



ESCOLA SUPERIOR
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Os Desafios da Gestão da Comunicação Interna em Ambientes de Trabalho Híbrido

Beatriz Barreiras do Adro

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Prof.^a Doutora Ana Raposo
Escola Superior de Comunicação Social
Instituto Politécnico de Lisboa

Outubro 2025

Declaração Anti Plágio

Eu, Beatriz Adro, declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido, no seu todo ou em qualquer das suas partes, a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação.

Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho apresentado.

Lisboa, 16 de outubro de 2025

Assinado por: Beatriz Barreiras do Adro
Num. de Identificação: BI15621372
Data: 16-10-2025 16:03:19 +01:00



Beatriz Adro

Agradecimentos

O presente trabalho reflete um ano marcado pelo empenho, dedicação e resiliência. Não o teria feito, pelo menos não nos moldes em que o apresento, sem a orientação e o acompanhamento próximo da minha orientadora, Professora Doutora Ana Raposo.

Aos meus pais, pelo apoio constante, pela confiança e por nunca deixarem de deixar de acreditar em mim.

Ao meu namorado, por ter sido o meu maior apoio ao longo de todo este percurso. Trabalhar e realizar a dissertação em simultâneo foi um desafio exigente, e sem o seu incentivo, paciência e presença diária teria sido fácil desistir. Obrigada por me lembrares sempre do motivo pelo qual comecei e por me ajudares a chegar até ao fim.

Aos meus amigos Ricardo, Bia e Bernardo, pela amizade, compreensão e motivação ao longo deste caminho.

A todos os colegas e professores do mestrado, por fazerem parte desta caminhada, pelas aprendizagens partilhadas e pelo ambiente de entreajuda e companheirismo que marcaram esta etapa.

A todos os profissionais que participaram nas entrevistas e contribuíram para o desenvolvimento desta investigação, pela disponibilidade e colaboração.

A todos, o meu sincero obrigada.

Índice	
Índice de Tabelas	6
Resumo.....	7
Abstract.....	8
Introdução	9
Capítulo I. As Relações Públicas nas organizações.....	12
1. Definição de Relações Públicas	12
2. Áreas de atuação das Relações Públicas	13
3. O Papel estratégico das Relações Públicas	17
Capítulo II. Comunicação Interna: uma função essencial das organizações	20
1. A evolução da Comunicação Interna	20
2. Contexto atual da Comunicação Interna	22
3. A Comunicação Interna como função estratégica	25
3.1. O propósito da Comunicação Interna	25
3.2. Gestão estratégica da Comunicação Interna	26
Capítulo III. Comunicação Interna em ambientes de trabalho híbrido.....	31
1. Conceito de regime de trabalho híbrido.....	31
2. A diferença entre o regime de trabalho presencial e híbrido	34
3. Estratégias, canais e práticas de Comunicação Interna.....	39
4. A Comunicação Interna como fator de sucesso organizacional	42
Capítulo IV. Metodologia de investigação	45
1. Delimitação do Objeto de Estudo	45
2. Desenho de Investigação.....	46
3. Revisão da Literatura	47
4. Entrevistas Semiestruturadas	48
5. Amostra em estudo	49
6. Tratamento e Análise dos Dados	51
Capítulo V. Resultados	54
Capítulo VI. Desafios e Boas Práticas na Gestão da Comunicação Interna em Ambientes	

de Trabalho Híbridos	76
Capítulo VII. Considerações Finais	81
Referências.....	85
Anexos	96
Anexo 1. Guião da Entrevista Semiestruturada	96
Anexo 2. Consentimento Informado.....	98
Anexo 3. Entrevistas 1	99
Anexo 4. Entrevista 2.....	104
Anexo 5. Entrevistas 3	108
Anexo 6. Entrevista 4.....	113
Anexo 7. Entrevista 5.....	120
Anexo 8. Entrevista 6.....	124
Anexo 9. Lista das empresas do LinkedIn Top Companies 2023.....	132

Índice de Tabelas

Tabela 1. Áreas de atuação das Relações Públicas (Nunes, 2011).	14
Tabela 2. Características do Regime de Trabalho Presencial e do Regime de Trabalho Híbrido (elaborado pelo autor).....	35
Tabela 3. Objetivos, temas e categorias da análise temática (Modelo de Análise).	51
Tabela 4. Análise Categorial Temática da Entrevista.	52
Tabela 5. Análise Categorial Temática - Objetivo 1 - Desafios da Comunicação Interna em Regime de Trabalho Híbrido.	59
Tabela 6. Análise Categorial Temática - Objetivo 2 - Estratégias e Práticas de Comunicação Interna em Regime de Trabalho Híbrido.	70

Resumo

A Comunicação Interna (CI) é uma das áreas de atuação das Relações Públicas (RP) que mais tem evoluído, assumindo um papel essencial nos processos de transformação que as organizações enfrentam com a adoção de novos modelos de trabalho. No contexto das RP, a CI é entendida como uma função estratégica que contribui para o envolvimento dos colaboradores, o fortalecimento da cultura organizacional e o alcance dos objetivos de negócio.

A presente dissertação tem como objetivo identificar os desafios e boas práticas da gestão da CI em ambientes de trabalho híbrido, procurando compreender como as organizações têm adaptado as suas estratégias e canais de comunicação a este novo contexto.

Neste estudo foi seguida uma metodologia qualitativa, baseada em seis entrevistas semiestruturadas, a profissionais de comunicação de organizações de diferentes setores.

Os resultados permitiram identificar dificuldades associadas à sobrecarga informativa, à fragmentação de canais de comunicação e à manutenção da coesão e da cultura organizacional. Em resposta aos desafios apresentados, destacaram-se boas práticas centradas na humanização da comunicação, na escuta ativa e na capacitação das lideranças. O trabalho culmina na apresentação de recomendações, que visam apoiar os profissionais na implementação de políticas de CI mais eficazes, participativas e ajustadas à realidade de trabalho híbrida.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Relações Públicas, Regime de Trabalho Híbrido, Desafios, Boas Práticas, análise qualitativa.

Abstract

Internal Communication (IC) is one of the areas within Public Relations (PR) that has evolved the most, playing an essential role in the transformation processes organizations face with the adoption of new work models. In the context of PR, IC is understood as a strategic function that contributes to employee engagement, the strengthening of organizational culture, and the achievement of business objectives.

This dissertation aims to identify the challenges and good practices in managing IC in hybrid work environments, seeking to understand how organizations have adapted their communication strategies and channels to this new context.

A qualitative methodology was adopted, based on six semi-structured interviews with communication professionals from organizations in different sectors.

The results revealed difficulties associated with information overload, fragmentation of communication channels, and maintaining cohesion and organizational culture. In response to these challenges, good practices emerged centered on humanized communication, active listening, and leadership development. The study concludes with recommendations intended to support professionals in implementing more effective, participatory, and contextually adjusted IC policies for hybrid work settings.

Keywords: Internal Communication, Public Relations, Hybrid Work Model, Challenges, Best Practices, qualitative analysis.

Introdução

O contexto organizacional contemporâneo encontra-se marcado por uma transformação profunda e acelerada. A globalização, a digitalização e as mudanças nas expectativas sociais e profissionais têm vindo a redefinir a forma como as pessoas trabalham, se relacionam e constroem significado no espaço organizacional. Nas últimas décadas, o avanço das tecnologias de informação e comunicação revolucionou os modelos de trabalho e de interação, tornando os fluxos comunicacionais mais rápidos, interativos e descentralizados. Em particular, a pandemia da COVID-19 intensificou esse processo, provocando uma transição súbita e global para o teletrabalho e permitindo testar novas formas híbridas de organização laboral.

O regime de trabalho híbrido, que combina o regime de trabalho presencial com o remoto, representa uma das mudanças estruturais mais significativas da era pós-pandemia. A flexibilidade, a autonomia e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional passaram a ser valores centrais nas expectativas dos colaboradores e fatores determinantes na atração e retenção de talento. Para as organizações, este modelo trouxe benefícios evidentes, mas também desafios complexos: como preservar a coesão entre equipas dispersas, manter o alinhamento cultural e garantir que todos se sentem parte do mesmo propósito coletivo.

É precisamente neste ponto que a CI ganha centralidade. Tradicionalmente vista como uma função de suporte operacional, a CI evoluiu para um papel estratégico dentro das RP, posicionando-se como uma área essencial da gestão organizacional. Para além de assegurar a circulação eficaz da informação, a CI atua como mediadora de relações e na promoção do *engagement* dos colaboradores. É através dela que a cultura organizacional se materializa, que as lideranças comunicam com autenticidade e que os colaboradores encontram um espaço de escuta e participação.

Atualmente, o trabalho em regime híbrido veio tornar a gestão da CI mais exigente, obrigando as organizações a conciliar a presença física, a interação digital e coesão entre equipas dispersas. A dispersão geográfica das equipas, a multiplicidade de canais digitais, a sobrecarga informativa e a ausência de contacto presencial constante geram novos obstáculos à coerência e à proximidade comunicacional. Manter a ligação emocional entre colaboradores e organização implica repensar práticas, redefinir papéis e adotar uma abordagem integrada que valorize tanto a eficiência tecnológica como a dimensão humana da comunicação, fazendo parte dos novos desafios da CI.

Deste modo, a presente investigação tem como objetivos: 1) identificar os principais desafios da gestão da CI em organizações que adotem o regime de trabalho híbrido; e 2)

identificar boas práticas adotadas pelas organizações para lhes dar resposta. A pergunta de partida que orienta esta investigação é: “Quais são os desafios da gestão da comunicação interna em regime de trabalho híbrido?”.

A escolha deste tema nasce da vontade de compreender de que forma a CI se pode adaptar a novas formas de trabalho, preservando a ligação entre pessoas e organizações num contexto em permanente mudança. Este interesse resulta da convicção de que a comunicação, quando pensada de forma estratégica, tem o poder de criar cultura, reforçar relações e sustentar o sucesso organizacional.

A relevância desta investigação justifica-se pela atualidade do tema e pela escassez de investigações que abordem a CI sob a perspetiva da gestão em regimes de trabalho híbrido no contexto português. A literatura existente demonstra que a CI é um elemento determinante para o alinhamento estratégico, o compromisso e a reputação organizacional (Men & Bowen, 2017; Ruck & Welch, 2012; Welch & Jackson, 2007), mas ainda são limitados os estudos que analisam as implicações concretas do regime híbrido sobre esta função. Esta investigação procura, por isso, contribuir para preencher essa lacuna, oferecendo uma leitura atualizada sobre as práticas, as dificuldades e as estratégias adotadas pelas organizações portuguesas na adaptação da CI a esta nova realidade. Para além do contributo teórico, esta investigação assume também uma dimensão prática. Ao reunir e interpretar perspetivas de profissionais da área, pretende identificar alternativas que possam apoiar a tomada de decisão e a melhoria contínua da função.

A presente investigação organiza-se por 6 capítulos. O Capítulo I apresenta o enquadramento teórico, abordando a origem, evolução e papel estratégico das RP, incluindo a sua definição, principais áreas de atuação e dimensão estratégica nas organizações. O Capítulo II centra-se na CI, explorando a sua evolução histórica, o papel que desempenha no contexto organizacional atual e a sua consolidação enquanto função estratégica, destacando o propósito e a gestão integrada da CI. O Capítulo III analisa a CI em ambientes de trabalho híbrido, descrevendo o conceito e as diferenças face ao regime presencial, bem como as estratégias, canais e práticas adotadas, sublinhando o papel da comunicação como fator de sucesso organizacional. O Capítulo IV apresenta a metodologia de investigação, explicitando a delimitação do objeto de estudo, o desenho da investigação, a revisão da literatura, o processo de recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas, a caracterização da amostra e os procedimentos de análise. O Capítulo V expõe os resultados obtidos, organizando-os segundo os principais desafios e boas práticas identificadas nas organizações estudadas. Por fim, o

Capítulo VI, intitulado Desafios e Boas Práticas na Gestão da Comunicação Interna em Ambientes de Trabalho Híbridos, integra a discussão dos resultados e as conclusões do estudo.

Capítulo I. As Relações Públicas nas organizações

“Quando as organizações reconhecem as RP como uma função estratégica, quando a estratégia de RP é incorporada na própria estratégia da organização e quando as RP são tomadas em consideração na definição da mesma sem que o seu papel seja questionado, podemos afirmar, então, que não só as RP estão institucionalizadas nas organizações como disciplina, mas sobretudo como função estratégica. A estratégia de RP e a estratégia da organização passam, assim, a ser uma e única.” (Rodrigues & Eiró-Gomes, 2009, p. 4184).

1. Definição de Relações Públicas

As RP desempenham um papel fundamental na gestão da comunicação das organizações, sendo responsáveis pela construção e manutenção de relações estratégicas entre uma organização e os seus diferentes *stakeholders*¹. A origem das RP remonta a Edward Bernays, que cunhou o termo "*Relation Public Counsel*" no seu livro "*Crystallizing Public Opinion*", publicado em 1923. O *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR) define as RP como "*the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an organisation and its publics*" (CIPR, 2018). Esta visão mantém-se atual, sendo reforçada no relatório *State of the Profession 2024*, no qual a reputação é identificada como um dos eixos centrais da prática profissional atualmente (CIPR, 2024).

Os profissionais de RP desempenham um papel crucial numa organização, uma vez que estes planeiam e executam o modo de comunicar da organização como um todo, envolvendo a gestão da informação sobre os seus *stakeholders* e o aconselhamento à organização sobre como tornar as suas políticas ou ações eficazes junto dos seus *stakeholders* (Grunig & Hunt, 1994). A sua responsabilidade passa ainda por conceber, implementar e analisar estratégias de comunicação, com o intuito de estabelecer e preservar relações mutuamente benéficas para ambas as partes com todos os *stakeholders* da organização (Baskin et al., 1997). Nesse sentido, Cabrero e Cabrero (2001) sublinham que as atividades das RP têm como finalidade essencial conquistar a confiança dos seus *stakeholders*.

Deste modo, a prática das RP procura responder às necessidades dos *stakeholders* e, ao mesmo tempo, criar benefícios mútuos para ambas as partes. Para além disso, é uma função

¹ *Stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela concretização dos objetivos de uma organização (Freeman, 1984). Neste trabalho, os termos "*stakeholders*" e "*públicos*" serão utilizados com o mesmo significado e de forma alternada. Reconhece-se, contudo, que existem diferentes perspetivas teóricas e conceptuais quanto à definição e ao alcance de cada um desses conceitos.

que visa criar processos que otimizem e promovam relações positivas, contribuindo para a evolução da organização na ótica da sua cultura organizacional² (Marchiori, 2006).

O objetivo central das RP consiste em desenvolver e manter relações positivas, baseadas na confiança e no benefício mútuo, com *stakeholders* estratégicos como clientes, colaboradores, investidores, comunidade, governo e meios de comunicação.

2. Áreas de atuação das Relações Públicas

As RP desempenham um papel fundamental na gestão estratégica, proporcionando suporte à administração na criação da estratégia global da organização (Kunsch, 2006). Independentemente do setor e *stakeholders* prioritários, os especialistas em comunicação procuram, por meio de um planejamento lógico e racional, encontrar a melhor resposta para os desafios apresentados. Neste contexto, é importante compreender como é que os profissionais de RP abordam estes processos e quais são as ferramentas que utilizam para conferir consistência e credibilidade às estratégias desenvolvidas.

A gestão estratégica de uma organização é um processo dinâmico que exige monitorização contínua do ambiente interno e externo, bem como a definição e adaptação constante dos seus objetivos e estratégias (Gregory, 2010). As RP garantem que a comunicação da organização esteja alinhada com as metas e com as expectativas dos *stakeholders*. Ao interpretar o ambiente e ajustar a comunicação às mudanças internas e externas, as RP assumem um papel indispensável para garantir a sustentabilidade e o sucesso da organização (Steyn, 2007).

Para que essa gestão estratégica seja eficaz, é necessário um planejamento estruturado que envolve a definição de objetivos claros, a identificação dos *stakeholders* estratégicos e a formulação de políticas e diretrizes que sustentam as ações da organização (Cutlip et al, 2006). Ao assumirem este papel estratégico, as RP não só fortalecem a comunicação entre a organização e os seus *stakeholders*, como também ajudam a antecipar desafios e identificar oportunidades, permitindo uma resposta mais ágil e eficiente às exigências do mercado.

A escolha entre diferentes estratégias é definida pelos objetivos que se pretende atingir dentro de cada organização. As RP colaboram com os gestores da organização para assegurar que os objetivos de comunicação estejam alinhados com os objetivos de negócios, seguindo assim uma trajetória comum (Cutlip et. al., 2006; Steyn, 2007). Essa integração estratégica é fundamental para garantir a consistência e eficácia nas ações da organização (Gregory, 2010).

² A cultura organizacional é o resultado da combinação e da troca de valores, ideais e percepções partilhadas pelos membros de uma entidade organizacional e que funciona como uma “cola social” que mantém uma organização unida (Tsai, 2011).

O pensamento estratégico é essencial na definição da estratégia das organizações, assegurando o seu alinhamento com os objetivos organizacionais e a adaptação ao ambiente externo (Steyn, 2002), o que resulta de decisões estratégicas relacionadas com a identificação e a gestão das relações com *stakeholders* estratégicos. Essas tarefas específicas enquadram-se no domínio das RP, destacando a centralidade dessa disciplina na formulação e execução de estratégias de comunicação eficazes. Esta abordagem enfatiza a necessidade de uma visão estratégica abrangente na gestão de relações, onde as decisões são tomadas considerando os benefícios imediatos e os impactos a longo prazo nas relações com os públicos.

A descrição das áreas de atuação das RP, conforme apresentado por Nunes (2011), destaca a diversidade de setores e atividades estratégicas que abrange. As RP englobam várias subfunções ou especialidades que têm a capacidade de operar autonomamente dentro das organizações. Quanto às áreas específicas de atuação e as suas designações, diversos autores oferecem propostas variadas, o que reflete a amplitude e a evolução do campo das RP ao longo do tempo. A natureza multifacetada das RP permite que estas desempenhem papéis essenciais em diversas frentes, contribuindo para a comunicação estratégica, gestão das relações e outras dimensões cruciais dentro das organizações.

Tabela 1. Áreas de atuação das Relações Públicas (Nunes, 2011).

Autores	As Principais Funções da Comunicação Institucional
(White & Mazur, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Communications • Issues Management • Product Publicity • Investor Relations • Financial Communications • Lobbying • Public Affairs • Media Relations • Community Affairs • Crisis Management • Events Management • Sponsorship • A range of services which feed into all these
	<ul style="list-style-type: none"> • Public Relations Policy • Corporate Statements • Corporate Publicity • Product Publicity • Government Relations

(Prout, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Community Relations • Inventory Relations • Institutional Promotion • Corporate Donations • Employee Publications • Guest Relations • Coordinating and Integrating • Miscellaneous
(Cutlip, Center, & Broom, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Publicity • Advertising • Press Agency • Public Affairs • Issues Management • Lobbying • Investor Relations • Development
(Henslowe, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Images • Knowledge and Understanding • Interest • Acceptance • Sympathy
(Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría • Investigación • Relaciones con los medios de comunicación • Publicity • Relaciones con los trabajadores/miembros • Relaciones con la comunidad • Asuntos públicos • Asuntos gubernamentales • Gestión de conflictos potenciales (issues management) • Relaciones financieras • Relaciones sectoriales • Desarrollo / Captación de fondos (fund-raising)
(Argenti, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Reputation Management • Corporate Advertising and Advocacy • Media Relations • Marketing Communications • Internal Communications • Investor Relations • Corporate Social Responsibility • Government Relations • Crisis Management

Entre as diversas áreas de atuação das RP, a CI assume particular relevância. Mais do que gerir a circulação de informação dentro da organização, a CI constitui-se como um processo estratégico de gestão das relações com um dos *stakeholders* mais determinantes, os colaboradores. A sua atuação vai muito além da transmissão de mensagens ou da disseminação de conteúdos, pois procura fomentar o diálogo, a escuta ativa e a partilha de significados entre todos os níveis organizacionais (Welch & Jackson, 2007).

A CI é um dos pilares fundamentais para a construção da reputação da organização “a partir de dentro”, na medida em que os colaboradores não são apenas recetores de mensagens, mas também atores comunicacionais ativos que interpretam, transmitem e contribuem para a construção do sentido das práticas organizacionais (Kunsch, 2006; Ruão, 2004). Uma CI eficaz contribui, assim, para alinhar perceções, consolidar a cultura organizacional e reforçar a identificação e o vínculo dos colaboradores à organização, traduzindo-se num ambiente de trabalho mais coeso, colaborativo e produtivo (Grunig & Hunt, 1984; Welch & Jackson, 2007).

3. O Papel estratégico das Relações Públicas

A maturidade das RP manifesta-se na sua evolução de uma atividade instrumental, centrada em tarefas técnicas, para uma função estratégica integrada no processo de gestão e tomada de decisão.

No âmbito da *Excellence Theory*, Grunig et al. (1992) defendem que as organizações devem orientar a sua comunicação pela construção de relações simétricas com os seus *stakeholders*, baseadas no diálogo e na negociação. A gestão de *stakeholders* torna-se, por isso, um eixo central da orientação estratégica: uma organização que ignora os seus públicos de interesse arrisca-se a perder legitimidade, reputação e influência social. A comunicação estratégica deve, portanto, integrar-se no processo de decisão organizacional, garantindo que as expectativas dos *stakeholders* sejam consideradas antes da definição das políticas e estratégias corporativas (Steyn & Beer, 2012).

Uma comunicação estratégica eficaz implica a integração de estratégias deliberadas que asseguram planeamento e coerência na prossecução dos objetivos organizacionais com estratégias emergentes, que permitem adaptação contínua às dinâmicas do ambiente e às preocupações dos *stakeholders* (Steyn, 2007). Esta visão integra conceitos de *issue*

*management*³, governação participativa e aprendizagem organizacional, sublinhando a importância da flexibilidade e da escuta ativa na prática das RP.

A partir da década 80, as RP deixam de ser entendidas como uma função tática e passam a afirmar-se como gestão estratégica da comunicação. Esta mudança traduz um verdadeiro paradigma de transformação onde a comunicação deixa de ocupar um papel meramente operacional e passa a integrar o núcleo da gestão, com profissionais que atuam como parceiros de negócio e participam nas decisões desde o momento da sua formulação (Steyn, 2002; Gregory, 2010). Esta nova postura requer uma perspectiva *outside-in*, ou seja, uma leitura atenta do ambiente social e das tendências emergentes, transformando essa observação em contributos estratégicos para a direção da organização.

Nesta linha, Moss e Warnaby (1997) identificam três níveis de atuação estratégica que sustentam o papel das RP dentro das organizações:

- **Nível corporativo:** onde se definem a missão, a visão e os objetivos de longo prazo e se estabelece a forma como a organização se posiciona perante a envolvente externa;
- **Nível competitivo ou de negócio:** em que se delineiam estratégias para fortalecer a reputação, criar valor e desenvolver vantagens competitivas baseadas na confiança e nas relações;
- **Nível operacional:** onde as estratégias de comunicação se traduzem em planos de ação concretos e programas de gestão de relação com públicos específicos.

