artigo apresenta os resultados e analisa e compara os textos incluídos na revisão. A seção da discussão relaciona os textos com estudos correlatos e o referencial teórico utilizado no estudo, além de seu contexto. Por fim, a conclusão resume o percurso do estudo, ressalta suas contribuições, reflete sobre suas limitações e aponta para trabalhos futuros.

## 2. Metodologia

Para este mapeamento, realizamos uma revisão de escopo (Mattar & Ramos, 2021) que utilizou o Google Acadêmico (<https://scholar.google.com/>) como base para as buscas. A opção pelo Google Acadêmico justifica-se pela comparação realizada por Harzing e Alakangas (2016) com outras duas importantes bases, Web of Science e Scopus. Os autores concluíram que o Google Acadêmico, comparado a Web of Science e Scopus, fornece maior consistência para as buscas, pois ao longo do estudo se mostrou superior no incremento de publicações e em quantidade de citações. Nesta seção, apresentamos a metodologia utilizada para revisão de literatura e detalhamos o processo de busca.

O acesso inicial ao Google Acadêmico ocorreu em 31 de agosto de 2021, com uma busca sistemática por meio da inserção de palavras e expressões que se referiam diretamente ao tema estudado. Na primeira busca, utilizamos a palavra pandemia (sem aspas) acrescida da expressão “comunicação corporativa” (entre aspas), ou seja: pandemia “comunicação corporativa”. Na busca avançada, marcamos a opção “em qualquer lugar do artigo” para obtermos resultados mais amplos. Contudo, limitamos a busca aos anos de 2020 e 2021, haja vista que a pandemia da Covid-19 foi declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março de 2020. Essa busca retornou 161 resultados. Optamos, então, por restringir a pesquisa avançada do Google Acadêmico marcando a opção “no título do artigo”. Essa ação, entretanto, resultou em apenas um texto.

Repensamos então os parâmetros da pesquisa. Este estudo considera a comunicação nas organizações no contexto desafiador do isolamento social pela pandemia da Covid-19, durante o qual o teletrabalho, ou home office, ganhou alta relevância. Desse modo, optamos por alterar os parâmetros de busca na pesquisa avançada do Google Acadêmico, adicionando as expressões “home office” (com aspas) e “comunicação organizacional” (com aspas), e ainda as palavras Covid e desafios

(sem aspas). Mantivemos a data de início para a busca em 2020, quando as restrições devido à pandemia da Covid-19 começaram a ser implementadas. Essa busca retornou 51 textos.

A quantidade dos resultados retornadas com as expressões e palavras mencionadas permitiram uma sistematização eficiente da seleção dos textos para a revisão de literatura, como, por exemplo, a aplicação das perguntas elaboradas para sua triagem no planejamento deste estudo. Esse procedimento teve por objetivo refinar os resultados para avaliar as publicações que comprovadamente fossem relevantes e contribuíssem, com seus desfechos, para os objetivos deste trabalho.

Como critérios de inclusão, cada texto deveria responder positivamente às seguintes perguntas:

- a) o texto é relevante para o tema comunicação organizacional e/ou corporativa?
- b) o texto abrange a comunicação organizacional e/ou corporativa durante o período do distanciamento ou isolamento social no contexto da pandemia da Covid-19?
- c) o texto possibilita ampliar a análise e a reflexão sobre o tema ao contribuir para discutir o problema abordado nesta pesquisa?

Devido à extensa abrangência do tema comunicação durante a pandemia da Covid-19, se fez necessário adotar como critério de exclusão a eliminação dos textos que possuíssem baixa relevância para este estudo. Sendo assim, os textos que gerassem respostas positivas a estas perguntas foram excluídos:

- a) o texto aborda o tema educação ou educação a distância?
- b) o texto trata a comunicação na área de saúde e/ou ciência em relação ao tema pandemia e/ou Covid-19?

A aplicação desses critérios de seleção reduziu os textos inicialmente incluídos para oito.

Com o objetivo de ampliar a gama de textos que pudessem contribuir com esta pesquisa, em 23 de dezembro de 2021 realizamos uma busca no Google Acadêmico por textos publicados no idioma inglês. Com esse intuito, adaptamos as palavras e expressões utilizadas na busca em português para a busca em inglês, o que não representou exatamente uma tradução literal e direta.