Neste contexto, o papel do profissional de RP torna-se mais complexo e multidimensional, estruturando-se em três dimensões complementares: a estratégica, a de gestão e a técnica. Estas correspondem, respetivamente, ao papel do estratega, que interpreta o ambiente e antecipa os impactos comunicacionais das decisões, ao papel do gestor, que desenvolve e coordena políticas e planos de comunicação e ao papel do técnico, que executa e assegura a eficácia das ações delineadas (Steyn & Puth, 2000). O equilíbrio entre estes papéis depende da estrutura e da maturidade da organização, mas o pensamento estratégico deve estar presente em todos os níveis de atuação.

As RP regem-se, assim, por uma lógica de governação orientada para os *stakeholders*, reconhecendo que clientes, colaboradores, comunidades locais, investidores e reguladores exercem influência direta na sustentabilidade e na reputação organizacional. A gestão eficaz

³ O termo *issue management* refere-se a um processo contínuo e proativo de identificação, monitorização e resposta a temas ou questões emergentes que possam afetar a reputação, a legitimidade ou o desempenho de uma organização. Distingue-se da gestão de crises por ter caráter preventivo, procurando antecipar e mitigar potenciais conflitos antes de se tornarem públicos (Regester & Larkin, 2016).

dessas relações assenta na comunicação bidirecional, na transparência e na construção de confiança. As estratégias de RP devem, portanto, promover relações mutuamente benéficas e comportamentos socialmente responsáveis, incorporando os princípios da *triple bottom line*⁴ (económico, social e ambiental) no planeamento estratégico (John Elkington, 1997). Esta visão aproxima-se do paradigma europeu da reflexão, no qual as organizações se ajustam às expectativas sociais na procura de legitimidade e responsabilidade pública (L'Etang, 2013). Ao contrário do modelo norte-americano, mais centrado na eficácia e nos resultados organizacionais, o modelo europeu enfatiza a comunicação como prática social e ética, orientada para o diálogo e a integração cultural.

A gestão estratégica de *stakeholders* concretiza-se, em termos operacionais, através de metodologias como o *issue management*, que visa antecipar problemas e monitorizar temas sensíveis para prevenir crises. A integração da comunicação nos processos decisórios internos, antes de as decisões se tornarem públicas, é um princípio fundamental da *full participation*⁵, característica das organizações estrategicamente orientadas (Grunig e Repper, 1992). Esta abordagem reforça o papel consultivo das RP, que deixam de ser executoras de campanhas para se tornarem facilitadoras de diálogo e conselheiras da gestão de topo.

Esta perspectiva abre caminho para compreender a CI como parte integrante da gestão de *stakeholders*. Os colaboradores representam um público estratégico essencial, o alinhamento, o envolvimento e a confiança interna são pré-condições para a credibilidade externa. Assim, uma CI eficaz não apenas apoia a execução das estratégias corporativas, como também reforça as relações de confiança, pertença e colaboração, fatores determinantes para manter a coesão e o alinhamento organizacional, sobretudo em ambientes de regime de trabalho híbrido.

⁴ O conceito de *triple bottom line*, introduzido por John Elkington (1997), defende que o desempenho das organizações deve ser avaliado de forma integrada em três dimensões: económica (lucro), social (pessoas) e ambiental (planeta).

⁵ O conceito de *full participation*, desenvolvido no âmbito da *Excellence Theory*, refere-se à participação ativa da função de comunicação no processo de gestão estratégica, garantindo que as perspetivas dos *stakeholders* são consideradas antes da formulação e implementação das decisões (Grunig & Repper, 1992).

Capítulo II. Comunicação Interna: uma função essencial das organizações

Comunicar é algo inerente à natureza humana. As pessoas tendem a estar sempre a transmitir mensagens, seja por meio de palavras, gestos ou expressões (Ruão, 2004). É por meio dessa comunicação constante que são estabelecidas e cultivadas relações. Tal como os indivíduos, as organizações também têm necessidade de comunicar para assegurar a sua continuidade, relevância e competitividade. A comunicação não é apenas uma fonte de conhecimento, mas também transmite emoções inerentes aos seres humanos e que têm impacto nas organizações (Ruão, 2001). A comunicação é o eixo central para o bom funcionamento de uma organização, desde a condução das suas atividades administrativas do quotidiano até à sua orientação e intercessão estratégica com o mercado. Com esta consciência, as organizações tendem a reavaliar e a aperfeiçoar continuamente a sua abordagem comunicacional.

1. A evolução da Comunicação Interna

A CI tem acompanhado a evolução das organizações, consolidando-se como uma função estratégica. Se nas suas origens era marcada por práticas dispersas, informais e pouco planeadas, a segunda metade do século XX trouxe os primeiros sinais de profissionalização. No século XX, a CI era frequentemente vista como uma atividade unidirecional executada no final dos processos, sustentada pela lógica de que “informação é poder” e os comunicados serviam apenas para transmitir decisões já tomadas (Cowan, 2014). A informação fluía de cima para baixo, reforçando estruturas de poder, e os colaboradores assumiam um papel passivo face às mensagens institucionais (Cowan, 2014).

Um marco para evolução da CI como uma área distinta de intervenção nas organizações tem raízes históricas que remontam a 1949, com a criação da *British Association of Industrial Editors* (BAIE) (Yeomans, 2006). Esta associação surgiu num contexto em que as organizações começaram a reconhecer a importância de comunicar de forma sistemática com os seus colaboradores. A criação da BAIE representou um passo significativo para a profissionalização da comunicação dentro das organizações, marcando o início da institucionalização de práticas comunicacionais voltadas para os *stakeholders* internos (Yeomans, 2006). O aparecimento desta entidade também contribuiu para a legitimação do papel dos editores industriais, profissionais responsáveis por produzir e gerir conteúdos dirigidos aos trabalhadores, e trouxe uma nova valorização para a comunicação da organização, entendida não apenas como

ferramenta de transmissão de informações, mas como instrumento de gestão e de alinhamento estratégico.

Nesse cenário, muitos jornalistas foram atraídos para desempenhar funções em departamentos de comunicação, sobretudo pela possibilidade de obterem salários mais competitivos em comparação com os oferecidos pela imprensa tradicional (Yeomans, 2006). Essa migração contribuiu para elevar um rigor técnico e ético das publicações internas, como *newsletters*, revistas e boletins informativos, consolidando a CI como uma prática essencial à construção de identidade⁶ e cultura organizacional e motivação dos colaboradores (Yeomans, 2006; Welch & Jackson, 2007).

A análise de Yaxley & Ruck (2015) permite identificar quatro grandes eras da evolução da CI: o paternalismo, em que predominava o controle e a transmissão unidirecional de normas e valores; a apresentação, que deu destaque às publicações internas e ao papel do editor industrial; a persuasão sobretudo nas décadas de 1980 e 1990, quando a CI se tornou uma ferramenta de gestão ao serviço da administração; e por fim, a participação, marcada pelo advento da *Web 2.0* e das redes sociais internas que possibilitam o diálogo e a maior valorização da voz dos colaboradores.

Este percurso evolutivo permitiu que a CI deixasse de ser entendida como mera função de suporte para se consolidar como uma prática estratégica. Welch e Jackson (2007) definem-na como a “gestão estratégica das interações e relações entre as partes interessadas a todos os níveis dentro das organizações” (p. 183), sublinhando que é “crucial para as organizações de sucesso, uma vez que afeta a capacidade dos gestores estratégicos para envolver os empregados e atingir os objetivos” (p. 177). Esta perspectiva foi reforçada por contributos posteriores, que destacam a sua relevância para a construção de confiança, motivação e *engagement* dos colaboradores (Brandão, 2018; Gomes et al., 2011). Ao articular fluxos de informação de forma sistemática, a CI garante não apenas a circulação de mensagens, mas sobretudo uma compreensão comum, indispensável para a coesão interna e para o alinhamento estratégico (Verčič et al., 2012).

Assim, a partir da segunda metade do século XX, a CI começou a adquirir uma nova dimensão, deixando de ser uma prática meramente operacional para assumir um papel estratégico dentro das organizações, contribuindo para o fortalecimento da coesão interna e para a eficácia na gestão das mudanças organizacionais (Yeomans, 2006). Essa transformação

⁶ A construção de identidade refere-se ao processo contínuo através do qual a CI ajuda a definir, consolidar e partilhar valores, crenças e práticas que caracterizam a organização e orientam os comportamentos dos colaboradores (Albert & Whetten, 1985).

refletiu-se no reposicionamento dos *stakeholders* internos, uma vez que, se inicialmente a comunicação da organização estava mais orientada para os *stakeholders* externos, como clientes, investidores ou comunidade, progressivamente os colaboradores passaram a ser reconhecidos como elementos estratégicos (Argenti, 1998). Na literatura mais recente, os colaboradores são considerados determinantes para o alcance dos objetivos e para a construção de uma cultura organizacional sólida, na medida em que colaboradores motivados e bem informados potencializam o *engagement*, a produtividade e a reputação da organização (Brandão, 2018).

A análise da evolução histórica da CI permite perceber a sua transformação em função estratégica, tornando importante refletir sobre o papel que hoje desempenha no contexto organizacional.

2. Contexto atual da Comunicação Interna

Atualmente, a CI encontra-se num ponto de consolidação, em que o seu papel estratégico é amplamente reconhecido, mas também desafiado pelas novas dinâmicas tecnológicas e culturais. Com o início do século XXI, esse paradigma alterou-se, as organizações deixaram de se centrar apenas em comunicar o que fazem para passarem a privilegiar também o porquê das suas ações, envolvendo os colaboradores numa comunicação mais participativa e autêntica (Brandão, 2018; Men & Bowen, 2017). Este reposicionamento estratégico permitiu criar uma verdadeira conexão entre a organização e os seus *stakeholders* internos, conferindo voz aos colaboradores e favorecendo o alinhamento em torno dos valores e objetivos comuns da organização.

Paralelamente a essa mudança de postura, o contexto tecnológico e informacional das organizações alterou-se de forma drástica nas últimas décadas, marcado pela digitalização dos processos, pela aceleração dos fluxos comunicacionais e pelo aumento exponencial da quantidade de informação disponível. A globalização e a transformação digital⁷ originaram um ambiente de comunicação mais fluido, rápido e complexo, no qual as pessoas estão permanentemente interconectadas e expostas a um volume massivo de informação digital (Zerfass et al., 2023). Este excesso de informação digital, se não for bem gerido, pode criar uma sobrecarga informativa e dificultar a distinção entre conteúdos relevantes e supérfluos.

⁷ A transformação digital traduz-se na adoção de tecnologias digitais que modificam a forma de comunicar, de trabalhar e de criar valor dentro das organizações (Westerman et al., 2014).

Como resposta, tornou-se necessário adotar práticas de transparência⁸ e clareza na comunicação. Num mundo em constante mudança, os colaboradores e a sociedade em geral exigem uma CI mais aberta, consistente e fidedigna por parte das organizações (Men & Bowen, 2017). De acordo com Cowan (2014), as novas tecnologias e a rápida obsolescência de canais obrigaram as organizações a encontrar formas mais flexíveis de comunicar, assegurando que a informação circule de maneira clara e respeitando simultaneamente a privacidade dos indivíduos. Assim, a CI adota os meios digitais, mas com o cuidado de estruturar mensagens de forma coerente e ética, mantendo a confiança e o alinhamento interno mesmo diante de grandes fluxos informativos (Gartner, 2021).

Outro fator determinante no contexto atual da CI são as transformações no perfil e nas expectativas dos colaboradores, especialmente com a entrada das novas gerações no mercado de trabalho. A denominada geração *millennial* distingue-se das anteriores pela sua forma de pensar e de se relacionar, bem como pelos seus hábitos e pela relação com as organizações (Deloitte, 2025). Esta nova geração tende a procurar propósito no trabalho e estabelecer uma ligação emocional com as marcas e organizações, valorizando as causas, a cultura e o sentido de comunidade. De facto, as relações que esta geração estabelece com as marcas são muito mais pessoais e emotivas, o que coloca novos desafios à gestão de pessoas (Deloitte, 2025). Neste sentido, a CI assume um papel fundamental na construção de uma organização, capaz de transmitir aquilo que tem de único e especial para oferecer aos seus colaboradores atuais e potenciais (Men, 2014).

Adicionalmente, hoje em dia muitas organizações operam com equipas distribuídas globalmente e fluxos de trabalho interdependentes, o que pode levar à dispersão de informações e à perda de coesão cultural⁹. A CI posiciona-se, assim, como ponte entre pessoas e departamentos, construindo e reforçando um sentido de comunidade e promovendo valores organizacionais, mesmo em cenários interdependentes. De acordo com Gartner (2021), uma CI eficaz consegue reduzir lacunas informacionais, assegurar o acesso equitativo à informação e preservar a cultura organizacional, mesmo quando os colaboradores se encontram fisicamente dispersos. Por outras palavras, a CI passou a recorrer a ferramentas digitais e estratégias de comunicação multicanal para garantir que a informação chega de forma consistente a todos os colaboradores, independentemente da sua localização. Além disso, a CI contribui diretamente

⁸ No âmbito da CI, a transparência traduz-se na partilha aberta e atempada de informação relevante, assegurando confiança e alinhamento entre colaboradores e gestão (Men & Bowen, 2017).

⁹ No contexto organizacional, a coesão cultural refere-se ao grau em que os colaboradores partilham valores, normas e significados comuns, o que assegura consistência nas práticas e reforça o sentimento de pertença (Schein & Schein, 2017).

para alinhamento estratégico em contextos complexos ao difundir de forma sistemática os objetivos e planos da organização, assim garante que os colaboradores entendam o seu papel num todo e trabalhem todos na mesma direção (Vergheze, 2017b; Brandão, 2018).

A CI tem um papel determinante na integração dos colaboradores, promovendo a adaptação às mudanças e reforçar a coesão interna, funcionando como elemento que orienta comportamentos e sustenta a identidade da organização em contextos de transformação acelerada (Brandão, 2018). O papel estratégico da CI ganha ainda mais destaque num cenário em que se dissipa a ideia de “emprego para toda a vida” e pelo aumento da rotatividade, o que eleva a importância de estratégias de envolvimento e retenção dos melhores colaboradores (Cowan, 2014). De acordo com o *Microsoft Work Trend Index (2022)*, organizações que estruturam políticas de CI consistentes conseguem minimizar resistências internas a mudanças, aumentar a adesão a novas diretrizes e criar condições para uma adaptação mais fluida em períodos de transformação.

Um desenvolvimento recente que ilustra bem essas dinâmicas é a crescente adoção de modelos de trabalho remoto e híbrido, especialmente após a pandemia da COVID-19. O regime de trabalho híbrido, combinando dias em escritório com dias em teletrabalho¹⁰, trouxe novas oportunidades, mas também criou desafios à CI (Gartner, 2021; Microsoft, 2022). Com equipas fisicamente distribuídas, muitas vezes em horários ou fusos diferentes, tornou-se essencial repensar os canais e práticas de CI para manter todos conectados e informados. As organizações passaram a recorrer intensivamente a plataformas digitais de comunicação síncrona e assíncrona, como *Microsoft Teams*, *Zoom* ou *Google Meet*, de modo a viabilizar a colaboração à distância em tempo real ou diferido (Gartner, 2021; Microsoft, 2022).

Assim, mais do que um mero canal de transmissão de informação, a CI configura-se hoje como uma prática de gestão que reforça a identidade da organização, promove a colaboração e potência o *engagement* dos colaboradores, contribuindo para organizações mais ágeis, competitivas e resilientes num mercado global em constante transformação (Men & Bowen, 2017). Esse reposicionamento torna a CI um fator crítico para alcançar objetivos de negócio, pois colaboradores bem informados e alinhados com os valores da organização tendem a ser mais inovadores, produtivos e leais.

¹⁰ O teletrabalho é definido como uma forma de organização do trabalho em que as atividades são realizadas fora das instalações da empresa, com recurso a tecnologias de informação e comunicação que permitem manter a ligação entre trabalhador e empregador (Eurofound & ILO, 2017).

3. A Comunicação Interna como função estratégica

“Internal communication is the strategic management of interactions and relationships between stakeholders at all levels within organisations” (Welch & Jackson, 2007, p.183)

3.1. O propósito da Comunicação Interna

Longe de se limitar à transmissão de informações operacionais, a CI tornou-se um elo fundamental entre as pessoas e a estratégia corporativa. Welch e Jackson (2007) definem-na, precisamente, como a gestão estratégica das interações e relações entre as partes interessadas a todos os níveis dentro das organizações, um processo considerado crucial para as organizações de sucesso, pois afeta diretamente a capacidade de envolver os colaboradores e atingir os objetivos estratégicos. Nesta perspectiva, os colaboradores deixam de ser apenas recetores passivos de mensagens para se afirmarem como *stakeholders* estratégicos, que atualmente, são vistos como um dos grupos mais determinantes para o alcance dos objetivos organizacionais, dado que colaboradores motivados e bem informados potenciam o *engagement*, a produtividade e até a reputação corporativa da organização. Assim, a CI transcende a função comunicacional básica tornando-se um instrumento de gestão que conecta a visão da liderança às equipas de trabalho, criando um sentido partilhado de direção e propósito.

A CI pode, assim, ser entendida como uma função de gestão interdisciplinar, que articula recursos humanos, comunicação e *marketing* com o objetivo de facilitar os fluxos informativos e motivar os colaboradores, criando valor para a organização (Verčič et al., 2012). Quando bem estruturada, atua como um fator de motivação e envolvimento, refletindo-se também na satisfação dos *stakeholders* externos, já que o impacto positivo no ambiente interno tende a traduzir-se na qualidade do atendimento e do trabalho realizado. Nesse sentido, uma boa gestão da CI contribui para construir uma cultura organizacional forte e positiva, reforçando laços de confiança e promovendo uma identidade partilhada e um sentimento de lealdade entre os membros da organização, fatores que, em conjunto, estimulam o *engagement* e traduzem-se em maior eficácia e desempenho (Men & Bowen, 2017). Uma CI bem estruturada fortalece as relações dentro da organização e o sentimento de identificação dos colaboradores com ela, enquanto apoia processos centrais como a tomada de decisão, a integração de novos membros, a transmissão de valores e a gestão da mudança. Comunicar de forma interna e estratégica significa criar envolvimento em torno dos objetivos organizacionais, promovendo compreensão, alinhamento e compromisso coletivo. Outro aspeto fundamental do propósito da

CI é o seu contributo para uma cultura de transparência e confiança dentro da organização. Uma CI consistente e aberta tende a gerar confiança entre gestores e equipas, reforçando a credibilidade institucional (Brandão, 2018).

As fronteiras entre CI e externa têm, de facto, vindo a esbater-se, a experiência mostra que um colaborador insatisfeito pode causar danos à reputação da organização tanto quanto um cliente insatisfeito. Por outro lado, quando os colaboradores estão alinhados com a missão e os objetivos estratégicos, tendem a espelhar externamente esse alinhamento no contacto com clientes, parceiros e público em geral, contribuindo para a coerência da imagem e reputação organizacional (Men & Bowen, 2017). Neste sentido, a CI funciona como ponte entre a estratégia e as pessoas assegurando que todos, dentro da organização, “remam” na mesma direção e potenciando, assim, a capacidade da organização de alcançar a sua visão de forma coesa e sustentável (Men & Bowen, 2017; Verčič et al., 2012; Welch & Jackson, 2007).

3.2. Gestão estratégica da Comunicação Interna

Reconhecer a CI como função estratégica implica planificá-la de forma igualmente estratégica, alinhando objetivos comunicacionais com os objetivos organizacionais e integrando-a no centro dos processos de gestão. O planeamento estratégico da CI assegura que o que se comunica internamente (o quê, porquê, a quem, quando e como?), está tudo em consonância com as prioridades e valores da organização e que existe um retorno ou *feedback* que permita aferir a eficácia dessas ações.

Em primeiro lugar, o alinhamento institucional da CI deve ser garantido, a estratégia de CI deve estar ligada à estratégia global do negócio, servindo de suporte às metas corporativas. Isso requer consistência entre o plano de CI e as diretrizes estratégicas da organização, como a política de comunicação e a política de desenvolvimento da organização (Lixa, 2016). Integrar a CI nas diretrizes estratégicas significa que as iniciativas internas refletem e reforçam a visão, missão e valores organizacionais, bem como os objetivos de crescimento e mudança. Por exemplo, se a organização privilegia a inovação como parte da sua estratégia, a CI deve promover uma cultura de inovação nas mensagens e canais internos, mas por outro lado, se a estratégia enfatiza a excelência no serviço ao cliente, a CI deve reforçar esses valores entre os colaboradores. Esta coerência assegura que “*o que se diz*” internamente não colide com “*o que se faz*” ou “*o que se aspira ser*” enquanto organização (Kunsch, 2006).

Além do alinhamento aos objetivos macro, o planejamento da CI deve levar em conta as especificidades de cada organização e dos seus *stakeholders* internos. Cada entidade tem características próprias, estrutura, dispersão geográfica dos colaboradores, dimensão, setor de atividade, perfil demográfico dos colaboradores, entre outras, que influenciam a forma como a CI deve ser desenhada e implementada. Essas diferenças contextuais implicam adaptar as estratégias de CI às necessidades específicas de cada caso, evitando abordagens genéricas (Lixa, 2016). Por exemplo, uma organização com equipes distribuídas por múltiplas localidades ou em teletrabalho poderá necessitar de estratégias e canais distintos daqueles de uma organização em que todos trabalham num único espaço físico. De igual modo, a frequência e o estilo da comunicação podem variar conforme a cultura organizacional ou o tipo de indústria, setores mais dinâmicos podem requerer atualizações constantes, ao passo que noutros contextos, comunicações mais espaçadas e formais podem ser suficientes. Assim, o plano de CI deve ser flexível e contextualizado, partindo de uma análise cuidadosa do *stakeholder* interno (expectativas, níveis de literacia digital, clima organizacional) para escolher as melhores abordagens de envolvimento.

Envolver a liderança neste esforço é igualmente essencial, o compromisso da gestão de topo com a CI confere-lhe prioridade e recursos, além de garantir que as principais mensagens estratégicas tenham o apoio e exemplo dos líderes. Para muitos profissionais, a CI ainda não é considerada uma função basilar da organização, pelo que o primeiro passo para a sua integração estratégica é torná-la visível e prioritária. Demonstrar o valor da CI com resultados concretos é essencial para ganhar a confiança da liderança da organização, lembrando que os colaboradores constituem a audiência interna mais importante de qualquer organização, pois influenciam diretamente a produtividade, a rentabilidade e até a percepção dos *stakeholders* externos sobre a organização (Barton, 2016). Por outras palavras, um planejamento estratégico eficaz da CI começa por convencer “*quem manda*” da sua importância, o que frequentemente se consegue mostrando como a CI bem executada melhora o desempenho e a união da equipa, fatores que acabam por refletir-se positivamente nos indicadores de negócio. Uma vez assegurado o apoio da liderança e o enquadramento nos objetivos maiores, é necessário estruturar um plano de CI claro, com objetivos, iniciativas e métricas definidas.