Na primeira busca, utilizamos a expressão e palavras em inglês “corporate communication” (com aspas) coronavirus OR pandemic challenges. Marcando a opção de restrição de textos publicados a partir de 2020, essa busca retornou 1.500 textos, número elevado para uma seleção produtiva. Optamos, então, por substituir a palavra challenges por crisis (sem aspas), por melhor expressar o contexto nas empresas durante a pandemia da Covid-19. Pelo mesmo motivo, acrescentamos à busca a expressão em inglês corporate business (sem aspas), e na pesquisa avançada limitamos as expressões e palavras aos títulos dos textos. Essa segunda busca no Google Acadêmico por textos no idioma inglês foi, assim, implementada com a seguinte expressão:

allintitle: coronavirus OR pandemic OR crisis communication corporate OR business.

Essa busca retornou 34 resultados. O número de textos resultantes dessa segunda busca possibilitou a aplicação na seleção dos textos em inglês dos mesmos critérios de inclusão e exclusão aplicados nos textos em português, resultando em dois textos.

Nos Quadros 1 e 2, são apresentados os textos inicialmente selecionados, tanto em português como em inglês, para esta revisão. A aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, tanto para os textos em português como em inglês, foi realizada pela leitura dos títulos e resumos resultantes das buscas no próprio Google Acadêmico. Nessa etapa, como indicado, dez textos no total foram selecionados. Logo após os dez textos serem integralmente baixados do Google Acadêmico, empreendemos uma última etapa de triagem, que consistiu na sua leitura integral para avaliar se os conteúdos e abordagens eram relevantes para esta pesquisa. Como resultado dessa última triagem, foram selecionados seis textos que avaliamos estarem alinhados aos objetivos desta revisão e agregavam conteúdo e conhecimento relevantes para este estudo. O Quadro 1 apresenta os quatro textos excluídos nesta triagem final, com os respectivos motivos da exclusão, e o Quadro 2 apresenta os seis textos incluídos

na revisão de literatura.

**Quadro 1** — Textos excluídos da revisão de literatura a partir da leitura integral.

Textos Excluídos	Tipo	Motivo da exclusão
Ferreira, C. F. F., & Maradei, A. (2021). Narrativas organizacionais por lives na pandemia: uma análise crítica. <i>XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas</i> . São Paulo: Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). 07 a 11/06/2021.	Trabalho apresentado em evento	O artigo tem por objetivo realizar uma análise qualitativa de como executivos de grandes organizações trataram a comunicação com a sociedade durante a pandemia da Covid-19. Como o artigo não trata de comunicação interna, e sim da comunicação externa com outros interessados, não traz contribuições para a nossa pesquisa.
Oliveira, A. L. S. P. D. (2020). <i>Guia de comunicação interna para equipes remotas</i> . Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social) – Universidade de Brasília, Brasília.	TCC	A publicação é uma monografia para obtenção de título de bacharel em comunicação. Apesar de abordar os impactos da comunicação interna de forma remota, o objetivo principal da publicação é gerar um guia para mitigar problemas na comunicação para as equipes remotas. Portanto, a publicação não discute a temática do estudo.
Queiroga, F. (2020). <i>Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19</i> (Vol. 1). Artmed Editora.	Livro	Trata-se de material didático elaborado pela Associação Brasileira de Psicologia Organizacional com o objetivo de fornecer orientações para o home office devido à pandemia da Covid-19. O material não discute a temática do estudo.
Raposo, J. F., & Terra, C. F. (2021). Economia da Partilha e Práticas de Comunicação Organizacional em Tempos de Covid-19: Social Brands no Brasil e em Portugal. <i>Comunicação e sociedade</i> , (39), 39-56.	Artigo publicado em periódico	O artigo trata da comunicação organizacional em organizações de bens e serviços fornecidos pelas plataformas digitais, seus comportamentos e suas posturas na pandemia do novo coronavírus. Como aborda a comunicação entre organizações, e não dentro das organizações, o artigo não é relevante para este estudo.

Fonte: Autores.

Como é possível perceber no Quadro 1, os motivos para a exclusão desses quatro textos é que eles não abordam a temática deste estudo, ou seja, a comunicação interna nas organizações.