As melhores práticas sugerem responder, durante o planejamento, a um conjunto de perguntas-chave que orientam toda a estratégia. FitzPatrick et al. (2014) propõem seis questões orientadoras fundamentais no planejamento da CI:

- **Porquê?**, interpela a razão e os objetivos de cada esforço de comunicação, assegurando que existe um propósito estratégico para cada mensagem enviada, alinhado com a missão da organização e com resultados desejados bem definidos;
- **Quem?**, foca os destinatários ou *stakeholders* internos: é crucial identificar quem se pretende atingir compreender as suas necessidades, de modo a segmentar e personalizar a comunicação;
- **O quê?**, qual o conteúdo ou mensagem exata a transmitir. Aqui importa delinear mensagens claras, relevantes e significativas do ponto de vista dos colaboradores.
- **Quando?**, remete para o *timing* e frequência da comunicação. Determinar o momento mais oportuno para comunicar e a cadência apropriada das mensagens
- **Como?**, diz respeito aos canais e formatos a utilizar, por exemplo, escolher entre *e-mail*, reunião presencial, videoconferência, *newsletter*, rede social interna, etc., ou uma combinação destes, consoante a natureza da mensagem e as preferências dos *stakeholders*.
- **Feedback?**, como será medida e avaliada a efetividade da CI, e que mecanismos de escuta e resposta dos colaboradores serão implementados. Isto inclui tanto métricas quantitativas (taxas de abertura de *e-mails*, participação em eventos internos, resultados de questionários de satisfação) como mecanismos qualitativos (reuniões de *feedback*, caixas de sugestões, grupos de discussão)

Ao incorporar esta sexta dimensão do *feedback* no planeamento, fecha-se o ciclo estratégico da comunicação, pois permite monitorizar continuamente o impacto das iniciativas e ajustar a estratégia conforme necessário, num processo iterativo de melhoria contínua (FitzPatrick et al., 2014).

Complementarmente a este enquadramento, Barton (2016) defende que o planeamento da CI deve seguir um processo sistemático, semelhante ao da comunicação estratégica em geral, que inclui etapas como a análise de contexto, a definição de objetivos, a identificação de públicos, o desenvolvimento de mensagens, a execução de táticas e a avaliação dos resultados. Este raciocínio pode ser sintetizado nas seguintes fases principais:

1. **Identificar as audiências** - compreender quem são os públicos envolvidos e quais as suas necessidades de informação.
2. **Avaliar o ambiente** - analisar o contexto interno e externo que influencia a comunicação.
3. **Definir objetivos** - estabelecer o que se pretende alcançar com a estratégia.

4. **Desenvolver mensagens** - determinar o conteúdo central e o tom da comunicação.
5. **Executar táticas** - aplicar as ações e canais definidos no plano.
6. **Avaliar resultados** - medir o impacto e a eficácia da comunicação.

Cada etapa requer uma reflexão estruturada sobre o que comunicar, porquê, a quem, quando e de que forma, assegurando coerência entre a estratégia e a execução.

Barton (2016) aplica este raciocínio ao contexto da CI, sublinhando que, tal como em qualquer outra área da comunicação, o planeamento é indispensável. O autor argumenta que nenhum projeto de CI deve avançar sem um plano claro, independentemente da sua dimensão ou complexidade. Esse planeamento começa com a clarificação do papel da função de CI dentro da organização, qual a sua missão, objetivos e enquadramento, para garantir que todos compreendem o seu contributo para os objetivos estratégicos e o seu posicionamento.

A partir daí, Barton (2016) propõe que o planeamento da CI inclua etapas semelhantes às praticadas em outros domínios da comunicação estratégica:

- Análise da situação e diagnóstico do contexto interno;
- Definição de objetivos de comunicação específicos e mensuráveis;
- Identificação e segmentação dos públicos internos;
- Escolha de canais e táticas adequadas;
- Calendarização das ações e definição de responsabilidades;
- Estabelecimento de métricas e mecanismos de avaliação.

O autor destaca ainda que a avaliação e a monitorização devem ser consideradas desde o início do processo, e não apenas no final, de modo a permitir ajustes contínuos e aprendizagem organizacional. Barton (2016) enfatiza que o valor do planeamento está tanto no plano em si como no ato de planear. O processo obriga à reflexão, à concertação e à antecipação de desafios, envolvendo diferentes áreas e promovendo consenso sobre prioridades e recursos. Esse trabalho preparatório aumenta as hipóteses de sucesso na implementação, pois permite prever obstáculos, alinhar equipas e construir uma visão partilhada do que se pretende alcançar.

Outro ponto central na perspetiva de Barton (2016) é a necessidade de coerência e integração entre canais. O autor sugere a criação de uma *Communication Channel Matrix*, uma ferramenta que cruza *stakeholders* internos e canais disponíveis, para identificar a combinação mais eficaz em cada situação. Essa abordagem evita redundâncias e sobrecarga informativa, assegurando que as mensagens estratégicas chegam por vias adequadas, por exemplo, através de encontros presenciais ou videoconferências para temas críticos, complementados por resumos escritos e espaços de *feedback*. Barton (2016) defende que todas as mensagens internas

devem refletir a cultura e os valores da organização, mantendo consistência no tom e na linguagem em todos os canais e níveis hierárquicos. Ferramentas como manuais de estilo, glossários de termos institucionais e *templates* padronizados podem ajudar a garantir essa uniformidade e a evitar contradições que comprometam a credibilidade da comunicação.

Avaliar o impacto da CI é essencial para demonstrar a sua relevância na estratégia organizacional. Essa análise deve abranger tanto os *outputs* (número de mensagens, reuniões, visualizações ou cliques) como os *outcomes* (níveis de compreensão, *engagement*, confiança na liderança ou adesão à cultura). Quando bem executado, este processo não só justifica o investimento em CI como promove a melhoria contínua das práticas, num ciclo de planeamento, execução, medição e ajustamento que assegura que a CI atua como um verdadeiro instrumento de gestão estratégica, alinhando pessoas, processos e propósito dentro da organização.

Capítulo III. Comunicação Interna em ambientes de trabalho híbrido

O regime de trabalho híbrido trouxe novos desafios e oportunidades para a CI nas organizações. A dispersão física das equipas torna necessário abordagens mais estruturadas e multicanal, capazes de garantir que a informação circule de forma eficaz e consistente, independentemente da localização de cada colaborador (Costa, Santos et al., 2022; Stranzl, Graf et al., 2021). Neste cenário, a CI assume um papel fundamental na manutenção da coesão interna, garantir o alinhamento estratégico e reforçar o sentimento de pertença, ao mesmo tempo que previne falhas de comunicação e reduz o risco de isolamento profissional (Aczel et al., 2021; Yaxley et al., 2019).

1. Conceito de regime de trabalho híbrido

O regime de trabalho híbrido pode ser descrito como uma configuração que combina períodos de trabalho presencial e remoto, permitindo que os colaboradores desempenhem as suas funções em diferentes locais conforme as necessidades da função e as políticas da organização (Beno, 2021). Na prática, traduz-se em estar fisicamente presente no local de trabalho em determinados dias da semana e trabalhar remotamente noutros dias, seja a partir de casa, de um espaço de coworking ou de outro local adequado à realização das tarefas. Apesar de ser cada vez mais popular, este regime ainda é relativamente recente em muitas organizações, e a sua implementação bem-sucedida exige estilos de liderança capazes de gerir equipas dispersas, garantindo motivação, empenho e alinhamento com os objetivos organizacionais.

A implementação do regime de trabalho híbrido não é uniforme, podendo assumir diferentes formatos consoante a dimensão, a cultura e a realidade das organizações. Entre os modelos mais comuns destacam-se (Andrzejak & Belz, 2021; Eurofound, 2023a):

1. **Modelo parcial:** parte da equipa trabalha presencialmente, enquanto a outra permanece em regime remoto. Este formato facilita a continuidade dos processos presenciais, mas pode criar divisões entre quem está no escritório e quem está em casa, exigindo maior esforço para garantir equidade no acesso à informação.
2. **Modelo rotativo:** os colaboradores alternam entre presencial e remoto segundo um calendário previamente definido. Este sistema promove justiça e previsibilidade, mas pode perder espontaneidade nas interações e exigir uma gestão logística complexa.
3. **Modelo misto:** combina simultaneamente as duas modalidades, oferecendo maior flexibilidade. Apesar de ser o mais adaptável, também é o mais desafiante em termos

de gestão de equipas, pois requer ferramentas tecnológicas robustas e processos de comunicação internos muito bem estruturados.

Cada uma destas modalidades apresenta benefícios e limitações. Entre os aspetos positivos, destacam-se a possibilidade de conciliar melhor a vida pessoal e profissional, o aumento da autonomia dos colaboradores e, em muitos casos, ganhos de produtividade (Andrzejak & Belz, 2021; European Commission, 2020; Peters et al., 2016). Por outro lado, são identificados riscos como fragilidades na comunicação entre membros da equipa, redução da coesão organizacional e desigualdades no acesso à informação e às oportunidades (Preenen et al., 2017; Raišienė et al., 2020).

Embora alguns modelos de trabalho flexíveis já existissem em algumas organizações, foi a recente pandemia da COVID-19 que acelerou de forma decisiva a adoção generalizada do regime de trabalho híbrido. Antes da pandemia, estudos europeus já apontavam para uma tendência de crescimento do teletrabalho, associada ao avanço tecnológico e a mudança no enquadramento regulatório, ainda que de forma pouco expressiva e desigual entre setores (Eurofound, 2020). Com o impacto económico e social da pandemia, inúmeras organizações enfrentam dificuldades financeiras, e muitas recorrem ao teletrabalho como estratégia de sobrevivência, evitando a interrupção total das atividades e a perda de postos de trabalho. (Kaushik & Guleria, 2020).

Com o fim do confinamento, diversas organizações reconheceram as vantagens do teletrabalho e decidiram mantê-lo, seja de forma integral ou em combinação com o trabalho presencial, dando origem ao regime de trabalho híbrido nas suas operações. Ainda que o teletrabalho por si só já apresentasse benefícios consideráveis, foi no regime de trabalho híbrido que os ganhos associados à flexibilidade se tornaram mais evidentes. Entre os aspetos positivos destaca-se o aumento da produtividade individual dos colaboradores, possibilitado pela maior flexibilidade de horários e pela redução das deslocações diárias. O simples facto de um colaborador não ter de se deslocar até à organização nos dias de teletrabalho, aliado a boas práticas de organização no modelo híbrido, tende a resultar em ganhos de produtividade (Barrero et al., 2020; Beno, 2021; Irawanto et al., 2021).

Além da produtividade, o regime de trabalho híbrido também oferece aos colaboradores mais autonomia para ajustarem quando e onde realizam as suas tarefas. Como sintetizam Grzegorzcyk et al. (2021, p.11), “num regime de trabalho híbrido, os trabalhadores podem realizar teletrabalho por uma proporção das suas horas de trabalho contratadas dentro dos limites de acordos de trabalho negociados individual ou coletivamente”. Por outras palavras, o

regime de trabalho híbrido vai além de ser uma mera alternativa ao modelo presencial tradicional, apresentando-se como uma configuração laboral verdadeiramente flexível, na qual os colaboradores podem ajustar a sua carga horária e o local de trabalho com base em disposições previamente acordadas com a entidade empregadora. O estudo *Hybrid Work Is the New Remote Work* da *Boston Consulting Group*, realizado durante a pandemia, revelou uma baixa predisposição, tanto por parte das organizações como por parte dos colaboradores, para retomar os modelos exclusivamente presenciais que predominavam antes da pandemia (Hilberath et al., 2020).

Existem ainda fatores de ordem estrutural que sustentam a consolidação do teletrabalho e do regime de trabalho híbrido como práticas duradouras. Barreto et al. (2020) identificam três aspetos centrais que explicam por que razão o trabalho a partir de casa se pode consolidar como uma prática usual no período pós-pandemia:

- **Benefícios financeiros para os colaboradores**, decorrentes da redução de custos com deslocações, alimentação, estacionamento e outros gastos associados ao trabalho presencial;
- **Alterações nos padrões de consumo urbano**, com diminuição entre 5% e 10% nas despesas com refeições fora de casa, transportes e compras presenciais, em comparação com o período pré-pandemia, refletindo mudanças nos padrões de vida e mobilidade;
- **Aumento da produtividade**, estimado em cerca de 5% após a pandemia, o que reforça a viabilidade e eficácia do regime de trabalho remoto e híbrido.

Estes elementos dão suporte à ideia de que o trabalho remoto e híbrido não foram apenas soluções temporárias de crise, mas sim alternativas sustentáveis a longo prazo. No entanto, estes regimes de trabalho introduzem novos desafios e oportunidades para a CI das organizações, que passaram a ter de assegurar o alinhamento, a motivação e a identificação dos colaboradores com a organização, mesmo com equipas fisicamente dispersas, evitando que a distância fragilize a coesão e a cultura organizacional.

Estudos e dados recentes mostram que o regime de teletrabalho permanece elevado mesmo após o pico da pandemia, por exemplo, no 2.º trimestre de 2023, cerca de 18,3% da população (908,9 mil pessoas) empregada em Portugal estava em regime de trabalho remoto (total ou parcial), um valor próximo dos níveis observados durante a pandemia (INE, 2023). Tudo isto reflete uma mudança estrutural no mundo do trabalho, em que a flexibilidade de local e horário deixou de ser exceção para se tornar parte integrante das expectativas de colaboradores e organização.

Nesse cenário, o regime de trabalho híbrido não se limita a flexibilizar *onde e quando* se trabalha, implicando também repensar processos internos para garantir que a colaboração, a inovação e o alinhamento estratégico ocorram independentemente da localização física dos colaboradores. Hilberath et al. (2020), argumentam que as organizações que agirem com visão de futuro podem definir um futuro mais flexível, digital e orientado por propósito. Por outras palavras, para colher plenamente os benefícios do regime de trabalho híbrido, as organizações precisam de adaptar as suas práticas e ferramentas de CI, de modo a reduzir lacunas de informação, manter a cultura da organização viva e fomentar o envolvimento dos colaboradores mesmo quando estão geograficamente dispersos.

O regime de trabalho híbrido traz consigo a necessidade de aperfeiçoar a forma como comunicamos e lideramos à distância, garantindo que os objetivos coletivos sejam alcançados e que nenhum colaborador se sinta “desligado” da organização por estar fora do escritório.

2. A diferença entre o regime de trabalho presencial e híbrido

A tabela 2 apresenta uma comparação detalhada entre o regime de trabalho presencial e o regime híbrido, analisando as transformações tecnológicas, a organização das equipas, a produtividade, os benefícios e desafios para colaboradores e empregadores, bem como as implicações para a CI. Este quadro permite compreender como cada modelo influencia a dinâmica organizacional e a gestão da comunicação.

De forma geral, o trabalho presencial assenta no contacto direto e na espontaneidade das interações, o que favorece a coesão e a transmissão informal de informação. Já o regime de trabalho híbrido introduz novas formas de relacionamento mediadas por tecnologia, exigindo planeamento, regras claras e uma utilização equilibrada dos canais digitais para evitar dispersão e sobrecarga. A flexibilidade que o caracteriza promove autonomia e bem-estar, mas também traz riscos de isolamento, desigualdade informacional e fadiga digital.

Para as organizações, o regime de trabalho híbrido traduz-se em ganhos de eficiência e redução de custos com infraestruturas, enquanto reforça a atratividade e a sustentabilidade. Para os colaboradores, oferece maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, desde que existam limites que preservem o tempo individual. Contudo, a distância física obriga a um esforço consciente de manutenção da cultura e da identidade organizacional¹¹, através de narrativas digitais, rituais híbridos e práticas de reconhecimento consistentes.

¹¹ Identidade organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças e atributos que definem o que a organização é e como se distingue das restantes, manifestando-se tanto nos comportamentos como na comunicação interna e externa (Albert & Whetten, 1985).

Assim, a tabela 2 não se limita a evidenciar diferenças operacionais, mas apoia uma reflexão mais ampla sobre a forma como a CI se adapta e se torna estratégica na construção de coesão, confiança e alinhamento em contextos de trabalho cada vez mais distribuídos.

Tabela 2. Características do Regime de Trabalho Presencial e do Regime de Trabalho Híbrido (elaborado pelo autor).

Aspeto	Regime de Trabalho Presencial	Regime de Trabalho Híbrido	Implicações/Observações na Comunicação Interna
Tecnologias e Ferramentas de Comunicação	A comunicação decorre maioritariamente no escritório através de reuniões presenciais, conversas informais e telefone. A utilização de plataformas digitais é complementar (Williams, 2017; Zerfass et al., 2018).	Baseia-se em ferramentas de colaboração (<i>Microsoft Teams, Zoom, Google Meet</i>) que permitem reuniões virtuais, partilha de documentos e interação assíncrona. São necessários <i>guidelines</i> para equilibrar comunicação síncrona e assíncrona e evitar sobrecarga de mensagens (Gartner, 2021; Costa, Santos et al., 2022).	No regime híbrido é fundamental definir políticas claras de uso dos canais (<i>chat, e-mail, videoconferência</i>) para garantir clareza, hierarquizar a informação e combater a fadiga digital. A estrutura da CI passa a incluir <i>newsletters</i> digitais, eventos virtuais e espaços de <i>networking online</i> (Eurofound, 2023a; Bennett et al., 2021).
Dinâmica de equipas	A proximidade física facilita interações informais, partilha de experiência e resolução de problemas em tempo real. Favorece a confiança e a coesão, mas implica deslocação e menor flexibilidade (Schein & Schein, 2017).	Combina dias de escritório (presencial) e dias em teletrabalho. A informação passa a circular de forma mais horizontal e imediata; as equipas valorizam a flexibilidade e a autonomia, mas a convivência presencial é menos frequente (Eurofound, 2023a).	Requer disciplina individual, organização por objetivos e mecanismos de monitorização justos. A realização de contactos presenciais periódicos reforça laços e confiança (Men & Bowen, 2017).
Produtividade	É influenciada por fatores como deslocações, distrações no escritório e rigidez horária. A perceção de produtividade pode ser menor devido ao tempo perdido em trânsito ou reuniões longas (Knight	Muitos colaboradores relatam sentir-se mais produtivos em teletrabalho, beneficiando da redução de deslocações e da flexibilidade para gerir o tempo (Irawanto et al., 2021). Estudos indicam que 75% dos colaboradores preferem manter o trabalho remoto parcial (Hilberath et	A produtividade em regime híbrido depende de objetivos claros e de políticas de comunicação eficazes que evitem sobrecarga e reuniões excessivas (Gartner, 2021).

	& Westbrook, 2015).	al., 2020; IWG, 2025).	
Custos de Benefícios para Empregadores	Exige espaço de escritório dedicado a cada colaborador, incorrendo em custos de arrendamento, energia e manutenção. Os colaboradores suportam custos de deslocação e alimentação (Eurofound, 2020).	Reduz despesas de transporte, alimentação e estacionamento para os trabalhadores e permite a diminuição ou reconfiguração do espaço de escritório. O regime de trabalho híbrido pode melhorar a atração e retenção de talento e a sustentabilidade, aumentando o alinhamento com metas ambientais (Eurofound, 2023a; IWG, 2025).	A CI deve comunicar de forma transparente as mudanças físicas e estratégicas associadas à reconfiguração dos espaços e políticas híbridas, reforçando o alinhamento entre sustentabilidade, bem-estar e cultura organizacional (Argenti, 2007; Costa, Santos et al., 2022).
Benefícios para Colaboradores	O regime de trabalho presencial promove o contacto social e o sentimento de integração, com fronteiras mais claras entre trabalho e vida pessoal (Schein & Schein, 2017). Contudo, pode limitar a autonomia e a flexibilidade individual (Knight & Westbrook, 2015).	O regime de trabalho híbrido oferece maior autonomia e flexibilidade, permitindo conciliar trabalho e vida pessoal, reduzir custos e gerir o tempo de forma mais eficiente (Irawanto et al., 2021; Costa, Santos et al., 2022; IWG, 2025).	A CI deve reforçar práticas de reconhecimento e comunicação transparente para que todos os colaboradores, independentemente do regime, se sintam valorizados e alinhados com a missão da organização (Men & Bowen, 2017; Barton, 2016).
Desafios	Tempo gasto em deslocações, menor flexibilidade horária e risco de concentração excessiva de trabalho no escritório. A falta de tecnologias colaborativas pode limitar a inovação (Williams, 2017).	O regime de trabalho híbrido exige condições adequadas em casa e competências digitais; pode causar isolamento, <i>digital fatigue</i> e prolongamento do horário laboral (Bennett et al., 2021; Eurofound, 2022). Requer lideranças baseadas em confiança e respeito pelo direito a desligar.	A CI deve promover ações de sensibilização sobre equilíbrio digital, bem-estar e gestão de fronteiras entre vida pessoal e profissional (Costa, 2021; Eurofound, 2022).

<p>Participação e Políticas</p>	<p>No regime de trabalho presencial, as políticas de trabalho são geralmente definidas pela gestão e aplicadas de forma uniforme (Argenti, 2007).</p>	<p>A participação dos trabalhadores na definição de políticas híbridas aumenta a sensação de justiça e colaboração, embora apenas 11% tenham sido envolvidos nessas decisões (Eurofound, 2023b).</p>	<p>A CI deve adotar processos participativos e transparentes para comunicar critérios de elegibilidade e número de dias presenciais, reforçando a confiança e a legitimidade das decisões (Men & Bowen, 2017; Moriceau et al., 2022).</p>
<p>Cultura Organizacional e Comunicação Interna</p>	<p>A cultura organizacional é reforçada pelos símbolos físicos e interações diárias no espaço de trabalho, permitindo a transmissão espontânea de valores e práticas (Schein & Schein, 2017).</p>	<p>No regime de trabalho híbrido, a cultura deixa de ser transmitida espontaneamente e requer ações intencionais: narrativas digitais, eventos híbridos e reconhecimento <i>online</i> (Costa, Santos et al., 2022; Men & Bowen, 2017).</p>	<p>A CI torna-se estratégica na manutenção da identidade e coesão, devendo criar campanhas digitais internas e espaços de socialização virtual para reforçar o compromisso coletivo (USC Annenberg, 2023; Argenti, 2007).</p>
<p>Monitorização da Produtividade e Liderança</p>	<p>No regime presencial, a supervisão é direta e visual; a produtividade é avaliada pela presença e cumprimento do horário (Knight & Westbrook, 2015).</p>	<p>No regime de trabalho híbrido, a monitorização assenta em objetivos, resultados e contactos regulares (USC Annenberg, 2023). A liderança eficaz baseia-se em confiança e <i>feedback</i>, evitando microgestão (Moriceau et al., 2022).</p>	<p>A CI deve apoiar a liderança na comunicação de expectativas, promover transparência e evitar práticas invasivas de controlo (Zerfass et al., 2018).</p>
<p>Impacto no Bem-Estar e Motivação</p>	<p>O convívio presencial oferece suporte emocional e reforça a coesão, mas as deslocações e a rigidez horária podem causar <i>stress</i> (Eurofound, 2020).</p>	<p>O regime de trabalho híbrido melhora a conciliação entre vida pessoal e profissional, mas pode aumentar o isolamento e a dificuldade em desligar (Eurofound, 2022).</p>	<p>A CI deve integrar programas de apoio psicológico e ações de literacia digital, promovendo a saúde mental e o bem-estar geral dos colaboradores (Costa, 2021; USC Annenberg, 2023).</p>

O regime de trabalho presencial permanece pertinente para atividades que exigem contacto físico, interação imediata e reforço cultural através de rituais e símbolos. Contudo, implica custos mais elevados, rigidez horária e deslocações, e pode limitar a flexibilidade e a retenção de talento. Por outro lado, o regime de trabalho híbrido emerge como solução mais adaptável às exigências do contexto atual, fornecendo produtividade elevada, poupança de tempo e custos, autonomia e maior bem-estar. No entanto, requer investimento tecnológico, políticas claras e participativas e uma transformação profunda da CI. A CI assume um papel estratégico ao desenhar rituais digitais, garantir equidade no acesso à informação, promover a cultura organizacional e apoiar a literacia digital e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

3. Estratégias, canais e práticas de Comunicação Interna

De acordo com Ruck e Welch (2012), a eficácia da CI depende da coerência entre mensagens, comportamentos e valores institucionais. Para tal, é essencial garantir consistência entre os diferentes canais e níveis de comunicação (Barton, 2016), promover acessibilidade à informação, assegurar clareza e transparência nas mensagens (Man & Bowen, 2017) e reforçar o alinhamento cultural entre colaboradores e organização (Welch & Jackson, 2007). Estes princípios orientam as decisões sobre as estratégias e práticas de comunicação, assegurando que a CI contribui efetivamente para o envolvimento e o bem-estar das pessoas.

Os canais de CI constituem os instrumentos através dos quais a estratégia se concretiza. A literatura distingue-os em várias dimensões:

- **Canais formais e informais:** Os formais incluem os meios estruturados e oficialmente instituídos pela organização, como reuniões de direção, comunicados ou *intranets*, pensados para garantir rigor e uniformidade nas mensagens. Já os informais surgem de modo espontâneo entre colegas, em conversas de corredor, trocas de mensagens instantâneas ou interações em plataformas digitais. Embora menos controlados, estes últimos são essenciais para a socialização e para a partilha de conhecimento tácito (Welch & Jackson, 2007; Ruck & Welch, 2012).
- **Canais presenciais e digitais:** O contacto presencial permite uma comunicação mais completa, combinando linguagem verbal e não verbal e fatores decisivos para gerar confiança e empatia. No entanto, com a digitalização e o avanço do regime de trabalho remoto, os canais digitais ganharam protagonismo e tornaram-se ferramentas indispensáveis (Men & Bowen, 2017).

- **Comunicação síncrona e assíncrona:** A comunicação síncrona, que ocorre em tempo real, como reuniões presenciais, videoconferências ou *chats*, favorece o *feedback* imediato e a tomada de decisões rápidas. A comunicação assíncrona, como *e-mails*, fóruns ou documentos compartilhados, oferece tempo de reflexão e um registo formal das interações. Cardon (2019) sublinha que equilibrar as duas modalidades é fundamental para promover autonomia e eficiência, evitando fadiga comunicacional e dispersão informativa.

Atualmente, vários estudos demonstram que nas organizações os canais digitais tornaram-se predominantes, moldando as práticas de CI. Um estudo sobre organizações de grande dimensão identificou que canais como *intranets*, *e-mails*, *newsletters* internas, plataformas colaborativas e redes sociais corporativas estão entre os mais usados, associando estes meios ao grau de satisfação e preferência dos colaboradores (Verčič e Špoljarić, 2020). Simultaneamente, plataformas de comunicação instantânea como *Slack* ganharam espaço significativo em equipas distribuídas, o uso de *Slack* contribuiu para reduzir o recurso ao *e-mail* como canal dominante de CI (Stray & Moe, 2020), bem como promover a troca informal e o aumento da consciencialização entre membros da equipa (Wang et al., 2019). Observa-se uma crescente integração de funcionalidades automatizadas nas plataformas colaborativas utilizadas pelas organizações, como o *Microsoft Teams* ou o *Slack*, que permitem agilizar comunicações rotineiras, desde notificações institucionais a pedidos administrativos, suporte técnico ou lembretes de reuniões (Men & Yue, 2019; Eurofound, 2022). Muitas organizações recorrem também a *chatbots* internos integrados nestas plataformas para automatizar tarefas simples, como envio de lembretes, sondagens ou alertas informativos (Dydu, 2025). Estas soluções refletem uma tendência mais ampla de digitalização da CI, em que a tecnologia atua como suporte à eficiência e à articulação entre equipas (Men & Yue, 2019; Ruck & Men, 2025). Segundo a Eurofound (2022), a incorporação de ferramentas digitais e colaborativas tornou-se essencial para manter a conectividade e a fluidez da comunicação em regime de trabalho híbrido, reforçando a importância da gestão estratégica dos canais. Embora os meios clássicos, como o *e-mail*, a *intranet* ou as reuniões presenciais, continuem a ser fundamentais, é nas plataformas digitais integradas e nos processos automatizados de suporte que reside hoje parte da força transformadora da CI.

A operacionalização da estratégia de CI concretiza-se através de práticas que estruturam a rotina comunicacional das organizações. Welch e Jackson (2007) defendem que a CI deve ser entendida como um processo relacional contínuo, que se manifesta nas interações diárias e não

apenas em ações pontuais. Assim, reuniões de equipa, sessões de *brainstorming* ou breves encontros diários (*daily meetings*) assumem um papel central no alinhamento interno, facilitando a partilha de informação e o reforço de objetivos comuns (Ruck & Welch, 2012). Em regimes de trabalho híbridos, estas práticas requerem atenção especial para garantir equidade entre participantes presenciais e remotos, tanto ao nível tecnológico como na moderação das interações (Yaxley et al., 2019). Também os comunicados e *newsletters* são instrumentos relevantes, pois asseguram a uniformização e o registo das mensagens. Barton (2016) enfatiza que a consistência entre estas comunicações e o discurso dos líderes é essencial para a credibilidade organizacional. As plataformas digitais e redes colaborativas centralizam a informação e estimulam o diálogo bidirecional (Men & Bowen, 2017), sendo especialmente úteis para integrar equipas dispersas e reduzir desigualdades no acesso à informação (Stranzl, Graf et al., 2021; Costa, Santos et al., 2022).

Um elemento-chave da eficácia comunicacional é a existência de mecanismos de *feedback*. Welch (2011) defende que a CI deve ser entendida como um processo bidirecional, em que a escuta ativa, a transparência e a capacidade de resposta às preocupações dos colaboradores são essenciais. Ferramentas como questionários internos, fóruns digitais ou sessões de perguntas e respostas (*Q&A*) permitem recolher perceções e ajustar estratégias. Paralelamente, o *storytelling* organizacional¹² e os rituais de comunicação, celebrações, partilha de histórias de sucesso ou cerimónias de acolhimento, reforçam a identidade e a cultura, funcionando como meios simbólicos de integração (Denning, 2011; Men & Bowen, 2017).

Com a consolidação do regime de trabalho híbrido, as organizações foram obrigadas a adaptar as suas práticas comunicacionais, traduzindo antigos rituais presenciais em formatos digitais. Reuniões gerais, eventos ou programas de formação passaram para ambientes virtuais, preservando a coesão social à distância (Stranzl, Wolfgruber et al., 2021; Yaxley et al., 2019). A inclusão tornou-se também uma prioridade: a disponibilização de gravações de reuniões, a publicação de atas acessíveis e a criação de fóruns digitais são práticas que garantem equidade no acesso à informação (Men & Bowen, 2017; Costa, Santos et al., 2022). Ao mesmo tempo, o excesso de canais e a pressão para uma comunicação constante exigiram diretrizes internas mais claras, de modo a evitar redundâncias e sobrecarga informacional (Cardon, 2019). Estas

¹² O *storytelling* organizacional consiste na utilização estratégica de narrativas, histórias, testemunhos ou exemplos concretos, para comunicar valores, reforçar a identidade institucional e promover o envolvimento emocional dos colaboradores. As histórias funcionam como veículos simbólicos que ajudam a traduzir a cultura organizacional e a tornar tangíveis os objetivos e comportamentos desejados (Denning, 2011).

adaptações confirmam que a CI não é apenas um instrumento técnico, mas um componente essencial da cultura e do bem-estar organizacional.

A CI consolidou-se, assim, como o elo entre a estratégia e as pessoas, desempenhando um papel central na preservação da cultura, no reforço do envolvimento e na promoção de um ambiente de confiança e colaboração. A sua eficácia depende da articulação equilibrada entre canais, práticas e princípios estratégicos, sustentando a coerência interna e a capacidade da organização de comunicar com sentido, clareza e propósito.

4. A Comunicação Interna como fator de sucesso organizacional

“Se fossemos comparar a estrutura, poderíamos dizer que a organização virtual procura ser flexível, mas encontra barreiras em si mesma para gerir a sua identidade e cultura no ciberespaço. Já a organização tradicional precisa de ter um lugar definido, opera tanto fisicamente quanto de forma híbrida, privilegia os relacionamentos presenciais, cada um tem um lugar definido e age dentro do seu limite espacial.” (Costa, Ruão et al., 2022, p.10)

Nos últimos anos, e muito particularmente após a pandemia da COVID-19, assistiu-se a um crescimento do regime de trabalho híbrido, no qual dinâmicas presenciais e remotas coexistem no quotidiano organizacional (CIPD, 2025; Eurofound, 2023b). Este fenómeno tornou premente a compreensão dos desafios inerentes à CI nesse novo contexto laboral, dada a importância da CI para garantir a coesão das equipas, o alinhamento cultural e a produtividade em ambientes híbridos (Costa, Santos et al., 2022; Stranzl, Wolfgruber et al., 2021). Importa reconhecer, contudo, que algumas organizações têm vindo a regressar a modelos de trabalho predominantemente presenciais. Esta reversão não decorre necessariamente de falhas da CI, mas frequentemente de preferências estratégicas ou culturais específicas de cada organização (CISCO, 2025).

Independentemente do modelo de trabalho adotado, a CI desempenha um papel determinante no desempenho global das organizações, refletindo-se diretamente na produtividade, no alinhamento estratégico e no nível de *engagement* dos colaboradores. Organizações que investem numa abordagem estruturada e clara da sua CI promovem um ambiente de trabalho mais eficiente, no qual os profissionais compreendem melhor as suas responsabilidades, os objetivos institucionais e o valor das suas contribuições (Argenti, 1998; Verčič et al., 2012). Em contrapartida, falhas comunicacionais podem gerar desinformação, baixa motivação, desalinhamento face às metas da organização e, conseqüentemente, maior

rotatividade de pessoal, comprometendo não apenas o clima interno, mas também a sustentabilidade e competitividade da organização (CIPD, 2025).

Entre os diversos impactos da CI, destaca-se a sua influência direta na produtividade das equipas. A relação entre produtividade e CI é amplamente reconhecida. Uma comunicação clara permite que os colaboradores executem as suas tarefas com maior precisão, evitando erros, retrabalho e desperdício de tempo. Já em 2012, o *McKinsey Global Institute* estimava que organizações que investem em práticas eficazes de CI poderiam aumentar a produtividade em até 25%, graças à melhoria nos fluxos de informação e na colaboração entre equipas (McKinsey & Company, 2012). No regime de trabalho híbrido, este impacto torna-se ainda mais evidente, pois a ausência de interações presenciais espontâneas exige uma comunicação estruturada que assegure coerência, acesso uniforme à informação e colaboração integrada (Eurofound, 2023b; Gartner, 2021). Quando bem gerida, a CI reduz a necessidade de reuniões excessivas e de trocas incessantes de mensagens, permitindo que os colaboradores concentrem esforços em tarefas estratégicas, alinhem prioridades e utilizem os recursos de forma mais eficiente (Remidez & Jones, 2012). Assim, a eficácia comunicacional revela-se não apenas como fator de eficiência operacional, mas também como condição estratégica para a competitividade das organizações.

Paralelamente, uma comunicação transparente, participativa e participada constrói um ambiente de confiança, no qual os colaboradores se sentem valorizados e ouvidos. Colaboradores bem informados compreendem melhor o seu papel, sentem-se reconhecidos e demonstram maior lealdade e propensão para permanecer na organização (Brandão, 2018). Neste cenário, a liderança comunicativa assume um papel central, os gestores que se envolvem ativamente nos processos de comunicação têm a capacidade de assegurar o alinhamento das equipas, reforçar a confiança e aumentar a satisfação no trabalho (Zerfass et al., 2017). No regime de trabalho híbrido, esta liderança manifesta-se através de *check-ins* frequentes, partilha de atualizações estratégicas e incentivo à participação ativa dos colaboradores (Tench et al., 2017). O reconhecimento regular do desempenho contribui para reforçar a motivação e o sentimento de pertença (Katz, 1993). Já a promoção de uma cultura de comunicação aberta e transparente fortalece os laços internos e melhora o clima organizacional (Zaumane, 2018).

Para além da coesão interna, importa também considerar o ritmo e o formato da comunicação, cujo desequilíbrio pode comprometer a eficácia organizacional. Outro aspeto crítico é o equilíbrio entre comunicação síncrona e assíncrona, fundamental para prevenir a fadiga digital. O excesso de interações síncronas, como reuniões sucessivas ou mensagens

instantâneas, pode gerar interrupções constantes e comprometer a produtividade. Nesse sentido, a utilização de ferramentas que privilegiem a comunicação assíncrona, como documentos partilhados ou plataformas colaborativas, contribui para a eficiência organizacional e reforça a autonomia dos colaboradores na execução das tarefas (Verčič et al., 2012).

A introdução de novas ferramentas digitais aumentou a conectividade, melhorou a acessibilidade à informação e acelerou os fluxos comunicacionais, permitindo interações mais rápidas e eficazes (Men & Bowen, 2017). As organizações que se destacam são aquelas que integram de forma estratégica as ferramentas digitais nos seus processos, utilizando-as para promover não apenas a transmissão de informação, mas também para fomentar o diálogo e o relacionamento com públicos internos e externos. Para potenciar o impacto da CI, é importante diversificar os formatos de comunicação, recorrendo a vídeos, *podcasts*, infográficos ou questionários, de forma a tornar as mensagens mais apelativas e acessíveis (Verčič & Špoljarič, 2020). Mais do que a tecnologia em si, o sucesso destas práticas depende do tom e da intencionalidade das mensagens: clareza, proximidade e empatia são condições essenciais para que a comunicação seja percebida como genuína e relevante. Como salienta Costa (2021), a adoção de novas plataformas sem um plano estruturado e ajustado à realidade organizacional pode transformar-se num obstáculo, comprometendo em vez de facilitar a comunicação e a colaboração.

No regime de trabalho híbrido, um dos contributos da CI reside na sua capacidade de criar proximidade, confiança e alinhamento, traduzindo a tecnologia em relações humanas que sustentam a cultura e a competitividade da organização. Estas constatações finais reforçam a pertinência de aprofundar o tema através de um estudo empírico, uma vez que os desafios da CI em ambientes híbridos representam um fenómeno organizacional ainda recente e pouco explorado. Assim, esta investigação procurou identificar os principais obstáculos na gestão da CI no regime de trabalho híbrido e mapear boas práticas adotadas para lhes dar resposta, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias comunicacionais mais eficazes e ajustadas a esta nova realidade.

Capítulo IV. Metodologia de investigação

A metodologia de investigação constitui um pilar fundamental em qualquer investigação científica, uma vez que orienta o percurso a seguir para responder à questão de partida e alcançar conhecimento válido e fiável (Flick, 2018).

Neste sentido, a presente metodologia assume-se como um guia que assegura a articulação entre os objetivos definidos, a estratégia de recolha de dados e as formas de análise adotadas, permitindo que as conclusões retiradas sejam sustentadas por um processo transparente e rigoroso (Denzin & Lincoln, 2018; Flick, 2018).

O presente capítulo apresenta as decisões metodológicas que estruturam a investigação, nomeadamente, a delimitação do objeto de estudo, o desenho de investigação, a revisão da literatura que sustentou a formulação da questão de partida, o procedimento de recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas, a caracterização da amostra e, por fim, a estratégia de tratamento e análise dos dados.

1. Delimitação do Objeto de Estudo

Para delimitar o objeto de estudo é importante identificá-lo claramente. Carmo e Ferreira (1998) sugerem critérios úteis de base à delimitação do objeto de estudo, como a familiaridade com o tema, a afinidade ou motivação pessoal do investigador pelo assunto e a disponibilidade de recursos para conduzir a investigação. Considerando tais critérios, optou-se por estudar os desafios da gestão da CI no regime de trabalho híbrido, um tema atual e relevante, que corresponde também ao interesse pessoal do investigador.

A CI, enquanto função estratégica da organização, desempenha um papel determinante na coesão da organização, no alinhamento estratégico e no fortalecimento da cultura da organização (Verčič & Verčič, 2024). A sua relevância tem sido reiteradamente destacada em estudos recentes, que a identificam como um dos fatores críticos para o sucesso da organização em ambientes de elevada transformação (Vokić et al., 2022). Assim, a presente investigação procura compreender de que forma estes desafios se refletem na gestão da função, orientam a adoção de novas práticas e envolvem a utilização dos canais de CI, assegurando simultaneamente o alinhamento e a coesão da organização.

Importa, contudo, explicitar que determinados aspetos não são objeto de estudo da presente investigação. Entre eles, o *engagement* dos colaboradores, entendido enquanto motivação ou ligação pessoal à organização, os aspetos de natureza estritamente técnica, como falhas de infraestrutura digital, problemas de conectividade, limitações de *software* ou questões de

suporte informático, as competências técnicas dos profissionais e a comunicação direta entre lideranças e equipas. No entanto, os aspetos mencionados poderão ser referidos sempre que relevantes para contextualizar e interpretar os discursos dos participantes.

A delimitação do objeto de estudo justifica-se pelo facto de o objetivo do trabalho não ser oferecer uma descrição exaustiva de todas as variáveis associadas à CI, mas sim compreender quais os principais desafios que os profissionais enfrentam na gestão da CI em contextos de trabalho em regime híbrido.

2. Desenho de Investigação

Nesta investigação, de cariz exploratório, foi seguida uma abordagem qualitativa, pretendendo-se responder à pergunta de partida “Quais são os desafios da gestão da CI em regime de trabalho híbrido?”. A escolha metodológica revela-se, assim, diretamente alinhada com os objetivos delineados: identificar os principais desafios da gestão da CI em regime híbrido e conhecer boas práticas adotadas pelas organizações para lhes dar resposta.

A abordagem qualitativa evidenciou-se adequada por privilegiar a profundidade em detrimento da amplitude, permitindo recolher dados ricos e contextualizados, captar as interpretações atribuídas pelos participantes às suas experiências e explorar significados que mais dificilmente emergiram através de métodos quantitativos (Latorre et al., 1996; Mertens, 1998).

Salienta-se que esta investigação teve em consideração critérios de qualidade clássicos, como os propostos por Tracy (2010), bem como as orientações de reporte internacional em investigação qualitativa (O’Brien et al., 2014; Tong et al., 2007) e investigação recente sobre rigor e validade em investigação qualitativa (Yadav, 2022). Estes referenciais asseguraram a credibilidade, transferibilidade e confiabilidade dos resultados, garantindo transparência em todas as etapas do processo, desde a recolha até à análise dos dados. Entre as considerações aplicadas destacam-se a elaboração rigorosa do guião de entrevista semiestruturada, a descrição pormenorizada do contexto e do perfil dos participantes, a condução das entrevistas de forma ética e consistente, a transcrição integral dos discursos e a análise sistemática do conteúdo com base em categorias temáticas claramente definidas. Estas práticas reforçaram a coerência interna do estudo e a fiabilidade das interpretações produzidas.

No caso da presente investigação, a análise aprofundada das experiências relatadas possibilitou compreender as especificidades das práticas comunicacionais, as dificuldades sentidas e as estratégias consideradas eficazes pelos profissionais. Importa ainda frisar que esta

investigação não procura realizar generalizações ou ampliar extrapolações para toda a população, mas sim oferecer contributos relevantes para a gestão da CI em regimes de trabalho híbrido, reforçando simultaneamente o conhecimento científico sobre a comunicação em contextos das organizações.

3. Revisão da Literatura

A revisão da literatura constitui uma etapa fundamental de qualquer investigação científica, na medida em que permite descrever, analisar criticamente e avaliar a informação relevante no âmbito do tema em estudo. Para além de fornecer uma visão abrangente sobre o estado da arte, esta revisão possibilita ao investigador construir um racional sólido para a formulação da pergunta de partida e dos objetivos de investigação, demonstrando a pertinência e a atualidade do trabalho (Daymon & Holloway, 2010).

Tendo em consideração que a CI é aqui enquadrada no campo das RP, a revisão de literatura começou por considerar alguns dos autores que mais contribuíram para fundamentar este enquadramento, como James Grunig, Todd Hunt, Benita Steyn, Paul Argenti, Margarida Kunsch, entre outros.

Para além destes contributos, foram igualmente analisados autores mais dedicados especificamente à CI, como Mary Welch, Ieva Zaumane, Ana Verčič, Dejan Verčič, Aniisu Verghese, Nuno Brandão, entre outros, que exploram práticas e tendências contemporâneas. As suas investigações são regularmente publicadas em revistas científicas, nomeadamente a *Public Relations Review* e o *Journal of Public Relations Research*, reforçando o reconhecimento académico e a evolução da CI como área de estudo.

Para além da literatura académica, foram igualmente analisados relatórios e publicações que refletem as transformações da CI em contextos de trabalho flexíveis. Entre estes destacam-se o *State of the Profession*, publicado anualmente pelo *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR), o *IC Index*, desenvolvido pelo *Institute of Internal Communication* (IoIC), que forneceram uma visão abrangente sobre tendências e práticas em diferentes países e setores e os relatórios do *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), que analisam o impacto das novas formas de trabalho na comunicação e no *engagement* dos colaboradores. A esta análise acrescentou-se ainda dados de organismos oficiais, nomeadamente relatórios da Eurofound e dados estatísticos do Instituto Nacional de Estatística (INE), que permitiram contextualizar a adoção do regime de trabalho híbrido a partir de perspetivas legislativas e

quantitativas. Estas fontes forneceram uma visão sobre tendências e práticas de CI em diferentes países e setores de atividade.