**Quadro 2** — Textos incluídos na revisão de literatura.

Textos Incluídos	Tipo
Bencsik, A., & Csinger, B. (2021). Theoretical examination of the role of corporate communication during pandemic. In J. Janjusevic, B. Taheri, & M. Kozina (Eds.), <i>Economic and Social Development: 69th International Scientific Conference on Economic and Social Development – “Sustainability and Post Covid World”: Book of Proceedings: Dubai, 03 June, 2021</i> (pp. 41-52). Heriot-Watt University, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency and University North.	Trabalho apresentado em evento
Fiz, P. F. R. (2020). O Desafio da Comunicação Organizacional frente a pandemia da COVID-19 sob a ótica de uma empresa do varejo. <i>Boletim do Gerenciamento</i> , 17(17), 51-60.	Artigo publicado em periódico
Michereff Junior, V., Feuerschütte, S. G., & Sánchez, P. B. (2021). Comunicação nas organizações no contexto da COVID-19. <i>RGO – Revista Gestão Organizacional</i> , 14(1), 54-76. DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1">http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1</a> .	Artigo publicado em periódico
Pinheiro, P. C., & Reis, P. C. (2021). O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. <i>Brazilian Journal of Development</i> , 7(1), 5333-5348. DOI: <a href="https://doi.org/10.34117/bjdv7n1-361">https://doi.org/10.34117/bjdv7n1-361</a> .	Artigo publicado em periódico
Ramaswamy, S., Das, G, & Singh, A. (2021). Corporate Communication: Legitimacy for Employee Wellbeing during Crisis. <i>Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)</i> , 12(6), 5022-5028.	Artigo publicado em periódico
Videira, D. P. (2021). Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da Covid-19 em organizações no Brasil. <i>XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, São Paulo/SP – 07 a 11/06/2021</i> . Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). Disponível em <a href="https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003036553.pdf">https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003036553.pdf</a> .	Trabalho apresentado em evento

Fonte: Autores.

Como é possível perceber no Quadro 2, dentre os seis textos incluídos nesta revisão de literatura, quatro são artigos publicados em periódicos e dois são trabalhos apresentados em eventos, sendo quatro redigidos em língua portuguesa e dois em língua inglesa.

A extração dos dados de cada um dos seis textos incluídos na revisão de literatura foi realizada em um formulário com as seguintes seções: título, referência completa, link no Google Acadêmico, resumo, palavras-chave, objetivos, metodologia, resultados, referencial teórico e observações.

### 3. Resultados

Nesta seção, analisamos e comparamos os seis artigos incluídos na revisão de literatura.

Pinheiro e Reis (2021), por meio de uma abordagem descritiva de recortes e comparações de autores, focam em como as empresas usaram as ferramentas de comunicação interna para engajar os colaboradores no período de pandemia. Os autores relatam que a adoção de ferramentas digitais pelas organizações para a comunicação interna se mostrou fundamental para demonstrar aos colaboradores que não estão desamparados, e que estão dispostas, com isso, a diminuir os impactos da crise. Os colaboradores apresentaram-se preocupados e ansiosos, e as organizações, portanto, deveriam lançar mão de ferramentas para intensificar a comunicação, com mensagens capazes de motivar, integrar e estimular a participação e a geração de resultados de forma saudável, para os colaboradores e para a empresa, em um cenário de crise global. O artigo discute também o forte indício da irreversibilidade da opção, por parte das empresas, pelo trabalho remoto, pelas conferências e reuniões virtuais e pelos eventos on-line. Mostra-se, por consequência, essencial desenvolver conteúdo e informação relevantes para o engajamento dos colaboradores com o propósito e a estratégia da empresa, para que eles se sintam seguros, percebam que fazem parte da equipe e são ouvidos.

Bencsik e Csinger (2021), em seu exame de publicações sobre comunicação organizacional, concluem que a comunicação eficaz sempre desempenhou um papel vital para todas as organizações. Defendem, ainda, que durante a pandemia é preciso garantir que os funcionários tenham a percepção de que estão sendo acolhidos ao receber apoio da organização. Essa perspectiva coincide com a conclusão do artigo de Pinheiro e Reis (2021), em relação aos gestores da organização atuarem para demonstrar que os trabalhadores não estão desamparados. Para tanto, se faz necessário que a comunicação seja frequente, com feedbacks claros, concisos e abrangentes. Dessa forma, tanto a sensação de segurança como a manutenção da efetividade do desempenho tenderão a permanecer estáveis no longo prazo.

A revisão de literatura conduzida por Ramaswamy et al. (2021), por sua vez, teve por objetivo abordar o papel da comunicação corporativa no bem-estar dos colaboradores durante a crise da pandemia da Covid-19. Esse tema é importante, haja vista que a vulnerabilidade e a qualidade de vida são altamente impactadas em momentos de crise como a vivida globalmente pelas organizações durante a pandemia da Covid-19. Para os autores, a comunicação da organização exerce papel vital e atua como um pilar em sua estrutura, sobremaneira em tempos de crise, uma vez que a saúde emocional e física do trabalhador representa importante fator para a continuidade dos negócios. Os achados de Ramaswamy et al. (2021) corroboram ainda os de outros textos analisados nesta revisão, como Bencsik e Csinger (2021) e Pinheiro e Reis (2021), ao concluírem que a comunicação nas organizações é crucial para lidar com a crise ao incluir componentes humanizados no conteúdo das mensagens. Ramaswamy et al. (2021) afirmam ainda que a comunicação da área de recursos humanos das organizações com seus colaboradores proporciona bem-estar e engajamento, o que resulta em aumento do desempenho, do comprometimento, da lealdade e do propósito de permanecer.

Na mesma direção, com o objetivo de analisar as mudanças que ocorreram nos processos de comunicação interna em função da crise da Covid-19, Videira (2021) alerta que uma visão mais humanizada na comunicação centrada no público interno tornou-se mais importante em consequência do afastamento social. Isto posicionou a comunicação interna como o

principal fator de manutenção do vínculo afetivo entre os colaboradores e a organização, resultando em maior simetria entre os valores adotados. Para o estudo, que utilizou uma metodologia qualitativa, foram entrevistadas 24 pessoas de cinco organizações pertencentes a setores considerados essenciais no Brasil (varejo, energia, serviço público, agronegócios e alimentos), nos meses de setembro e dezembro de 2020, período em que as vacinas ainda não estavam disponíveis no país. Segundo a autora, as respostas dos entrevistados evidenciaram que as mudanças nos processos de comunicação interna foram sendo adaptadas de forma emergencial e sem planejamento prévio durante a pandemia. Mas os entrevistados também apontaram que o fato de o presidente da empresa atuar como porta-voz favoreceu a confiabilidade, junto aos colaboradores, em relação ao que estava sendo comunicado.

Já o artigo de Fiz (2020) baseou-se em um estudo de caso em uma empresa do segmento do varejo com o objetivo de avaliar a importância que exerce a comunicação organizacional nos resultados durante a pandemia da Covid-19. O autor conclui que o isolamento impactou a empresa negativamente e acentuou as deficiências preexistentes no gerenciamento da comunicação. Destaca ainda que isto se deu em função da cultura organizacional e o desempenho do negócio serem orientados para o curto prazo. Os impactos negativos podem ter se agravado devido ao encerramento de atividades de algumas unidades da empresa, sem previsão, pelo menos inicialmente, de sua reabertura. Fiz (2020) conclui que a crise da Covid-19 evidenciou que a comunicação corporativa interna deve ser frequente e planejada, com vistas a valorizar e orientar os colaboradores — assim como defendem Bencsik e Csinger (2021), Pinheiro e Reis (2021), Ramaswamy et al. (2021) e Videira (2021) —, principalmente em empresas com cultura organizacional e resultados orientados para o curto prazo.