Também foram considerados estudos de consultoras e entidades internacionais de referência, como a Deloitte, McKinsey & Company e Gartner, bem como artigos publicados na *Harvard Business Review*, que têm analisado o impacto do trabalho remoto e híbrido na organização, no desempenho e na necessidade de novas abordagens comunicacionais. Estes relatórios permitiram complementar a perspectiva académica com dados empíricos sobre a forma como as organizações se adaptaram à realidade híbrida.

De forma geral, a revisão da literatura recorreu sobretudo a autores clássicos da área da CI e das RP, que forneceram as bases conceptuais para compreender a evolução da função. Estes contributos foram complementados com algumas publicações mais recentes, de carácter académico e setorial, incluindo relatórios institucionais, documentos legais e dados estatísticos.

4. Entrevistas Semiestruturadas

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas a profissionais diretamente envolvidos na gestão da CI em organizações onde foi implementado o regime de trabalho híbrido. Esta ferramenta de recolha de dados revelou-se especialmente adequada para captar as perceções dos participantes e os significados atribuídos às suas experiências, permitindo identificar práticas e desafios (Bryman, 2012; Coutinho, 2014; Ghiglione & Matalon, 1997; Quivy & Campenhoudt, 2017). A natureza semiestruturada assegurou simultaneamente consistência na recolha da informação e flexibilidade para adaptar o diálogo, o que possibilitou o surgimento de contributos espontâneos particularmente relevantes para a investigação (O'Brien et al., 2014; Tong et al., 2007).

O guião de entrevista semiestruturada foi desenvolvido com base nos objetivos do estudo e na revisão da literatura, sendo estruturado em blocos temáticos. O guião de entrevistas encontra-se disponível no Anexo 1.

As questões foram organizadas em três blocos temáticos principais:

- Perfil e função do entrevistado: recolha de informações sobre o contexto profissional, responsabilidades e práticas de gestão da CI em regime híbrido;
- Desafios enfrentados: identificação dos principais obstáculos e perceções sobre o impacto do regime híbrido na eficácia da CI;
- Estratégias e práticas utilizadas: identificação de ferramentas, canais, rotinas e iniciativas consideradas eficazes, bem como sugestões de melhoria.

Esta estrutura permitiu recolher dados sobre as experiências dos participantes, assegurando a comparabilidade entre entrevistas e contribuindo para a identificação de boas práticas e para o desenvolvimento de recomendações que possam otimizar a gestão da CI em contextos de regime de trabalho híbrido.

As entrevistas foram realizadas por videochamada (via *Zoom* ou *Microsoft Teams*), respeitando a disponibilidade dos participantes e permitindo a participação de profissionais localizados em diferentes regiões. Antes do início de cada entrevista, foi solicitado o consentimento informado livre e esclarecido, no qual se explicaram o propósito da investigação, o tratamento e armazenamento dos dados e as garantias de confidencialidade e anonimato das informações recolhidas. O modelo de consentimento informado livre e esclarecido encontra-se disponível no Anexo 2. Cada entrevista teve uma duração aproximada de 15 minutos e foi gravada, mediante autorização, para posterior transcrição integral.

Deste modo, assegurou-se rigor e precisão na análise, permitindo identificar de forma consistente os desafios relatados, as estratégias adotadas e as boas práticas partilhadas pelos profissionais de CI em regime híbrido.

5. Amostra em estudo

A seleção das organizações participantes foi realizada de forma intencional e criteriosa, ainda que por conveniência, assegurando a sua pertinência empírica e o alinhamento com os objetivos da investigação, centrada na análise dos desafios da CI em regime de trabalho híbrido. Para este efeito, a identificação das empresas teve como ponto de partida o *LinkedIn Top Companies 2023*¹³, *ranking* anual que destacou as 24 melhores empresas para desenvolver carreira em Portugal.

Este *ranking*, elaborado a partir de dados exclusivos da plataforma, avaliou indicadores como oportunidades de progressão profissional, desenvolvimento de competências, estabilidade, afinidade com a empresa e diversidade de género na liderança. Por reunir organizações de referência, reconhecidas pela qualidade das suas práticas de gestão de pessoas e pela atratividade no mercado de trabalho, constituiu uma base para a seleção de casos com potencial para oferecer contributos relevantes à investigação. A lista completa das empresas do *LinkedIn Top Companies 2023* encontra-se disponível no Anexo 9.

Foram incluídas no estudo todas as empresas presentes no *LinkedIn Top Companies 2023*. Para identificar potenciais participantes, recorreu-se à ferramenta *Sales Navigator* da

¹³ <https://www.linkedin.com/hubs/top-companies/pt/>

plataforma *LinkedIn*, através da qual foram localizados profissionais com funções relacionadas com a CI. A esses profissionais foi enviada uma mensagem breve a apresentar os objetivos da investigação e a convidar à participação no estudo.

Nem todas as pessoas a quem foi enviada mensagem responderam, alguns dos profissionais não deram retorno, outros indicaram não ter interesse em participar e alguns esclareceram que as suas organizações não trabalhavam em regime híbrido. Assim, a confirmação sobre o regime de trabalho das empresas só foi possível quando o destinatário respondeu, quer recusando o convite por esse motivo, quer aceitando participar no estudo. Nos casos em que a empresa confirmou o regime de trabalho híbrido e demonstrou disponibilidade, foi então agendada a entrevista.

No processo de seleção, foi estabelecido um critério de prioridade: os primeiros convites foram dirigidos a colaboradores com maior tempo de permanência na organização, partindo do pressuposto de que a sua experiência acumulada lhes permitiria fornecer uma visão mais consolidada das práticas de CI. O contacto inicial foi realizado por mensagem privada, na qual se apresentava de forma breve o objetivo do estudo e se solicitava a manifestação de interesse. Sempre que, decorrido um prazo de duas semanas, não fosse obtida resposta, foi efetuado um novo contacto. Caso a ausência de retorno se mantivesse após uma semana desde o segundo contacto, dava-se início a uma estratégia de contacto sequencial, envolvendo o colaborador seguinte da mesma área com menor antiguidade na organização. Nos casos em que a resposta foi positiva, foi enviado posteriormente um *e-mail* com informações sobre a investigação, o enquadramento do estudo e o convite formal à participação. Esta abordagem permitiu equilibrar a valorização da experiência dos participantes com a necessidade de assegurar diversidade e viabilidade na constituição da amostra, bem como garantir o rigor necessário ao processo de convite aos participantes.

No total, foram contactadas 82 pessoas pertencentes a 24 empresas incluídas no *LinkedIn Top Companies 2023*. Destas, 15 responderam à mensagem inicial, sendo que 7 aceitaram participar no estudo. Contudo, um dos participantes não chegou a agendar a entrevista por depender de autorizações internas, pelo que a amostra final ficou composta por 6 profissionais. Os participantes desempenhavam funções diretamente relacionadas com a gestão da CI ou áreas adjacentes, nomeadamente Gestor de Comunicação Interna, *Senior Talent Acquisition*, *Internal Communication*, *HR Manager* e *Internal Communication Specialist*. O tempo médio de permanência nas organizações variou entre 3 e 10 anos, o que assegurou diversidade de experiências e níveis de envolvimento com as práticas de CI.

As organizações que participaram no estudo foram: Jerónimo Martins, Fujitsu, Grupo Champalimaud, ADEO e Banco BPI. No total, participaram seis profissionais, sendo que dois pertenciam à mesma organização, ainda que exercessem funções em marcas diferentes do mesmo grupo empresarial. A diversidade setorial representada por estas organizações, abrangendo áreas diferentes, permitiu observar diferentes abordagens à gestão da CI em regime de trabalho híbrido, enriquecendo a análise e contribuindo para uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo.

6. Tratamento e Análise dos Dados

O tratamento e a análise dos dados recolhidos neste estudo foi realizada através da análise categorial temática, conforme proposta por Bardin (2011), o que permite identificar, classificar e organizar unidades de sentido de forma sistemática e comparável.

Para tal, todas as entrevistas foram transcritas integralmente e, posteriormente, submetidas a leituras sucessivas e sistemáticas, com o objetivo de identificar unidades de sentido e padrões de significado relevantes para os objetivos do estudo. Esta leitura exploratória, designada por Bardin (2011) como “leitura flutuante” do *corpus* de análise, teve como objetivo primordial obter uma perceção global do discurso que contribuísse para o seu parcelamento em temas.

Após esta fase inicial, procedeu-se à transformação e classificação das unidades de sentido em categorias, elemento central da aplicação da análise de conteúdo. Este processo implicou a construção de um sistema categorial capaz de traduzir de forma organizada os significados expressos nas entrevistas (Bardin, 2011). Para tal, foram considerados critérios de pertinência (garantia de ligação entre as categorias e os objetivos da investigação), objetividade e fidelidade (asseguradas pela aplicação consistente da grelha categorial) e produtividade (capacidade das categorias gerarem inferências relevantes para a compreensão dos desafios e práticas de CI em regime híbrido).

O processo de construção de categorias nesta investigação seguiu uma abordagem dedutivo-indutiva, na medida em que partiu de eixos previamente definidos a partir da revisão da literatura e dos objetivos da investigação (abordagem dedutiva), mas manteve abertura para que novas categorias e subcategorias emergissem diretamente das narrativas dos participantes (abordagem indutiva) (Bardin, 2011). Esta combinação permitiu garantir simultaneamente rigor teórico e sensibilidade empírica, assegurando que as categorias fossem consistentes com o quadro conceptual, mas também representativas das perceções e experiências relatadas. O guião de entrevistas foi estruturado a partir dos objetivos da investigação, enquanto as

categorias de análise foram estabelecidas *a posteriori*. Estas emergiram após a leitura sistemática das transcrições das entrevistas, resultando da interpretação dos discursos dos participantes e do confronto com a literatura consultada. Desta forma, garantiu-se simultaneamente coerência com os objetivos da investigação e abertura para que novos significados pudessem surgir a partir dos dados, conforme descrito na tabela 3.

Tabela 3. Objetivos, temas e categorias da análise temática (Modelo de Análise).

Objetivos	Temas específicos	Categoria	Código
1º Objetivo Identificar os principais desafios enfrentados neste contexto	Desafios da gestão da comunicação interna em regime de trabalho híbrido	Sobrecarga informativa e canais fragmentados	A
		Redução da fluidez comunicacional	B
		Dificuldade em alcançar todos os colaboradores	C
		Desafios de liderança e confiança	D
		Cultura organizacional e <i>engagement</i>	E
2º Objetivo Mapear boas práticas utilizadas.	Estratégias e práticas de comunicação interna em regime de trabalho híbrido	Rituais de comunicação e alinhamento regular	F
		Diversificação de canais e formatos	G
		Definição de normas claras de comunicação	H
		Comunicação mediada pela liderança	I
		Promoção de comunicação participada	J

Nos procedimentos finais, a análise de conteúdo foi conduzida sob a forma de análise temática, adotando-se como critério de categorização semântico, ou seja, a junção de segmentos de significado com base na proximidade semântica, valorizando a presença dos temas em detrimento da sua frequência (Bardin, 2011; Schreier, 2012). Este processo consistiu

no recorte dos textos em unidades de significação (temas) e no seu posterior reagrupamento em categorias de codificação, de forma a identificar os significados emergentes do discurso dos entrevistados e do confronto com a literatura, assegurando a coerência com o quadro teórico que orientou a investigação.

Da análise de conteúdo resultaram inferências de forma a compreender a problemática do da investigação, permitindo responder à questão da investigação e dar resposta aos objetivos delineados. O modelo da Análise Categorical Temática encontra-se exposto na tabela 4.

Tabela 4. Análise Categorical Temática da Entrevista.

Código	Categorias	Recorte(s) da Entrevista	Interpretação
---------------	-------------------	---------------------------------	----------------------

Após a categorização, procedeu-se à integração dos resultados, o que permitiu identificar pontos de convergência e divergência nas experiências dos participantes. Essa etapa final enriqueceu a compreensão das dinâmicas comunicacionais em regime híbrido e contribuiu para a formulação de recomendações aplicáveis à gestão da CI. Todo o processo de tratamento e análise dos dados foi conduzido com rigor e transparência, garantindo a documentação completa das etapas realizadas e reforçando a validade e a credibilidade dos resultados apresentados (Lincoln & Guba, 1985).

Capítulo V. Resultados

A análise qualitativa dos dados permitiu uma leitura das percepções e experiências dos profissionais entrevistados, revelando um conjunto de dimensões centrais que refletem os desafios e práticas da CI em contexto de trabalho híbrido. A partir da interpretação dos discursos emergiram dez categorias temáticas, organizadas em torno de dois temas específicos coerentes com os objetivos da investigação: (1) os desafios da CI em regime de trabalho híbrido e (2) as estratégias e práticas de CI em regime de trabalho híbrido.

As categorias, enumeradas de A a J, organizam-se em dois grupos: as que correspondem aos desafios observados (A-E) e as que dizem respeito às estratégias de resposta (F-J). O primeiro grupo integra as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações na gestão da CI em regime híbrido, nomeadamente a sobrecarga informativa e a fragmentação dos canais (A), que dificultam a seleção e priorização de mensagens relevantes; a redução da fluidez comunicacional (B), causada pela perda de espontaneidade e pelo atraso na resposta entre equipas presenciais e remotas; a dificuldade em alcançar todos os colaboradores (C), sobretudo os que desempenham funções operacionais ou se encontram dispersos geograficamente; os desafios de liderança e de confiança (D), que exigem maior autonomia, proximidade e clareza comunicacional; e as fragilidades na cultura organizacional e no *engagement* (E), que se acentuam pela menor convivência presencial e pela necessidade de manter a coesão à distância.

O segundo grupo corresponde às estratégias e práticas desenvolvidas para responder a esses desafios, destacando-se os rituais de comunicação e alinhamento regular (F), como reuniões periódicas e *newsletters* que reforçam a previsibilidade e a coesão; a diversificação de canais e formatos (G), que permite adaptar a comunicação a diferentes perfis e contextos; a definição de normas claras de comunicação (H), que racionaliza o uso dos meios e reduz o ruído informativo; a comunicação mediada pelas lideranças (I), que assegura coerência e credibilidade na difusão das mensagens; e a promoção de uma comunicação participada (J), que incentiva o *feedback* e a participação ativa dos colaboradores.

Esta estrutura categorial permitiu compreender a CI como um sistema dinâmico, que procura constantemente equilibrar a multiplicidade de canais e vozes com a necessidade de coerência, integração e clareza na transmissão das mensagens. A leitura integrada das categorias evidencia que os desafios e as estratégias se articulam num processo contínuo de adaptação organizacional, no qual as dificuldades identificadas atuam como catalisadoras da criação e aperfeiçoamento das práticas de CI.

A adoção deste modelo proposto por Bardin (2011) assegurou uma leitura rigorosa e integrada das evidências empíricas, permitindo não apenas identificar padrões discursivos, mas também compreender como os profissionais vivenciam a CI no regime de trabalho híbrido, enquanto prática quotidiana, mediadora de relações, transmissora de cultura e fator estratégico de coesão organizacional.

Os resultados que se seguem apresentam esta análise em detalhe. Num primeiro momento, são explorados os principais desafios da CI, evidenciando as tensões, fragilidades e implicações práticas que emergem das experiências relatadas. Seguidamente, são analisadas as estratégias e práticas implementadas para responder a esses desafios, destacando tendências comuns e soluções inovadoras. Em ambos os temas, a exposição dos resultados é acompanhada de exemplos ilustrativos retirados das entrevistas e sistematizados nas tabelas correspondentes, que sintetizam as categorias, excertos e interpretações.

Sobrecarga informativa e canais fragmentados (A)

Um dos desafios centrais identificados pelos entrevistados foi a sobrecarga de informação e fragmentação de canais no contexto híbrido. Vários participantes descreveram um cenário de “bombardeamento” comunicacional: mensagens constantes por *e-mail*, *chat* e outras plataformas que tornam difícil filtrar o que é realmente relevante. Como referiu um dos entrevistados, há “*um excesso de comunicação por vários canais*” na organização “*temos o chat interno, os e-mails, os workshops coletivos [...] é uma difusão enorme de comunicação ou ausência de comunicação*” (ER3, Tabela 5). Esse uso simultâneo de múltiplos canais leva a redundâncias e, paradoxalmente, pode gerar falhas no fluxo de informação importante que se perde no meio de tantos conteúdos ou deixa de chegar a quem precisa no momento certo. Um entrevistado referiu que “*já somos bombardeados com dezenas de e-mails por dia, mais as newsletters, mais as subscrições, mais os e-mails importantes, e depois fica tudo lá no meio*”, obrigando cada colaborador a fazer uma triagem “*que muitas vezes não é [...] saudável*” (ER4, Tabela 5). Outro apontou que muitas mensagens internas são pouco úteis, “*muitas vezes são e-mails só a dizer sim, ok, e isso vai criando aquele loop*” (ER1, Tabela 5), contribuindo para a saturação por parte dos colaboradores.

Um volume elevado de comunicações e a multiplicidade de meios digitais geram sobrecarga informativa e dispersão da mensagem. Este ruído comunicacional acarreta o risco de ora haver informação em excesso ora emergirem lacunas, dificultando discernir qual o melhor canal e fluxo para comunicar eficazmente cada assunto. É, por isso, um desafio de

equilíbrio: comunicar o suficiente sem saturar os colaboradores nem fragmentar a atenção entre demasiadas plataformas.

Redução da fluidez comunicacional (B)

Paralelamente à questão do excesso de informação, emergiu o desafio da perda de fluidez e espontaneidade na comunicação diária. No regime de trabalho híbrido, as interações deixam de ser imediatas como no contexto presencial, o que abranda o ritmo comunicativo. Vários profissionais notaram que, no escritório, a comunicação ocorria de forma ágil e informal “*quando estás no escritório, levantas-te, vais ter com aquela pessoa. A comunicação é sempre muito mais direta e muito mais célere*” (ER1, Tabela 5) ao passo que à distância essa imediatidade desaparece. Uma vez que os colegas nem sempre estão *online* em simultâneo, uma mensagem pode não ser vista na hora, o que gera atrasos, “*quando envias um e-mail a pessoa pode não estar disponível naquela altura para ler [...] e precisava de uma resposta mais célere, então isso pode dificultar as tomadas de decisões*” (ER1, Tabela 5). Assim, assuntos que presencialmente se resolvem em minutos podem demorar horas ou até dias em formato remoto. Um dos profissionais observou mesmo dúvidas sobre a melhor forma de se comunicar neste novo contexto, revelando incerteza quanto ao canal ou tom a usar para manter a eficácia (ER3, Tabela 5).

Além disso, alguns entrevistados temeram que, se o trabalho fosse ainda mais remoto do que é, muito da coesão se perderia: “*se fosse mais híbrido que isto, era perdido, e a comunicação é imprescindível para conseguirmos alinhar, estarmos e criarmos proximidade*” (ER5, Tabela 5). Outro acrescentou que o facto de “*não estarmos juntos todos os dias faz com que às vezes as coisas demorem um bocadinho mais a alinhar*” (ER6, Tabela 5). Em consequência, este abrandamento no fluxo comunicacional pode dificultar a resolução ágil de questões críticas e comprometer a rapidez na tomada de decisão. A redução da fluidez e da espontaneidade, apontada pelos entrevistados, revela-se assim um outro desafio importante.

Dificuldade em alcançar todos os colaboradores (C)

Outro desafio relacionado com o regime de trabalho híbrido é garantir que as mensagens internas cheguem a todos os colaboradores de forma uniforme. Os entrevistados sublinharam que, em contextos onde parte dos colaboradores está dispersa geograficamente ou não utiliza meios digitais regularmente, a comunicação pode não alcançar todos de igual modo. Como explicou um entrevistado, os desafios de comunicação variam conforme os *stakeholders*

internos, *“são muito mais como chegar aos colegas da fábrica que não têm sequer e-mail institucional do que propriamente aos colegas que estão em teletrabalho em casa”* (ER2, Tabela 5). Ou seja, colaboradores em fábricas, lojas ou funções operacionais, muitas vezes sem acesso diário ao *e-mail* ou à *intranet*, tendem a ficar à margem dos fluxos informativos principais. Outro entrevistado destacou que é *“um desafio [...] alcançar todos os colaboradores, [...] não só os que estão no escritório como os que estão em teletrabalho, como os que estão espalhados pelo país”* (ER4, Tabela 5).

A dispersão geográfica combinada com a desigualdade de acesso aos canais digitais faz com que nem toda a informação circule com simultaneidade ou com impacto equivalente. Pequenas iniciativas presenciais, como eventos ou ofertas no escritório, deixam de fora quem está em teletrabalho, e se desejar envolver os colaboradores que estão em casa, é necessário recorrer a envios personalizados ou esperar pela eventual vinda deles ao escritório, o que dilui a eficácia da comunicação (ER4, Tabela 5). Até existe, conforme referido, a tendência involuntária de se dar prioridade a quem está fisicamente presente, *“prefiro impactar quem está no escritório e não tanto quem está em remoto, porque sei que pelo menos uma vez por semana ele virá ao escritório”* (ER4, Tabela 5), revelando um enviesamento que pode acentuar a exclusão dos colaboradores que estão em teletrabalho.

Assegurar a equidade comunicacional tornou-se fulcral, sem cuidadosas adaptações, corre-se o risco de exclusão comunicacional de certos grupos. Este desafio obriga as organizações a pensarem em estratégias inclusivas para cobrir as lacunas entre quem está no escritório e quem trabalha à distância, de modo que todos recebam as mensagens institucionais importantes independentemente do local ou função.

Desafios de liderança e confiança (D)

Para lá dos aspetos técnicos e logísticos, a eficácia da CI em regime de trabalho híbrido mostrou depender fortemente de fatores relacionados com a liderança e a confiança dentro das equipas. Muitos entrevistados afirmaram que, num ambiente híbrido, os líderes enfrentam a necessidade de adaptar o seu estilo de gestão e reforçar laços de confiança à distância. Um dos entrevistados comentou que, neste modelo, *“mais do que na comunicação interna, os grandes desafios são a nível de liderança e gestão de equipas”* (ER4, Tabela 5). Os *managers* já não têm o contato diário presencial e, por isso, precisam de confiar na autonomia dos colaboradores em teletrabalho e de comunicar de forma ainda mais proativa para evitar o isolamento dos mesmos. *“O líder tem de acreditar no seu colaborador, tem de acreditar na sua autonomia”*

(ER4, Tabela 5), sublinhou um entrevistado, evidenciando que sem essa confiança a distância pode prejudicar a relação de trabalho.