Por fim, Michereff Junior et al. (2020) fundamentaram seu estudo nas respostas de 128 pessoas a um questionário composto por perguntas abertas e fechadas, aplicado entre os dias 30 de julho e 4 de agosto de 2020. Os autores também evidenciaram representativa incidência de emoções negativas apontadas pelos respondentes do questionário durante o uso de tecnologias na comunicação a distância em seu contexto organizacional. As mais citadas foram: ansiedade (51,8%), cansaço (48,6%), frustração (34,6%) e desânimo (31,3%). Contudo, em relação à questão sobre se a organização se adaptou bem à realidade da pandemia, 44,7% responderam positivamente, evidenciando que, na relação e no vínculo com a organização, sentem-se seguros fisicamente e conseguem se comunicar com qualidade. Os autores concluíram que as reações negativas manifestadas pelos respondentes do questionário podem ser consequência da regularidade e frequência da comunicação com a organização, inclusive em horários e dias destinados ao descanso do colaborador, o que também foi identificado por Bencsik e Csinger (2021). Apesar da segurança e da utilização, sem maiores dificuldades, dos recursos tecnológicos na comunicação por parte dos trabalhadores, evidenciadas pela pesquisa de Michereff Junior et al. (2020), o representativo índice de emoções negativas apontadas pelos trabalhadores exige a regulamentação do uso e da abordagem de novas formas de comunicação organizacional.

#### **4. Discussão**

As adversidades e a crise generalizada provocadas pela pandemia da Covid-19 atingiram todos os segmentos da sociedade. Alguns segmentos sofreram consequências mais severas, evidenciando deficiências e fragilidades crônicas, como foi o caso do sistema de saúde pública de muitos países. A economia global foi também severamente impactada como consequência da pandemia e das medidas restritivas implementadas para a contenção do alastramento da doença, o que, por sua vez, afetou diretamente os resultados das empresas.

O distanciamento social exigiu a adoção, às pressas, do teletrabalho (ou home office), sem o tempo necessário para o planejamento prévio. Essa modalidade de trabalho caracteriza-se pela prática de os trabalhadores executarem suas tarefas fora do ambiente profissional, seja integralmente, todos os dias, seja de forma híbrida, envolvendo o rodízio dos trabalhadores em dias alternados. Essas ações visaram reduzir o contato e o possível contágio da Covid-19 entre a força de trabalho.

Como observamos, a pesquisa realizada pela Aberje (2020) revelou que a comunicação interna nas empresas foi o processo de comunicação mais afetado durante a pandemia da Covid-19. Um ambiente de negócios mais desafiador e a vulnerabilidade dos trabalhadores exigiram que os gestores das empresas revisassem os modelos de comunicação interna, com a preocupação de, além de informar, também sustentar a confiança, promover a autoestima e manter a motivação do seu pessoal.

O mais comum foi a comunicação interna nas empresas migrar emergencialmente para ferramentas e plataformas on-line, o que, por sua vez, trouxe desafios às organizações, como, por exemplo, orientar, integrar e garantir a saúde física e mental dos colaboradores e de seus familiares. Três dos artigos analisados nesta revisão de literatura (Bencsik & Csinger, 2021; Michereff Junior et al., 2020; Videira, 2021) mencionam que as organizações se esforçaram para melhorar as ferramentas tecnológicas já existentes para a comunicação com seus colaboradores, além de implantar novas. No que se refere às ferramentas utilizadas para a comunicação, Michereff Junior et al. (2020) concluem que houve a prevalência da adoção, ou intensificação, dos canais digitais, sendo os mais mencionados os aplicativos de mensagens instantâneas, como o WhatsApp, e-mail e plataformas de videoconferência ao vivo via internet.

Entretanto, os casos de baixa proficiência em competências digitais dos trabalhadores e/ou dos gestores podem ter contribuído para a amplificação dos ruídos na comunicação a distância. Cabe lembrar que a interação (por meio de tecnologias digitais) é uma das competências na área de comunicação e colaboração descritas no DigComp 2.2, que envolve “interagir por meio de uma variedade de tecnologias digitais e compreender as mídias de comunicação digital apropriadas para determinado contexto” (Vuorikari et al., 2022, p. 15). Durante a pandemia da Covid-19, os trabalhadores viveram um cenário de stress, preocupação e ansiedade, enfrentando os desafios da necessidade urgente de desenvolver competências digitais e técnicas para manter o desempenho no padrão exigido pelas lideranças da empresa e pelo mercado, além do risco de contrair a doença e a incerteza da manutenção de seus empregos (Aberje, 2020; Bencsik & Csinger, 2021; Christian, 2022; Fiz, 2020; Michereff Junior et al., 2020; Pinheiro & Reis, 2021; Ramaswamy et al., 2021; Videira, 2021).

Há ainda evidências do uso exagerado das ferramentas tecnológicas na comunicação interna por parte das empresas durante a pandemia, identificado, por exemplo, por Michereff Junior et al. (2020). Como observamos, o uso de plataformas digitais para a comunicação a distância nas atividades profissionais, durante a vigência do isolamento social, desencadeou emoções negativas na maior parte dos respondentes ao questionário aplicado pelos autores, como ansiedade, cansaço, frustração e desânimo. Christian (2022) também aponta que a alternância entre os ambientes profissionais e residenciais pode tornar o trabalho on-line mais cansativo. Michereff Junior et al. (2020) refletem que as respostas negativas ao questionário se deram pela “sensação de angústia pelo isolamento” e “ansiedade de desempenho”. Essas emoções negativas se agravam em função do que representa o trabalho para o indivíduo, que, segundo Ramaswamy et al. (2021), leva à percepção de status social e de identidade, e que a boa qualidade do local de trabalho promove componentes positivos e de bem-estar para o trabalhador.

Mesmo assim, muitas organizações já admitem adotar o modelo de trabalho híbrido de maneira permanente. Fiz (2020), entretanto, identifica indícios de que se faz necessário definir melhor as regras dos novos regimes de trabalho remoto. Diante desse cenário, é razoável afirmar que, passado o auge da crise e as experiências, a comunicação interna nas organizações carecerá de definições das regras de acesso por parte dos colaboradores aos canais digitais, visando a mitigar a frustração e melhorar as relações sociais no ambiente de trabalho. E esse estabelecimento de regras não beneficiará somente os trabalhadores, haja vista a potencial redução de passivo trabalhista e o aumento de produtividade. Mas não se devem perder de vista os benefícios comuns de garantir a segurança, preservar a saúde física, mental e emocional, o bem-estar e a qualidade de vida de todos os participantes do ambiente da organização.

O artigo de Fiz (2020) acrescenta a esses potenciais ruídos as deficiências prévias na comunicação da empresa estudada, cuja cultura organizacional e o desempenho do negócio eram orientados para o curto prazo. Nesse sentido, Bencsik e



Csinger (2021), o próprio Fiz (2020), Pinheiro e Reis (2021), Ramaswamy et al. (2021) e Videira (2021) ressaltam a importância de que a comunicação interna das organizações seja planejada. Os artigos analisados nesta revisão de literatura apontaram também para o uso de ferramentas de comunicação interna de forma contínua para amparar, engajar e motivar os colaboradores durante a pandemia da Covid-19. Além disso, os estudos de Bencsik e Csinger (2021), Pinheiro e Reis (2021), Ramaswamy et al. (2021) e Videira (2021) ressaltaram a importância de que essa comunicação se revista de elementos e conteúdos humanizados, o que contribui para estreitar os vínculos afetivos entre colaboradores e organizações.

## 5. Conclusão

Este artigo discutiu os impactos que a pandemia da Covid-19 causou na comunicação interna das empresas a partir de uma revisão de literatura de escopo. A revisão identificou que as empresas tiveram que se adaptar emergencialmente ao trabalho remoto (ou home office), o que gerou nos seus colaboradores diversas emoções negativas, como preocupação, ansiedade e desamparo. Um dos elementos que contribuiu para intensificar essas emoções negativas foi a dificuldade de os colaboradores conciliarem, de forma saudável, seus ambientes de trabalho e de residência, ou seja, suas vidas profissional e pessoal.

Para enfrentar esses desafios, as organizações adotaram ferramentas digitais para a comunicação interna, visando acolher, integrar e motivar seus colaboradores, preocupadas com sua saúde física e emocional. Nesse sentido, estudos que procurem avaliar a proficiência em competências digitais de gestores e funcionários, e, de uma forma mais ampla, das próprias organizações, inclusive especificamente durante a pandemia da Covid-19, podem contribuir para aprofundar a discussão proposta neste artigo.

Uma das contribuições deste estudo é ressaltar que a comunicação interna das empresas precisa ser contínua e planejada para o longo prazo, com a inserção de conteúdos e elementos humanizados, com o objetivo, dentre outros, de fortalecer os vínculos afetivos entre as partes. Além disso, o estudo deixou claro que é essencial estabelecer regras mais detalhadas para o trabalho remoto ou home office, que tende a se estabelecer como padrão, ainda que de forma parcial ou híbrida, após o final da pandemia da Covid-19.