Vários dos profissionais entrevistados, reforçam que nenhuma ferramenta de CI, por mais bem estruturada, substitui a relação direta entre líder e colaborador: *“a comunicação interna ajuda e apoia a mensagem que a empresa quer passar, mas não substitui a relação, sobretudo do manager com o colaborador”* (ER3, Tabela 5). É nessa relação de confiança mútua que devem assentar as principais mensagens e orientações. Consequentemente, a ausência de proximidade física coloca à prova essa ligação, se ela falhar, as mensagens corporativas perdem força e credibilidade. Um dos entrevistados ilustrou que quanto mais direta for a cadeia de comunicação melhor, *“quanto menos cadeias forem necessárias para chegar ao mensageiro, [...] é melhor”* (ER1, Tabela 5), sugerindo que estruturas hierárquicas pesadas ou burocracias podem diluir a clareza da mensagem. A liderança, portanto, precisa de assegurar que a informação flui sem distorções e que os colaboradores sentem apoio e orientação. Importa notar que liderança e cultura organizacional aparecem interligadas. Um entrevistado chegou a afirmar que *“para mim, o maior desafio é a liderança e a cultura da companhia”*, explicando que o desafio cultural depende muito *“do tipo de liderança e do engagement que fazemos com as nossas equipas”* (ER6, Tabela 5). Por outras palavras, a capacidade de manter a equipa coesa e comprometida num regime de trabalho híbrido está intrinsecamente ligada à atuação dos líderes. Quando estes conseguem *“criar os elozinhos todos”* que ligam a equipa, então *“tudo corre bem e tudo funciona”* (ER6, Tabela 5).

Os desafios apresentados nesta categoria, revelam que a qualidade da liderança, em termos de confiança, adaptabilidade e comunicação clara, tornou-se ainda mais determinante sem ela, as melhores práticas de CI podem falhar, ao passo que uma boa liderança pode atenuar muitos dos obstáculos do trabalho híbrido.

Cultura organizacional e engagement (E)

No eixo dos desafios internos, sobressai também a questão de manter a cultura organizacional e o *engagement* dos colaboradores no regime de trabalho híbrido. Alguns dos entrevistados apontaram que, sem a convivência presencial diária, é preciso um esforço deliberado para preservar os valores, a missão e a ligação entre os membros da organização. A cultura de uma organização, entendida como o conjunto de valores partilhados, práticas e identidade coletiva, fica mais vulnerável quando a equipa está fisicamente dispersa. *“Cabe à comunicação ser aqui a cola que vai unir e manter as pessoas todas no espírito e na cultura*

do grupo” (ER2, Tabela 5), afirmou um dos entrevistados, numa metáfora elucidativa do papel da CI. Em consequência, a função comunicativa interna ultrapassa a simples transmissão de informações, passando a ser um garante de coesão, embora todos reconheçam que a comunicação por si só não faz milagres se não houver uma cultura forte de base. Os entrevistados reforçam a importância de mensagens claras e inclusivas: *“tentamos sempre ter uma mensagem clara para todos, desde a pessoa que entrou hoje até a que já está aqui há 10 anos [...] para que saibam qual é o rumo da organização”* (ER1, Tabela 5). Esta consistência comunicativa ajuda a que ninguém se sinta desenquadrado ou sem direção, prevenindo a situação indesejável de ter pessoas dentro da organização sem saberem para onde esta se dirige. Também foi mencionada a necessidade de delinear bem os valores e princípios organizacionais e comunicá-los sem ambiguidades: *“ter uma cultura bem definida, sem zonas cinzentas, que zonas cinzentas é o pior que há em comunicação interna, é onde surge o desastre”* (ER6, Tabela 5). Nesta frase, o entrevistado alerta que lacunas ou falta de transparência nos valores e nas mensagens abrem espaço a mal-entendidos e à perda de confiança. Transparência, honestidade e empatia foram referidas como pilares fundamentais, *“muita transparência, muita verdade. Esta ligação, esta entreaajuda é absolutamente fundamental em comunicação interna: estarmos todos no mesmo barco, [...] temos todos um objetivo comum [...] Se não tivermos uma comunicação [...] empática [...] nada funciona”* (ER6, Tabela 5). Por outras palavras, *engagement* e o espírito de equipa dependem de uma comunicação honesta e humanizada, que faça cada indivíduo sentir-se parte integrante de um coletivo.

No regime de trabalho híbrido, sem espaços informais de convívio, existe o risco de perda da identidade coletiva e de aumento da apatia ou desconexão. Para combater isso, as organizações precisam de criar momentos e conteúdos que reforcem a cultura: rituais participativos, histórias de colaboradores, reconhecimento público de feitos, entre outras ações, de modo a manter viva a chama cultural. Esta categoria evidenciou que sustentar a cultura organizacional e o sentimento de pertença à distância é um desafio constante.

A CI é vista pelos profissionais como instrumento-chave para enfrentar esse desafio servindo de “cola” cultural, no entanto, esta só é efetiva se estiver aliada a práticas de liderança coerentes e a um investimento contínuo na construção de um ambiente de confiança e partilha de valores.

Tabela 5. Análise Categorical Temática - Objetivo 1 - Desafios da Comunicação Interna em Regime de Trabalho Híbrido.

Código	Categorias	Recorte(s) da Entrevista	Interpretação
A	Sobrecarga informativa e canais fragmentados	<p>ER1 “Muitas trocas <i>de e-mails</i>, muitos <i>teams</i> [...] às vezes as pessoas não estão no <i>teams</i>, dificilmente chegas às pessoas”; “Muitas vezes são <i>e-mails</i> só dizer sim, ok, e isso vai deixando, criar aquele <i>loop</i>”</p> <p>ER3 “Um excesso de comunicação por vários canais [...] temos o <i>chat</i> interno, os <i>e-mails</i>, os <i>workshops coletivos</i> [...] é uma difusão enorme de comunicação ou ausência de comunicação”</p> <p>ER4 “Nós já somos bombardeados com dezenas de <i>e-mails</i> por dia, do dia a dia, mais as <i>newsletters</i>, mais as coisas que eu subscrevi e mais os <i>e-mails</i> importantes e depois aquilo tudo lá no meio. O colaborador faz uma triagem que muitas vezes não é mais saudável.”</p>	O volume elevado de mensagens e a multiplicidade de canais digitais geram sobrecarga de informação e comunicação dispersa. Há risco de informação excessiva ou lacunas, dificultando discernir o melhor fluxo e canal para comunicar eficazmente
B	Redução da fluidez comunicacional	<p>ER1 “Quando estás no escritório, levantas-te, vais ter com aquela pessoa. A comunicação é sempre muito mais direta e até muito mais célere.”; “Quando envias um <i>e-mail</i> a pessoa pode não está disponível naquela altura para ler o teu <i>e-mail</i> e precisava de uma resposta mais célebre, então isso pode até dificultar as tomadas de decisões.”</p> <p>ER3 “Há uma dificuldade de saber em que medida podemos comunicar da melhor forma.”</p> <p>ER5 “Se fosse mais híbrido que isto, era perdido e a comunicação é imprescindível para nós conseguirmos alinhar, estarmos e criarmos proximidade.”</p> <p>ER6 “O facto de não estarmos juntos todos os dias faz com que às vezes as coisas demorem um bocadinho mais a alinhar.”</p>	No regime híbrido, a comunicação perde imediatismo: à distância, mensagens dependem da disponibilidade online do destinatário, atrasando respostas urgentes. A ausência de interação espontânea (como a conversa presencial rápida) pode dificultar a resolução ágil de assuntos críticos.
C	Dificuldade em alcançar todos os colaboradores	<p>ER2 “Os meus desafios são diferentes, são muito mais como chegar aos colegas da fábrica que não têm sequer <i>e-mail</i> institucional do que propriamente os colegas que estão em teletrabalho em casa.”; “A motivação e a celeridade de resposta.”</p> <p>ER4 “...fazer alguma ação de comunicação interna presencial, ou que envolva a alguma ação</p>	Garantir equidade na comunicação é um desafio, há colaboradores remotos ou em funções operacionais (sem acesso digital)

		no escritório, este é um desafio.”; “as pessoas estarem em teletrabalho limitam que se lhes quiser oferecer alguma coisa, tenho de enviar para casa ou esperar que o colaborador venha ao escritório.”; “para nós é um desafio maior ainda é que é alcançar todos os colaboradores, [...] não só os que estão no escritório como os que estão em teletrabalho, como os que estão espalhados pelo país.”; “Prefiro impactar quem está no escritório e não tanto a quem está em remoto, porque eu sei que pelo menos uma vez por semana ele virá ao escritório.”	que ficam à margem. A dispersão geográfica e a falta de acesso a certos canais dificultam que a informação chegue a todos de forma uniforme, criando riscos de exclusão comunicacional.
D	Desafios de liderança e confiança	<p>ER1 “...quanto menos cadeias forem necessárias para chegar ao mensageiro, digamos assim, é melhor.”</p> <p>ER3 “A comunicação interna ajuda e apoia a mensagem que a empresa quer passar, mas não substitui a relação, sobretudo do <i>manager</i> com o colaborador.”; “é esta relação que é privilegiada e que onde devem passar as principais mensagens e formato.”</p> <p>ER4 “Mais do que na comunicação interna, eu acho que os grandes desafios são a nível de liderança e gestão de equipas.”; “O líder tem de acreditar no seu colaborador, tem de acreditar na sua autonomia.”; “A relação entre as pessoas e as lideranças é que tem maiores desafios.”</p> <p>ER5 “Dispersão geográfica e também o as pessoas terem interesse naquilo que nós temos a dizer”</p> <p>ER6 “O grande desafio é cultural e depende muito do tipo de liderança e do <i>engagement</i> que nós fazemos com as nossas equipas.”; “O maior desafio [...] está na forma como as pessoas ou os colaboradores se conseguem colar uns aos outros [...] estás em híbrido, estás em escritório para mim é tudo igual, desde que estejas comprometida com a organização, com o teu trabalho, com aquilo que tens de entregar.”; “Desde que haja cola, desde que a liderança funcione e consiga, de facto criar os elozinhos todos, a tudo corre bem e tudo funciona e, portanto, para mim, o maior desafio é a liderança e a cultura da companhia.”</p>	O trabalho híbrido exige adaptações de liderança. Gestores precisam confiar na autonomia dos colaboradores e comunicar ativamente. A eficácia da CI depende da relação direta líder-colaborador, sem essa confiança e proximidade, a mensagem corporativa perde força.
E	Cultura organizacional e <i>engagement</i>	ER1 “Se for uma comunicação que seja direta e objetiva, sim, consegue que as pessoas saibam o que está a ser discutido dentro da organização.”; “Tentamos sempre ter uma mensagem clara para todos, desde a pessoa que entrou hoje e a pessoa que já está aqui há 10 anos na	O modelo híbrido desafia a coesão cultural da organização. Sem interação presencial constante, é

		<p>organização.”; “o que acontece é as pessoas estarem dentro de uma organização e não saberem para qual é que é o rumo da própria organização, por isso tentamos sempre ter uma mensagem que seja clara para todos”</p> <p>ER2 “Cabe à comunicação ser aqui a cola que vai unir e manter as pessoas todas no espírito e na cultura do grupo.”; “É sempre a luta, é sempre como nos tornarmos relevantes e como conseguimos manter <i>engagement</i> com o nosso público alvo.”; “Todos esforçam para que seja um caso de sucesso, porque algo muito que queríamos muito e temos pessoas que vivem cada vez mais longe e isto faz de facto, muita diferença na nossa vida, na vida de todos.”</p> <p>ER3 “Temos rituais definidos, rituais de comunicação planeados [...] para que as pessoas saibam que é importante comparecerem e que a informação que vai lá ser partilhada é importante.”</p> <p>ER6 “Ter os valores, isso é muito importante, ter os valores da empresa bem definidos, ter uma cultura bem definida, sem zonas cinzentas, que zonas cinzentas é o pior que há em comunicação interna, é onde há o desastre não é, onde é surge a crise ter tudo muito <i>clean</i>, muita transparência, muita verdade.”; “Esta ligação, esta entreajuda é absolutamente fundamental em comunicação interna: estarmos todos no mesmo barco, sabermos todos a linguagem que falamos, temos todos um objetivo comum e muito oleados, muita, muita comunicação entre nós. Se nós não tivermos uma comunicação oleada, eficaz e empática, a empatia é absolutamente determinante, nada funciona porque parte de nós.”; “Quem faz a comunicação interna acontecer, tem que comunicar muito bem por dentro, para que tudo flua e para que tudo aconteça.”; “Acho que sobretudo a empatia, a transparência e a verdade e a cumplicidade é fundamental.”; “O grande desafio é cultural e depende muito do tipo de liderança e do <i>engagement</i> que nós fazemos com as nossas equipas.”</p>	<p>preciso esforço intencional para manter a cultura e o sentimento de pertença. A CI é vista como a “cola” que une a equipe em torno dos valores e espírito da empresa. Quando a cultura não é forte ou não é cultivada à distância, torna-se difícil sustentar o <i>engagement</i> e a identidade comum.</p>
--	--	---	--

Rituais de comunicação e alinhamento com periodicidade regular (F)

Uma das respostas mais mencionadas pelas organizações para garantir eficácia comunicacional no regime de trabalho híbrido foi a implementação de rituais de comunicação regulares. Esta categoria reúne práticas como reuniões periódicas, *newsletters* frequentes e outras rotinas instituídas para alinhar a equipa e manter todos informados de forma previsível. Os entrevistados relataram que as organizações passaram a estruturar contactos regulares, seja semanais, quinzenais ou mensais, onde se partilham atualizações e se reforçam mensagens-chave. Por exemplo, um participante descreveu que à segunda-feira foi criada uma reunião global com toda a empresa, presencial sempre que possível (com opção híbrida pelo *Teams*), em que se discute em conjunto os assuntos da semana: “*temos aquele dia da semana em que tentamos tocar em todos os temas da semana ou do mês, para colocar tudo delineado, tudo esclarecido, sem pontas soltas*” (ER1, Tabela 6). Estes encontros ritualizados servem para esclarecer pontos pendentes, garantir que todos ouvem as mesmas informações e evitar desentendimentos logo no arranque dos trabalhos. Em paralelo, foram reforçados outros canais de alinhamento periódico. Um dos participantes partilhou que implementaram uma *newsletter* digital bimensal que faz um apanhado do que se passa nas diversas empresas do grupo, permitindo que todos “*fiquemos a par do que andamos a fazer*” (ER2, Tabela 6). De igual modo, outro participante salientou a importância de um *newsletter* semanal de CI com as novidades mais relevantes, complementado por plenários mensais de equipa para debater assuntos específicos considerando estas práticas integradas como um modelo eficaz; inclusive, o próprio facto de se designarem esses momentos como “rituais” ajuda a vincular as pessoas à informação e a criar o hábito de participação (ER3, Tabela 6).

Também se institucionalizam momentos presenciais fixos para sustentar a coesão. Numa das organizações, optou-se por definir um dia da semana em que toda a equipa está no escritório em trabalho presencial conjunto (ER4, Tabela 6). Este “*dia de quartas no escritório*”, por exemplo, tornou-se parte da rotina, fomentando interações cara-a-cara regulares que complementam as trocas virtuais nos outros dias. Além disso, organizações investiram em revitalizar formatos tradicionais de CI para torná-los mais atrativos no novo contexto. Um caso ilustrativo foi a reformulação da revista interna de uma empresa, “*antigamente era uma revista tipo Exame, com artigos pesados e descritivos, e concluímos que não era isso que as nossas pessoas querem*”, contou uma das entrevistadas; em resposta, criaram uma revista muito mais visual, com muitas fotografias e pouco texto, focada em mostrar os rostos e histórias dos colaboradores, pois assim “*as pessoas veem-se e reconhecem-se e gostam*”, o que aumentou

significativamente a adesão (ER5, Tabela 6). Iniciativas inovadoras também surgiram para envolver quem está longe, por exemplo, uma organização lançou até uma rádio interna mensal, com emissões nas lojas, onde os colaboradores podiam pedir músicas e homenagear colegas ao vivo, algo que “*cria muito engagement nas equipas*” (ER6, Tabela 6). A estratégia de ritualizar a comunicação através de reuniões marcadas no calendário, publicações periódicas e outros eventos internos tem o objetivo de criar um ritmo informativo constante e compartilhado. Esses rituais (presenciais, virtuais ou híbridos) garantem que a equipa se mantenha alinhada, com espaços fixos para difundir mensagens e esclarecer dúvidas. Ao mesmo tempo, reforçam a previsibilidade e a confiança no fluxo comunicacional onde os colaboradores sabem que, regularmente, terão oportunidades de se atualizar e de se fazer ouvir, mitigando assim a sensação de isolamento ou desencontro típica do trabalho híbrido.

Diversificação de canais e formatos (G)

Outra estratégia evidente foi a adoção de uma abordagem multicanal de CI, combinando meios digitais com formatos tradicionais para atingir eficazmente os diferentes perfis de colaboradores. Conscientes de que cada público consome informação de forma distinta e de que no regime de trabalho híbrido alguns estão conectados enquanto outros quase não acedem a ferramentas *online*, as organizações ampliaram o leque de canais. Atualizar os formatos de comunicação foi o ponto central. Um dos participantes explicou que procuraram não ficar dependentes apenas do *e-mail* corporativo, considerado por alguns já “*sempre um pouco obsoleto*”, e passaram a investir em conteúdos visualmente mais apelativos e dinâmicos, com texto sucinto e *call-to-action*, para captar melhor a atenção (ER2, Tabela 6).

De facto, em vez de sobrecarregar ainda mais o *e-mail*, que já era visto como saturado, muitas organizações potenciaram outros meios digitais interativos. O *chat* corporativo (p. ex. *Microsoft Teams*) tornou-se um veículo privilegiado para mensagens diretas e curtas, como notou: “*passámos a utilizar ferramentas como o Teams para comunicar mensagens mais diretas, mais curtas*” (ER1, Tabela 2). Em alguns casos, foram criadas soluções inovadoras dentro dessas plataformas: “*criámos um bot no Teams [...] para mensagens curtas, tipo um tweet, e isso funciona muito bem, porque em teoria o colaborador está o dia todo à frente do computador*” (ER4, Tabela 2). Esse uso de *bots* informativos permite difundir pequenos avisos ou lembretes de forma instantânea e não intrusiva, aproveitando os momentos em que o trabalhador já está conectado.

Em simultâneo, reconhecendo que nem todos os colaboradores estão *online* ou ligados ao computador, houve um esforço para alcançar também os não conectados através de canais alternativos. Um dos participantes distinguiu dois grupos no seu público interno, os colaboradores “*de estrutura*”, com *e-mail* e acesso digital, e os colaboradores de loja, sem *e-mail* ou dispositivos corporativos, e ainda detalhou que, para estes últimos, implementaram meios específicos como “*um painel informativo [nas instalações], uma revista trimestral e [...] uma app*” dedicada, além de um site interno acessível, para garantir que a comunicação chega aos que não usam as vias digitais usuais (ER5, Tabela 6). Ou seja, recorreram a suportes impressos e a plataformas digitais para cobrir o fosso de acesso. Algumas das empresas lançaram aplicações móveis para colaboradores, algumas até segmentadas por marca ou unidade de negócio (ER5, Tabela 6), que permitem uma ligação direta e em tempo real com cada colaborador, enviando notificações importantes e disponibilizando conteúdos num formato moderno. Um dos entrevistados enfatizou que essas apps internas se revelaram “*super eficazes*”, sendo a “*ligação digital absolutamente fundamental*” para integrar todos numa organização dispersa (ER6, Tabela 6). Além disso, persistem canais clássicos como as *intranets* corporativas e os portais internos (“*own media*”), que continuam a ser alimentados com notícias e recursos, agora integrados numa estratégia mais ampla. Em termos de conteúdo, a diversificação não é só de meio, mas também de estilo: adotam-se *newsletters* semanais com notícias breves das várias áreas (ER6, Tabela 2), vídeos curtos, infográficos e outros materiais atrativos para complementar os textos tradicionais.

Em síntese, as organizações passaram a combinar canais digitais e físicos para garantir que a informação chegue a todos os colaboradores de forma adequada e envolvente. Este ecossistema multicanal inclui desde o *e-mail* e *chat*, até *newsletters* frequentes, *intranet*, *apps* móveis, murais nas fábricas/lojas, revistas impressas, redes sociais internas e mesmo iniciativas como rádios ou vídeos interativos. A lógica subjacente é levar a mensagem onde quer que o colaborador esteja: se está *online*, alcançá-lo pelas vias digitais mais eficazes, se não está, usar canais alternativos no terreno.

Definição de normas claras de comunicação (H)

Para evitar ruídos, redundâncias e sobrecarga informativa, várias organizações complementaram as estratégias anteriores com a instituição de políticas e *guidelines* específicas para a CI híbrida. Trata-se de estabelecer regras claras sobre quem comunica o quê, por que canal e quando, de modo a racionalizar os fluxos de informação dentro da organização. Um

entrevistado referiu que a sua organização desenvolveu um manual de boas práticas de comunicação em regime híbrido, de forma participativa, definindo critérios e limites para as interações: “*afinar [...] quanto tempo deverá ter uma reunião, idealmente, e como é que se deve trabalhar quando se está em presença e quando se está em casa*” (ER3, Tabela 6). Esse guia estabelece, por exemplo, que “*e-mails importantes com documentos importantes são sempre por e-mail, nunca pelo chat*”, enquanto “*mensagens curtas, fáceis, são feitas pelo chat*”, nada de relevante deve ficar apenas numa mensagem instantânea (ER3, Tabela 6). Ao padronizar qual canal usar para cada tipo de assunto, *e-mail* para comunicações formais e duradouras e *chat* para questões rápidas do dia-a-dia, procura-se organizar e priorizar a informação evitando tanto a dispersão por canais indevidos como a perda de conteúdos essenciais. Outro princípio adotado foi diferenciar os níveis de difusão conforme a fonte da mensagem, ou seja, comunicações vindas da gestão de topo ou sobre assuntos estratégicos devem ser dirigidas a todos os colaboradores e recebem atenção especial, ao passo que informação operacional pode ser segmentada apenas para as equipas envolvidas (ER3, Tabela 6).

Além das regras de canal, destacou-se a importância do planeamento cuidadoso das mensagens no tempo. Um dos profissionais partilhou que procura dosear a frequência dos *e-mails* e avisos, para não saturar os colegas, “*não vou bombardear os meus colaboradores com 1, 2, 3 e-mails de comunicação interna por dia*”, afirmou, explicando que faz um calendário onde prioriza os temas e define quando enviar cada comunicação (ER4, Tabela 6). Se, por exemplo, o CEO pretende enviar uma mensagem geral na segunda-feira, garante-se que “*aquilo é o único e-mail a nível institucional*” nesse dia (ER4, Tabela 6), evitando múltiplos *e-mails* corporativos. Dessa forma, reduz-se o número de *e-mails* massificados e dá-se espaço para que cada mensagem importante seja lida com atenção, mitigando a sobrecarga referida no Desafio A. Em paralelo, investe-se na formação e capacitação das equipas (nomeadamente das lideranças e recursos humanos) para comunicarem melhor em regime de trabalho híbrido. Técnicas de “*animação dos coletivos à distância*” foram desenvolvidas (ER3, Tabela 6), ensinando os *managers* a manterem suas equipas motivadas e informadas mesmo sem interação presencial constante. Tudo isto reflete uma abordagem mais consciente e estratégica da comunicação em vez de comunicados *ad hoc* e difusos, há agora políticas que promovem coerência e alinhamento. Cada colaborador passa a ter mais claro onde encontrar determinado tipo de informação, porque existe um padrão institucional, e não é bombardeado caoticamente, o que aumenta a confiança nos canais internos.