Uma das limitações desta pesquisa é a baixa quantidade de textos incluídos na revisão de literatura. Nesse sentido, sugere-se como trabalho futuro a replicação da metodologia aqui aplicada, em uma nova data e em outras bases de dados, para atualizar e ampliar os estudos que podem ser incluídos em uma nova revisão de literatura. Pesquisas de campo, como as realizadas em alguns dos estudos analisados nesta revisão de literatura, podem também contribuir para a discussão aqui proposta. Por fim, trabalhos que estudem especificamente as novas características do teletrabalho e da comunicação interna das empresas, após a pandemia da Covid-19, podem trazer contribuições valiosas para a discussão.

## Agradecimentos

Esta pesquisa é financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

## Referências

Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) (2020). *Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional*. Disponível em: [http://www.aberje.com.br/mkt\\_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf](http://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf).

Bencsik, A., & Csinger, B. (2021). Theoretical examination of the role of corporate communication during pandemic. In J. Janjusevic, B. Taheri, & M. Kozina (Eds.), *Economic and Social Development: 69th International Scientific Conference on Economic and Social Development – “Sustainability and Post Covid World”: Book of Proceedings: Dubai, 03 June, 2021* (pp. 41-52). Heriot-Watt University, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency and University North.

- Carvalho, W., Alves, J. L., Campos, I. V. S., Pinheiro, L. F. S., Silva, H. A. M., Silva, M. B., & Silva, E. P. (2020). Organizational communication and the environment: environmental management through communication in companies. *Research, Society and Development*, 9(11), e519119397, 10.33448/rsd-v9i11.9397.
- Chiavenato, I. (2021). *Teoria geral da administração* (8th ed., Vol. 1). Atlas.
- Christian, A. (2022). Why hybrid work is emotionally exhausting. *Worklife*, BBC. Disponível em: <https://www.bbc.com/worklife/article/20220120-why-hybrid-work-is-emotionally-exhausting>.
- Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional* (2nd ed.). Casa das Musas.
- Edelman (2020). *Edelman Trust Barometer 2020*. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020>.
- egger-Moellwald, L. (2011). *Comunicação corporativa: a disputa entre a ficção e a realidade*. Cengage Learning.
- Fiz, P. F. R. (2020). O Desafio da Comunicação Organizacional frente a pandemia da COVID-19 sob a ótica de uma empresa do varejo. *Boletim do Gerenciamento*, 17(17), 51-60.
- França, V. V., & Simões, P. G. (2017). *Curso básico de Teorias da Comunicação*. Autêntica.
- Harzing, A. W., & Alakangas, S. (2016). Google Scholar, Scopus and the Web of Science: a longitudinal and cross-disciplinary comparison. *Scientometrics*, 106(2), 787-804.
- Mattar, J., & Ramos, D. (2021). *Metodologia da pesquisa em educação: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas*. Edições 70.
- Michereff Junior, V., Feuerschütte, S. G., & Sánchez, P. B. (2021). Comunicação nas organizações no contexto da COVID-19. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 54-76. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1>.
- Neto, M., Gomes, T. O., Porto, F. R., Rafael, R. MR., Fonseca, M. H. S., & Nascimento, J. Fake news no cenário da pandemia de Covid-19. *Cogitare enfermagem*, 25. <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v25i0.72627>.
- Pinheiro, P. C., & Reis, P. C. (2021). O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. *Brazilian Journal of Development*, 7(1), 5333-5348. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n1-361>.
- Pires, P. M. R., Melo, M. de L. N. M., & Rodrigues, H. G. (2020). The influences of the home office modality in informal conversations in organizations during the COVID-19 pandemic. *Research, Society and Development*, 9(11), e74291110485. 10.33448/rsd-v9i11.10485.
- Ramaswamy, S., Das, G., & Singh, A. (2021). Corporate Communication: Legitimacy for Employee Wellbeing during Crisis. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(6), 5022-5028.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2020). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson.
- Videira, D. P. (2021). Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da Covid-19 em organizações no Brasil. In *XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, São Paulo/SP – 07 a 11/06/2021*. Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003036553.pdf>.
- Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. With new examples of knowledge, skills and attitudes*. EUR 31006 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg. doi:10.2760/115376, JRC128415.