A definição de normas claras de CI, abrangendo desde a escolha do meio, frequência de envio, tom das mensagens, até procedimentos de aprovação, tornou-se uma prática valorizada para garantir consistência, evitar ruído e otimizar a eficácia da comunicação numa organização de regime híbrido.

Comunicação mediada pela liderança (I)

A mediação ativa da comunicação pelas lideranças emergiu como estratégia fundamental para assegurar credibilidade e impacto às mensagens internas. Em vez de dependerem apenas de meios de comunicação genéricos e distantes, como *e-mails* ou *newsletters*, muitas organizações recorrem a “*modelos em cascata*”, onde os gestores de topo e intermédios interpretam e explicam a informação junto das equipas. Um dos entrevistados descreveu este modelo sequencial: sempre que há uma comunicação importante para todos os colaboradores, ela é primeiro transmitida num plenário geral, por exemplo, uma reunião virtual com toda a empresa ou um vídeo do CEO, de seguida, essa informação é “*declinada em vários momentos*” em *workshops* ou reuniões de cada equipa e finalmente debatida individualmente em *one-on-one* entre *managers* e colaboradores, num processo que funciona como “*uma cascata de informação*” (ER3, Tabela 6). À medida que a mensagem desce na hierarquia, vai-se aprofundando o detalhe e adaptando ao contexto de cada grupo, garantindo que cada colaborador não só recebe a comunicação, mas também a compreende no âmbito do seu trabalho. Este sistema permite reforçar a mensagem inicial em sucessivas instâncias, primeiro ouve-se diretamente da liderança de topo, mostrando a importância e visão geral, depois discute-se em equipa, esclarecendo dúvidas coletivas, e finalmente avalia-se individualmente, tratando questões particulares.

Para que esta cascata funcione, é essencial a coerência na passagem da informação. Os profissionais entrevistados enfatizaram a necessidade de todos na cadeia comunicarem a “mesma mensagem” sem deturpações. “*Tentar ser o mais objetivo e claro naquela mensagem para que toda a cadeia tenha a mesma mensagem e nunca seja destruída*”, aconselhou um gestor, defendendo ainda que, sempre que possível, se deve “*ir logo direto ao interessado e não ter de passar [...] por várias áreas*” (ER1, Tabela 6). Por outras palavras, quanto mais curta e direta for a linha entre a origem da informação e o destinatário final, menor a probabilidade de ruído ou adulteração do conteúdo. Isso requer, por vezes, encurtar burocracias internas, por exemplo, evitar que uma comunicação precise de inúmeras aprovações e

reencaminhamentos antes de chegar a quem importa, pois tal processo pode atrasar ou distorcer a mensagem.

Alguns dos entrevistados referiram também que envolver ativamente os chefes de equipa na CI aumenta a adesão dos colaboradores. Quando um colaborador recebe uma orientação do seu *manager* direto, alguém com quem tem uma relação de confiança, é mais provável que atribua importância e aja em conformidade, do que quando lê apenas um anúncio genérico dos recursos humanos. Por isso, muitas organizações instituíram que cabe às chefias reforçar localmente as comunicações estratégicas. Um entrevistado resumiu que as estratégias ou mudanças de CI “*têm que ser definidas top-down, pela liderança, pelas chefias intermédias até aos colaboradores*”, sendo preciso depois “*criar laços*” em cada nível para que a mensagem faça sentido e seja bem recebida (ER6, Tabela 6).

A comunicação mediada pela liderança implica organizar o fluxo comunicativo de cima para baixo, de forma planificada. A liderança de topo lança as mensagens estruturantes, mas são as lideranças intermédias que as traduzem para a realidade do dia-a-dia das suas equipas, num movimento coordenado. Este processo traz múltiplos benefícios como promoção da clareza e consistência, pois todos ouvem a mesma narrativa alinhada, permite também a contextualização, já que cada líder adapta a conversa ao seu contexto específico, e reforça a credibilidade, uma vez que a mensagem vem acompanhada pela voz e pelo exemplo dos líderes, em vez de ser percebida como algo distante.

Promoção de uma comunicação participada (J)

Ao reconhecer que os colaboradores não são meros recetores passivos de informação, as organizações passaram a valorizar a comunicação participada, criando oportunidades sistemáticas para ouvir a voz dos colaboradores. Esta orientação traduz uma mudança de paradigma, ou seja, passa de um modelo tradicionalmente unidirecional, em que a organização comunica e os colaboradores apenas recebem a mensagem, para um modelo mais dialogante, onde o *feedback* e a participação dos colaboradores passam a influenciar ativamente os conteúdos e os formatos da CI. Os entrevistados partilharam vários exemplos que ilustram esta transformação, “*Recorremos muitas vezes a formulários em que a pessoa tem de dar o seu contributo e a sua opinião*”, explicou um dos profissionais, referindo que frequentemente se enviam questionários *online* sobre temas organizacionais específicos, convidando todos a dar a sua opinião (ER2, Tabela 6). Noutros casos, pede-se explicitamente a participação em certas iniciativas, “*podemos pedir a participação dos colegas nalgum tema por formulário, eu envio*

um e-mail, envio um SMS”, relatou o mesmo participante, acrescentando que *“temos tido realmente uma melhoria na taxa de participação”* (ER2, Tabela 6). Ou seja, quando estimulados e convenientemente convidados, os colaboradores tendem a envolver-se mais e a responder, fornecendo *inputs* valiosos.

Um ponto crítico levantado foi que muitas organizações ainda estão *“mais preocupadas em comunicar do que em ouvir”*, conforme observou um dos gestores (ER5, Tabela 6). Este entrevistado defendeu que *“o segredo da eficácia da comunicação interna é primeiro ouvir o que é que as pessoas valorizam e [...] as formas que elas valorizam”*, para só depois construir as estratégias de comunicação. Em vez de assumir de antemão quais conteúdos e canais os colaboradores devem apreciar, deve-se auscultar o público interno, *“perceber como é que as pessoas querem que nós cheguemos até elas”* (ER5, Tabela 6). Com base nesse retorno, ajustam-se as mensagens e meios, calibrando-os às preferências e necessidades dos colaboradores. Esta abordagem participativa inverte a lógica tradicional que antes de comunicar, procura-se escutar. Assim, por exemplo, se as equipas de terreno dizem valorizar comunicações mais visuais e menos frequentes, a área de CI pode adaptar os seus planos em conformidade, se colaboradores em teletrabalho reportam sentir falta de certo tipo de informação, pode-se suprir essa lacuna. O resultado é uma CI muito mais centrada no destinatário, aumentando as probabilidades de as mensagens serem bem recebidas e gerarem *engagement*.

Alguns entrevistados também mencionaram iniciativas de partilha coletiva e transparência que reforçam a participada. Por exemplo, criar espaços onde os colaboradores podem colocar questões diretamente à gestão (sessões de *Q&A* abertas), ou fomentar comunidades internas onde se discute livremente assuntos da organização, são formas de dar voz ao *staff*. Um dos entrevistados lembrou, inclusive, como uma equipa tinha um nível de interconexão exemplar, *“nós estávamos permanentemente ligadas, sabíamos tudo umas das outras [...] o que acontecia a uma, todas sabíamos”* (ER6, Tabela 6). Essa lembrança ilustra o ideal de uma CI transparente e sem barreiras, onde a informação flui naturalmente entre todos e gera um forte sentido de comunidade. É esse ideal que as estratégias bidirecionais procuram atingir, quebrar silos comunicacionais e incentivar a partilha horizontal e ascendente, para além da descendente.

A promoção de uma comunicação mais participada tem-se revelado fundamental no regime de trabalho híbrido. Através de inquéritos regulares, caixas de sugestões, *focus groups*, fóruns *online*, ou ações práticas de escuta ativa por parte das chefias, as organizações sinalizam que

valorizam a opinião dos colaboradores. Este ato de ouvir não só fornece *insights* para melhorar continuamente os processos comunicativos, como também aumenta o *engagement* e a confiança, os colaboradores sentem-se respeitados e parte integrante da construção da CI.

Tabela 6. Análise Categrorial Temática - Objetivo 2 - Estratégias e Práticas de Comunicação Interna em Regime de Trabalho Híbrido.

Código	Categorias	Recorte(s) da Entrevista	Interpretação
F	Rituais de comunicação e alinhamento regular	<p>ER1 “À segunda-feira uma reunião global, em que todos falamos sobre os temas todos. Ou seja, nesse caso, a reunião, na sua grande maioria, é presencial, mas também fazemos a reunião via teams, quando é oportuno para todos, mas temos aquele dia da semana em que nós tentamos tocar em todos os temas da semana ou do mês para colocar tudo delineado, tudo esclarecido, sem pontas soltas.”</p> <p>ER2 “...implementamos também este ano <i>newsletter</i> digital que é bimensal que tenta fazer um apanhado do que é que se passa nas várias empresas do grupo para todos ficarmos a par do que é que do que é que andamos a fazer.”</p> <p>ER3 “<i>newsletter</i> semanal de comunicação coletiva mais macro para depois setores de informação que são mais importantes para umas pessoas, mais importantes para outras, mas há um pouco de tudo [...] semanalmente, temos a informação do que é que se passa na empresa, do que é que é mais relevante reter. [...] <i>newsletter</i> geral é importante e depois os plenários da equipa mensais para mim são também uma boa prática.”; “Boa prática e que nós utilizamos com frequência e até mesmo o nome que damos aos rituais, faz com que obviamente também vincule a pessoa à informação.”</p> <p>ER4 “Optamos durante a semana haver sempre um dia da semana em que a direção, a equipa, está toda no escritório para estarmos em a trabalhar presencialmente todos.”</p> <p>ER5 “Nossa revista interna, que é a [REDACTED]. [...] antigamente era uma revista mais tipo Exame, o <i>Marketeer</i> com artigos pesados e descritivos e concluimos que não que as nossas pessoas querem. [...] uma revista que é só fotografias, pouco texto em que as pessoas se veem e se reconhecem e gostam e está a ter uma aderência.”</p> <p>ER6 “Criamos <i>newsletters</i> periódicas, para várias tipologias, para vários perfis, com um tipo de comunicação diferente, adequado e ajustado a cada perfil.”; “A outra coisa gira que nós criámos e teve muito impacto foi a rádio [REDACTED] [...] todos os meses tínhamos uma</p>	Implementar reuniões periódicas e ritualizadas (semanalmente, mensalmente, etc.) garante que a equipa esteja alinhada e informada. Esses encontros regulares, presenciais, virtuais ou híbridos, criam uma rotina de comunicação onde se esclarecem assuntos pendentes e reforçam a importância da participação de todos, mantendo coerência e previsibilidade na comunicação interna.

		emissão de rádio nas lojas [...] podiam pedir músicas, homenagear colegas [...] isso cria muito engagement nas equipas.”;	
G	Diversificação de canais e formatos	<p>ER1 “...temos sempre via <i>e-mail</i>, é tudo numa <i>intranet</i> aqui da [REDACTED], mas também temos sempre as nossas reuniões trimestrais.”; “Passámos a utilizar ferramentas como o teams para comunicar mensagens mais diretas, mais curtas.”</p> <p>ER2 “...temos procurado a ter canais de comunicação diversificados, não estamos só dependentes do <i>e-mail</i>, já está sempre obsoleto. Tentamos ter comunicações visualmente mais apelativas com um texto também com <i>call to action</i>.”; “usamos muito o <i>teams</i>.”</p> <p>ER3 “Temos o <i>chat</i> interno, os <i>e-mails</i>, os <i>workspaces</i> coletivos.”</p> <p>ER4 “Grande parte das nossas ações de comunicação interna, os nossos planos de comunicação interna., eles são sustentados nos nossos, <i>own media</i>.”; “nós usamos um <i>bot</i> aqui no <i>teams</i>, por exemplo, criámos um <i>bot</i> para mensagens curtas, tipo um <i>tweet</i>... e isso funciona muito bem, porque, em teoria, o colaborador está o dia todo à frente do computador.”</p> <p>ER5 “Temos canais de comunicação interna”; “colaboradores que nós dizemos de estrutura, que são os que estão ligados à companhia por <i>e-mail</i>, telefone e são conectados [...]a nossa <i>Intranet</i>”; não conectados, que são o que são os trabalhadores da loja. Que não tem <i>e-mail</i> da companhia, não tem telefone da companhia e, portanto, para esses temos um painel [REDACTED], uma revista trimestral e tivemos em termos uma <i>app</i>”; “temos um site que é o [REDACTED]. E ainda uma aplicação que é [REDACTED].”</p> <p>ER6 “Criar <i>newsletters</i> semanais com as companhias todas e dentro das próprias companhias a criar <i>clusters</i> para comunicar, para comunicarmos o que está a acontecer connosco, o que vai acontecer.”; “Criámos <i>apps</i> de colaborador, havia um [REDACTED], [REDACTED] [...] as <i>apps</i> são super eficazes.”; “Criação de <i>app</i> para ligação direta aos nossos colaboradores [...] a ligação digital foi absolutamente fundamental.”</p>	As organizações adotam uma estratégia multicanal, combinando meios digitais e tradicionais para atingir diferentes <i>stakeholders</i> . Isso inclui atualizar formatos (comunicação visualmente atrativa, <i>newsletters</i> digitais frequentes) e utilizar canais específicos para trabalhadores sem acesso digital (murais, revistas impressas, <i>apps</i> dedicadas). A diversificação assegura que a informação chegue a todos os colaboradores de forma adequada e envolvente.

<p>H</p>	<p>Definição de normas claras de comunicação</p>	<p>ER3 “...estabelecer aqui um manual de boas práticas, de modo que consigamos afinar com quanto tempo deverá ter reunião, idealmente, a como é que se deve trabalhar quando se está em presença e quando está em casa”; “<i>E-mails</i> importantes com documentos importantes são sempre por <i>e-mail</i>, nunca pelo <i>chat</i>.”; “Mensagens curtas, fáceis, são feitas pelo <i>chat</i> e nada que seja importante preservar.”; “se vier da parte de determinadas pessoas, há uma atenção superior a essa comunicação e é dirigida a todos”; “via os <i>managers</i>, sabemos que diz respeito àquela equipa especificamente, portanto, um bocadinho de comunicação direcionada foi aquilo que fizemos também”; “as equipas de recursos humanos, também começaram a desenvolver técnicas de animação em híbrido e de animação dos coletivos à distância.”</p> <p>ER4 “Não vou bombardear os meus colaboradores com 1 2 3 <i>e-mails</i> de comunicação interna por dia, faça um planeamento e tento ver, obviamente, todos os temas são importantes, então eu vou dosear a forma, com que, a data ou momento, em que eu vou comunicar internamente com as pessoas.”; “Se eu tenho CEO a querer enviar um <i>e-mail</i> para toda a gente na segunda-feira, aquilo é o único <i>e-mail</i> que sai a nível institucional para os colaboradores”; “Reduzir o número de <i>e-mails</i> que circulam e utilizasse.”; “Teams para comunicar mensagens mais diretas, mais curtas.”</p>	<p>Para evitar ruídos e sobrecarga, instituíram-se políticas e <i>guidelines</i> de comunicação. Por exemplo, definir qual canal usar para cada tipo de mensagem (<i>e-mail</i> para assuntos formais, <i>chat</i> para tópicos breves) padroniza fluxos e racionaliza a comunicação. Além disso, uma CI bem planeada e organizada, com objetivos claros, mensagem coerente e uso adequado das ferramentas, garante que todos recebam informações consistentes e alinhadas.</p>
<p>I</p>	<p>Comunicação mediada pela liderança</p>	<p>ER1 “tentar sempre o mais objetivo e claro naquela mensagem para que toda a cadeia tenha a mesma mensagem e nunca seja destruída. De preferência também, se for possível, ir logo direto ao interessado e não ter de passar com muita burocracia por várias áreas para que a mensagem chegue à pessoa que nos interessa.”</p> <p>ER3 “quando fazemos uma comunicação que é importante para os colaboradores, o que fazemos é decliná-la em vários momentos: um plenário coletivo, <i>workshops</i> de equipa e depois o <i>one-o-one</i> com os <i>managers</i>. Portanto, aqui uma cascata de informação, mas, com mais detalhe à medida que vamos afunilando.”</p>	<p>A comunicação é organizada de forma sequencial e mediada pela liderança, garantindo coerência e alinhamento em todos os níveis. As mensagens estratégicas são difundidas do topo para as equipas e depois aprofundadas individualmente pelos gestores, permitindo contextualização e</p>

		<p>ER6 “Se olharmos para o mundo digital é fácil, porque basta criar ferramentas. Depois é preciso saber comunicar ... dentro dessas ferramentas, é preciso criar modelos de comunicação e uploads para cada tipologia de negócio, para cada tipologia de colaborador, para podermos estar mais próximos uns dos outros.”; “essas estratégias ou esse caminho tem que ser definido <i>top-down</i>, tem que ser definido pela liderança, pelas chefias, pelas chefias intermédias até aos nossos colaboradores e é preciso criar ferramentas, é preciso criar laços”</p>	<p>reforço da informação junto de cada colaborador. Este modelo promove clareza, consistência e credibilidade na transmissão das mensagens internas.</p>
J	Promoção de comunicação participada	<p>ER2 “Recorremos muitas vezes a formulários em que a pessoa tem de dar o seu contributo e a sua opinião.”; “Podemos pedir a participação dos colegas, algum tema por formulário, eu envio um <i>e-mail</i> envie um SMS e temos tido realmente uma melhoria na taxa de participação.”</p> <p>ER5 “nós estamos mais preocupados em comunicar do que em ouvir e acho que o segredo da eficácia da comunicação interna é primeiro ouvir o que é que as pessoas valorizam e as e as formas que elas valorizam e a partir daí criamos as nossas estratégias”; “o mais importante é nós percebermos como é que as pessoas querem que nós cheguemos até elas. E com isto, construímos a nossa estratégia.”; “Eu acho que os desafios estão automaticamente ultrapassados quando nós... Não, não, não vamos unicamente pela forma, mas mais pelos conteúdos a comunicar.”</p> <p>ER6 “Nós estávamos permanentemente ligadas, sabíamos tudo umas das outras [...] o que acontecia a uma, todas sabíamos.”</p>	<p>Promover a comunicação participada tem se revelado fundamental. As organizações incentivam os colaboradores a dar <i>feedback</i>, via questionários, formulários ou outros mecanismos, e adaptam as iniciativas conforme as preferências reveladas. Ou seja, ouvem ativamente o público interno antes de definir estratégias. Essa abordagem participativa aumenta o <i>engagement</i> e permite calibrar conteúdos e canais conforme o que os colaboradores mais valorizam.</p>

A integração dos resultados revela que os desafios e as estratégias da CI em regime de trabalho híbrido não se apresentam como polos opostos, mas como partes de um mesmo processo de transformação. As tensões identificadas impulsionam a criação de práticas mais estruturadas, empáticas e participativas. A CI emerge, assim, como um espaço de mediação e aprendizagem contínua, onde se conciliam tecnologia e proximidade, planeamento e espontaneidade.

No fundo, o que os resultados deixam claro é que comunicar bem não é dizer mais, mas dizer com propósito. A CI, neste contexto, torna-se o fio que liga as pessoas, as equipas e culturas, ajudando as organizações a manterem-se próximas mesmo quando o espaço de trabalho se fragmenta e o contacto se torna mais digital. É nesse equilíbrio entre tecnologia e relação humana que a CI reafirma o seu papel essencial na construção de confiança, identidade e pertença.

Capítulo VI. Desafios e Boas Práticas na Gestão da Comunicação Interna em Ambientes de Trabalho Híbridos

A presente investigação teve como objetivo apresentar os desafios e boas práticas da gestão da CI em regimes de trabalho híbrido. Em linha com esse propósito, os resultados obtidos revelam que a gestão da CI neste regime continua a enfrentar desafios estruturais que comprometem a coerência e a eficácia dos fluxos comunicacionais. De acordo com os resultados, destaca-se que são identificados problemas como a sobrecarga informativa, a fragmentação de canais e a desigualdade no acesso à informação entre equipas presenciais e remotas, o que dificulta a integração dos colaboradores e o alinhamento da cultura organizacional. Alguns profissionais relataram sentir-se “*bombardeados com dezenas de e-mails por dia*”, além de mensagens em múltiplas plataformas, o que os obriga a uma triagem constante. Este testemunho ilustra o nível de saturação comunicacional vivido em ambientes híbridos. Embora muitas organizações tenham realizado esforços para adotar ferramentas digitais e práticas colaborativas, ficou claro que o papel da liderança na comunicação com as equipas, ou seja, a capacidade das chefias de promover envolvimento e proximidade à distância assume um peso determinante na perceção de confiança e coesão das equipas dispersas. Este resultado revela uma contradição, as tecnologias facilitam o contacto, mas não garantem a construção de relações significativas. Deste modo, os dados apontam para o facto da eficácia da CI não residir na quantidade de interações, mas na qualidade simbólica e relacional das mesmas.

Estes resultados reforçam a pertinência da investigação ao oferecer uma leitura atualizada de como algumas das organizações portuguesas estão a adaptar as suas estratégias de CI num cenário marcado pela transformação digital e pela reconfiguração das relações de trabalho pós-pandemia. Evidencia-se a necessidade de repensar práticas e modelos de gestão da comunicação de forma a assegurar coesão organizacional num ambiente de trabalho cada vez mais híbrido e flexível. Nesse sentido, a gestão eficaz da CI é hoje mais importante do que nunca para manter os colaboradores informados, envolvidos e alinhados com a cultura e os objetivos da organização. Este destaque atribuído à CI demonstra o seu carácter estratégico na sustentação da identidade organizacional e do envolvimento dos colaboradores, mesmo perante mudanças profundas nas dinâmicas de trabalho. A pandemia não criou problemas de comunicação, apenas expôs e ampliou fragilidades já existentes. As organizações que não

tinham uma cultura de comunicação sólida viram essas lacunas acentuadas, o que reforça a importância da CI enquanto infraestrutura simbólica e não apenas instrumental.

Em comparação com a literatura existente, os resultados desta investigação confirmam a centralidade da CI enquanto alicerce da cultura organizacional e fator de coesão, tal como defendido por Welch e Jackson (2007). Na linha desses autores, a comunicação funciona como uma rede que liga pessoas, valores e propósitos comuns dentro da organização, mesmo num contexto híbrido, ainda que com contornos mais complexos devido à distância física. De facto, os participantes reconheceram que a digitalização ampliou o alcance e a rapidez das interações, tornando a comunicação potencialmente mais ágil e eficaz. Contudo, essa mesma digitalização trouxe riscos reconhecidos pela literatura, nomeadamente a dispersão informacional e a fadiga comunicacional resultante do excesso de mensagens e reuniões virtuais (Cardon, 2019; Men & Bowen, 2017). Esta investigação vem, assim, evidenciar uma dissonância, se por um lado, reforça a visão da CI como força estruturante da identidade e da coesão organizacional, por outro, revela desafios emergentes que tornam mais complexa a gestão comunicacional em regime de trabalho híbrido, exigindo uma reflexão crítica sobre as práticas adotadas.

Os resultados apontam para o facto de a tecnologia, por si só, não garantir uma comunicação eficaz, uma vez que os principais desafios da CI decorrem sobretudo de fatores relacionais, de liderança e de cultura organizacional. A ausência de uma liderança comprometida com a comunicação ou de políticas claras de utilização dos canais revelou ter um impacto assinalável nos colaboradores. Sem diretrizes e exemplo por parte de cargos de gestão superior, o uso disperso dos meios digitais tende a gerar mensagens desencontradas, ruído e perda de confiança. Esta constatação vai ao encontro do argumento de Barton (2016), que sublinha que a eficácia da CI assenta num planeamento estratégico coerente com os valores organizacionais e com o comportamento das lideranças, mais do que na simples escolha ou aumento de canais.

Mais do que confirmar o papel estratégico da CI, estes resultados sugerem uma mudança de paradigma, em que a comunicação deixa de ser vista como mera transmissão de informação e passa a ser entendida como um processo social e cultural sustentado pela interação humana e pela liderança. Em contexto híbrido, a verdadeira eficácia comunicacional reside na capacidade das organizações de transformar a tecnologia num meio de proximidade simbólica e não apenas funcional. Assim, considera-se como um dos aspetos mais decisivos da reflexão que um dos desafios da CI é humanizar o digital, transformando ferramentas em espaços de significado e pertença.

Do ponto de vista prático, os resultados permitem identificar diversas orientações de melhoria para a gestão da CI em ambientes híbridos. Em primeiro lugar, torna-se essencial a adoção de uma estratégia multicanal, integrando vários canais de comunicação sustentados por políticas de utilização bem definidas. As organizações devem clarificar quais os canais mais adequados para cada tipo de mensagem ou finalidade, garantindo coerência nas informações e evitando redundâncias. Vários participantes referiram que “*a informação chega por demasiados meios*” e que muitas vezes “*ninguém sabe qual canal deve usar para quê*”. Este tipo de dispersão comunicacional cria ruído e incerteza. Definir políticas claras, por exemplo, utilizar o *e-mail* ou a *intranet* para comunicados oficiais e plataformas de *chat* para temas operacionais, assegura equidade no acesso à informação e reduz a confusão.

Em segundo lugar, a gestão eficaz dos fluxos comunicacionais requer planejamento prévio e intencionalidade. Em vez de multiplicar mensagens de forma reativa, as organizações devem escolher deliberadamente o meio mais adequado para cada comunicação e coordenar os fluxos de informação. Ao racionalizar o número de reuniões e *e-mails* e ao equilibrar a comunicação síncrona e assíncrona, é possível reduzir a sobrecarga informativa e reduzir a fadiga digital.

Neste contexto, o envolvimento das lideranças no processo de comunicação assume um papel determinante. Os gestores devem atuar como mediadores da cultura organizacional e facilitadores do envolvimento das equipas, garantindo que a comunicação flua de forma participada. Na prática, isto significa que as chefias não se devem limitar a difundir informação de forma descendente, mas sim criar espaços de diálogo, formais e informais, onde os colaboradores se sintam ouvidos e possam expressar opiniões, dar sugestões ou partilhar preocupações. Como afirmou uma entrevistada, “*a comunicação interna não é só mandar mensagens, é estar presente*”. A coerência entre o discurso e a ação é igualmente essencial, pois líderes que alinham as suas práticas com as mensagens que comunicam reforçam a credibilidade e consolidam uma cultura de transparência valorizada pelas equipas.

Os resultados obtidos apontam ainda para a importância de reforçar a cultura organizacional à distância, através de práticas que preservem a coesão e os laços sociais entre equipas distribuídas. A ausência de momentos informais de convívio, como conversas de corredor ou pausas para café, foi apontada como um fator que “*quebra a ligação entre as pessoas*”. Para reduzir esse efeito, algumas organizações implementaram rituais partilhados, como reuniões de equipa com momentos informais ou celebrações digitais de conquistas, que ajudam a manter viva a cultura organizacional e o envolvimento dos colaboradores. Estes

mecanismos simbólicos, aliados a encontros presenciais pontuais, revelaram-se eficazes na promoção do envolvimento e da coesão.

Para sustentar e amplificar estas práticas, é imprescindível investir em formação contínua, tanto ao nível das competências de comunicação como das tecnológicas. Contudo, a formação deverá ir além do domínio técnico, devendo incluir a reflexão crítica sobre a comunicação prática cultural, ética e humana. As organizações devem capacitar as equipas e os gestores em literacia digital, maximizando o uso eficaz de ferramentas de colaboração, videoconferência e *intranet*. Além disso, é fundamental promover boas práticas de comunicação virtual, abrangendo desde a etiqueta em reuniões *online* até à redação clara de *e-mails* e à capacidade de comunicar de forma inspiradora e coerente com a cultura organizacional. É igualmente importante desenvolver nos líderes competências de comunicação empática e motivadora, adequadas ao contexto digital e híbrido, e promover programas de sensibilização que incentivem comportamentos comunicativos alinhados com os valores institucionais.

Estas orientações práticas demonstram que a eficácia da CI em regimes de trabalho híbrido depende de um equilíbrio entre tecnologia, liderança e cultura. No entanto, a CI não deve ser vista apenas como um conjunto de ferramentas, mas sim, ser entendida como um elemento que constrói relações, partilha significados e dá forma e dinâmica à vida organizacional. É nesse plano que se situam também as suas implicações teóricas, pois os resultados não revelam apenas boas práticas, mas também convidam a repensar o papel e o significado da comunicação nas organizações contemporâneas.

Do ponto de vista teórico, os resultados demonstram que a CI está cada vez mais integrada nos processos estratégicos das organizações, contribuindo para a reputação, o alinhamento e o sucesso coletivo. A eficácia comunicacional deixa de depender apenas da transmissão hierárquica de informação e passa a residir na capacidade de criar proximidade simbólica, confiança mútua e sentido partilhado entre equipas geograficamente dispersas. Esta dimensão relacional sustenta a coesão e o alinhamento cultural, assegurando que a organização mantém a sua identidade mesmo quando a interação presencial é limitada. Assim, embora a ausência de contacto físico seja um desafio, os resultados indicam que essa ausência pode ser colmatada por uma comunicação consistente e significativa, estrategicamente mediada pelos meios digitais.

Para responder a esta nova realidade, é necessária uma abordagem de planeamento estratégico da CI ajustada à flexibilidade laboral e à natureza fluida das equipas híbridas. A gestão comunicacional deve assentar em pilares que promovam uma cultura mais inclusiva,

adaptativa e centrada nas pessoas. Entre esses pilares destaca-se o diálogo interno, entendido como a monitorização contínua do clima organizacional e das necessidades das equipas, através da criação de canais que permitam recolher *feedback* e avaliar o estado da comunicação. É igualmente fundamental incentivar a participação ativa dos colaboradores, valorizando a sua voz na criação de conteúdos e na partilha de ideias que contribuam para decisões mais alinhadas com a realidade das equipas. Quando as pessoas sentem que participam na narrativa e nos objetivos da organização, o compromisso e a identificação aumentam significativamente.

A par destes aspetos, é também relevante a personalização das mensagens, indispensável para responder à diversidade de públicos internos e contextos de trabalho. Comunicar de forma eficaz implica reconhecer que as necessidades e realidades de uma equipa remota não são idênticas às de uma equipa presencial, e que diferentes departamentos e faixas etárias exigem abordagens distintas. Assim, adaptar a forma, o conteúdo e a frequência das mensagens é essencial para garantir clareza, relevância e compreensão.

Neste sentido, a presente investigação aponta para que integrar a CI nos processos de gestão não é apenas uma questão de eficácia, mas de identidade organizacional. Quando a comunicação é pensada como parte da estratégia, deixa de ser um instrumento de difusão e torna-se um mecanismo de coesão e legitimidade, capaz de traduzir valores em práticas e decisões. Esta integração simbólica entre comunicação, liderança e cultura reforça a capacidade das organizações para se adaptarem à mudança, mantendo consistência e propósito mesmo em ambientes de trabalho fragmentados.

Capítulo VII. Considerações Finais

Ainda que nos últimos anos tenham surgido, no campo das RP, estudos sobre temas ligados à CI como o papel das lideranças, o *engagement*, a cultura organizacional ou a comunicação digital, continua a faltar uma visão abrangente sobre a forma como a função é gerida em regimes de trabalho híbrido. A presente dissertação procurou contribuir para preencher essa lacuna, analisando de que modo algumas organizações portuguesas têm adaptado as suas práticas de CI a esta nova realidade laboral, marcada pela flexibilidade, pela distância física e pela mediação tecnológica.

Esta investigação centrou-se, assim, na perceção de profissionais de comunicação sobre os principais desafios e boas práticas que emergem da gestão da CI em regime de trabalho híbrido. Através das entrevistas realizadas, foi possível compreender como as organizações se organizaram para manter o envolvimento, a proximidade e a coesão entre equipas dispersas. Da análise dos testemunhos foi identificado um conjunto de práticas que não só permitem conhecer melhor o estado atual da CI em Portugal, mas que também podem servir de referência para os profissionais que procuram fortalecer esta função dentro das suas organizações.

No âmbito das RP, a CI mantém-se como uma função estratégica de gestão das relações internas, cuja missão é assegurar que os colaboradores compreendem, partilham e vivenciam a cultura e o propósito organizacional. Para além de uma atividade informativa, a CI tem uma dimensão comportamental, influencia atitudes, gera envolvimento e reforça o compromisso das pessoas com a organização. É um sistema de interações contínuas, onde se partilham significados, valores e emoções, e onde se constrói o *engagement* que sustenta a cultura interna.

Neste sentido, pode afirmar-se que a CI atua como um elemento de ligação dentro das organizações. A sua principal função é ligar as pessoas, reduzir distâncias e criar fluxos de comunicação acessíveis e transparentes, que promovam o alinhamento e o dinamismo interno. O seu verdadeiro propósito passa por unir a estratégia ao relacionamento humano, traduzindo objetivos em práticas comunicacionais que motivem, envolvem e inspirem os colaboradores. Todas as visões e formas de gestão observadas nesta investigação refletem, de modo diferente, esse mesmo propósito, que é justamente por estarem ancoradas no contexto e na identidade de cada organização que se tornam igualmente válidas.

Apesar das diferenças entre setores e estruturas organizacionais, o estudo evidenciou uma tendência comum: as organizações vivem um processo contínuo de transformação, impulsionado por mudanças tecnológicas, sociais e culturais. A flexibilidade laboral, o avanço

das plataformas digitais e a chegada de novas gerações ao mercado de trabalho têm levado as organizações a repensar o modo como comunicam e como mantêm o envolvimento das suas equipas. O trabalho híbrido permitiu uma maior autonomia e produtividade, mas também expôs fragilidades na forma como as mensagens circulam e como os laços de pertença se mantêm. É neste equilíbrio entre eficiência e humanidade que reside o novo desafio da CI.

Face a esta realidade, a CI desempenha um papel essencial ao ajudar as organizações a tornarem-se mais adaptáveis, participativas e transparentes. Ao criar espaços de diálogo, integrar ferramentas digitais e promover rituais híbridos, a função contribui para manter a coesão e a partilha de cultura num cenário fragmentado. As organizações que reconhecem esta importância têm apostado em estratégias de escuta ativa, em líderes comunicativos e em políticas de equidade informacional, elementos que se revelam decisivos para sustentar a confiança e o envolvimento.

Constatou-se, no entanto, que a valorização da função continua a ser um desafio. Em muitas organizações, a CI ainda é vista como um suporte operacional e não como um pilar estratégico de gestão. A ausência de representação nos níveis de decisão reduz a sua capacidade de influenciar políticas internas e de garantir coerência entre discurso e prática. Para que a CI cumpra plenamente o seu propósito, é essencial que esteja alinhada com a administração, com os recursos humanos e com a estratégia global da organização. Só assim poderá demonstrar o seu verdadeiro valor e contribuir para a reputação e sustentabilidade institucional.

De forma geral, os resultados obtidos mostraram que a forma como a CI é gerida está profundamente ligada à cultura organizacional, à estrutura interna e ao estilo de liderança. Organizações mais abertas, colaborativas e orientadas para o diálogo tendem a apresentar práticas comunicacionais mais eficazes e inclusivas. Independentemente do setor ou da dimensão, o sucesso da CI depende de fatores universais: escuta, coerência, transparência e empatia.

Através das experiências partilhadas pelos profissionais participantes, foi possível identificar alguns princípios que orientam a eficácia da CI em regime híbrido: 1) colocar os colaboradores no centro da estratégia, 2) conhecer as pessoas e a organização, 3) envolver as lideranças, 4) promover a escuta e avaliar o impacto das ações, reconhecendo que cada organização é única e que não existem soluções universais.

Pode assim concluir-se que, a presente dissertação contribui para a ideia de que a CI é hoje mais do que um canal ou uma função operacional, é um elemento vital de ligação e identidade organizacional. No contexto híbrido, a CI tornou-se o espaço onde se equilibram tecnologia e

humanidade, estratégia e emoção, distância e pertença. As organizações que compreenderem este equilíbrio estarão mais preparadas para enfrentar o futuro, construindo culturas sólidas, equipas envolvidas e relações de confiança sustentáveis.

Contributos, limitações e perspetivas futuras

Entre os principais pontos fortes desta investigação destaca-se a atualidade do tema e a sua pertinência face às transformações do mundo do trabalho. O foco na CI em regime de trabalho híbrido permitiu analisar um fenómeno emergente e pouco explorado no contexto português, oferecendo uma leitura próxima da realidade vivida pelas organizações. A metodologia qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas, revelou-se adequada, pois permitiu recolher perceções diretas e contextualizadas sobre as práticas de CI. Este carácter empírico confere à análise uma forte ligação à prática organizacional, permitindo construir um retrato das dinâmicas comunicacionais.

Contudo, é importante reconhecer algumas limitações. O número reduzido de participantes e a natureza não probabilística da amostra limitam a representatividade dos resultados, não permitindo a generalização de conclusões. Além disso, verificou-se que várias das organizações participantes recorreram a diferentes ferramentas e plataformas digitais, o que poderá ter influenciado as perspetivas recolhidas, refletindo práticas mais estruturadas e tecnologicamente suportadas. Acresce que todas as organizações operam em Portugal, o que confere ao estudo um enquadramento cultural e organizacional específico e pode limitar a generalização dos resultados a outros contextos. Estas limitações não diminuem a relevância dos dados obtidos, mas sublinham a necessidade de interpretar as conclusões com cautela, tendo em conta o contexto em que foram recolhidas.

Tendo em vista estas limitações e as novas questões que emergiram, considera-se pertinente delinear direções para investigações futuras sobre CI em contextos híbridos, de modo a aprofundar e quantificar o impacto das práticas identificadas. Uma primeira linha de investigação poderá centrar-se em estudos comparativos entre diferentes setores ou países, com o objetivo de compreender de que forma as práticas e desafios da comunicação em regime híbrido variam consoante o contexto. Outra vertente promissora seria integrar a perspetiva dos colaboradores, procurando perceber como vivenciam a CI em contextos híbridos e de que modo essas perceções influenciam o seu envolvimento e produtividade. Esta abordagem permitirá complementar a visão dos profissionais de comunicação, oferecendo uma leitura mais completa e equilibrada sobre a eficácia da CI nas organizações.

Estas perspectivas futuras poderão contribuir para aprofundar o entendimento da CI como uma função estratégica essencial à vitalidade e sustentabilidade das organizações contemporâneas. Deste modo, a investigação confirma que a eficácia da CI constitui um fator crítico de sucesso em contextos híbridos, funcionando como elo integrador que garante coesão, alinhamento e identificação organizacional num ambiente de trabalho fragmentado. Cabe agora dar continuidade a este conhecimento, consolidando-o e aplicando-o, de modo que as organizações possam prosperar comunicacionalmente num mundo pós-pandemia cada vez mais digital e interdependente.

Boas práticas na gestão da Comunicação Interna em regime de trabalho híbrido

Depois da aplicação destes princípios, surgem as boas práticas que poderão ser úteis para melhorar a CI ou introduzir a função na organização:

- I. Planear estrategicamente e rever continuamente os canais de CI e mensagens.
- II. Formar líderes para comunicar com empatia e escutar ativamente os colaboradores.
- III. Garantir equidade no acesso à informação entre todos os colaboradores.
- IV. Equilibrar comunicação síncrona e assíncrona para evitar sobrecarga de informação.
- V. Criar rituais que reforcem a cultura e o sentimento de pertença;
- VI. Manter a transparência e promover *feedback* contínuo.
- VII. Humanizar a linguagem e valorizar os colaboradores nas mensagens internas.
- VIII. Investir em literacia digital e sensibilizar para o bem-estar de cada colaborador.
- IX. Medir o impacto e ajustar estratégias de acordo com os resultados obtidos.

Estas boas práticas ajudam a responder à questão central da investigação, de que forma as organizações gerem a CI em regime de trabalho híbrido e enfrentam os desafios que daí resultam. Os dados recolhidos confirmam que a eficácia da CI depende do equilíbrio entre estrutura e empatia, tecnologia e proximidade, planeamento e escuta. Atingiram-se, assim, os objetivos definidos: identificar os desafios e compreender as práticas adotadas da CI em ambientes de trabalho híbrido.

Referências

- Aczel, B., Kovacs, M., van der Lippe, T., & Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *Plos one*, 16(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249127>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263–295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Andrzejak, P., & Belz, G. (2021). Social networks in emerging work models. *European Research Studies Journal*, 24(3), 853–861.
- Argenti, P. (1998) Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37, 199–206.
- Argenti, P. (2007). *Corporate communication* (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Bardin, L. (2011). *A análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barton, P. (2016) *Maximizing internal communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*. New York, NY: Aviva Publishing.
- Barrero, J., Bloom, N., & Davis, S. J. (2020). Why working from home will stick. *SSRN Electronic Journal*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics (Working Paper N.º 2020–174). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3741644>
- Baskin, O., Aronoff, C., & Lattimore, D. (1997). *Public Relations - The Profession and the Practice*. McGraw-Hill.
- Bennett, A. A., Champion, E. D., Keeler, K. R., & Keener, S. K. (2021). Videoconference fatigue? Exploring changes in fatigue after videoconference meetings during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 330–344.
- Beno, M. (2021). On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: Case study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331–339. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>

- Brandão, N. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*. 18(33). 91- 102. DOI: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6 the Practice (4th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Cabrero, J. e Cabrero, M. (2001) *O livro de Ouro das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.
- Cardon, P. (2019). Communication on internal digital platforms. In K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication* (pp.187–195). Routledge.
- Carmo, H. e Ferreira, M. M. (2008) *Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem*. 2º ed. Universidade Aberta.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2025). *Flexible and hybrid working practices survey report*. CIPD.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2024). *Employers' return-to-office plans: trends and implications for hybrid work*. CIPD.
- Chartered Institute of Public Relations. (2018). *About public relations*. CIPR.
- Chartered Institute of Public Relations. (2024). *State of the profession 2024*. CIPR.
- Cisco Systems. (2025). *Cisco Global Hybrid Work Study 2025*. San Jose, CA: Cisco Systems, Inc. Disponível em: <https://newsroom.cisco.com/c/dam/r/newsroom/pdfs/Cisco-Hybrid-Work-Study.pdf>
- Costa, G. (2021, 9 de agosto). *O papel da comunicação interna em organizações virtualizadas e o uso das plataformas digitais*. Disponível em: <https://createlab.pt/o-papel-da-comunicacao-interna-em-organizacoes-virtualizadas-e-o-uso-das-plataformas-digitais/>
- Costa, G., Ruão, T., & Balonas, S. (2022). O conceito de organização virtual e a sua relação com as escolas da comunicação como constitutiva da organização: Análise de pontos em comum. In Z. Pinto-Coelho, S. Marinho, & T. Ruão (Eds.), *Práticas comunicativas, organizações e educação - Atas das VIII Jornadas Doutorais do CECS* (pp. 66–89). Braga: CECS.

- Costa, R., Santos, A., & Ribeiro, P. (2022). Comunicação interna e trabalho híbrido: desafios e estratégias em ambientes digitais. *Revista Comunicação e Sociedade*, 41(2), 85–102.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e educação: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Cowan, D. (2014). *Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance*. New York: Kogan Page.
- Cutlip, S., Center, A. e Broom, G. (2006) *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York: Routledge.
- Deloitte. (2025). *Deloitte Global 2025 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte. Disponível em <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-surve>
- Denning, S. (2011). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage.
- Dydu. (2025). *Teams and Slack chatbots: Optimize your company's internal communication*. Dydu.ai. <https://www.dydu.ai/en/teams-and-slack-chatbots-optimize-your-companys-internal-communication/>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Eurofound & International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union; International Labour Office. <https://doi.org/10.2806/372726>
- European Commission. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we were, where we head to* (JRC120945). Publications Office of the European Union.

- Eurofound. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age* (também publicado como *Rise of telework: Impact on working conditions and regulations*). Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-in-the-digital-age>
- Eurofound. (2022). *Regulations to address work–life balance in telework and hybrid work arrangements*. Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2023a). *Hybrid work in Europe: Concept and practice*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/26474>
- Eurofound. (2023b). *The future of telework and hybrid work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/234429>
- FitzPatrick, L., Valskov, K. & Mounter, P. (2014). *Internal communication: A manual for practitioners*. London, England: Kogan Page.
- Flick, U. (2018). *Introdução à pesquisa qualitativa* (4ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Freeman, R. Edward. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman
- Gartner (2021). *Hybrid Work Model: The Future of Work*. Disponível em www.gartner.com.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e Prática* (3ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Gomes, D., Fernandes, J., Maria, R. e Sobreira, R. (2011). Promoting a path for organizational competitiveness: the role of internal communication. *Revista Exedra*, Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Coimbra, número especial, 55-57.
- Gregory, A. (2010) *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A strategic Approach*. 3th. ed., London, Kogan Page.
- Grunig, J. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston. https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9dfad/Managing-Public-Relations.pdf

- Grunig, J. & Hunt, T. (1994). *Public relations techniques*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Grunig, J., & Repper, F. (1992). Strategic management, publics and issues. Em J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 117-151). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., Dozier, D. M., Ehling, W. T., & White, J. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work* (Bruegel Policy Contribution, 14/2021). Bruegel.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Henslowe, P. (1999). *An introduction to public relations: From theory to practice*. London: Kogan Page.
- Hilberath, C., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S., Kaufman, E., Khandelwal, B., Schuler, F., & Woolse, K. (2020). *Hybrid Work Is the New Remote Work*. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2020/managing-remote-work-and-optimizing-hybrid-working-models>
- Institute of Internal Communication. (2024). *Internal communication is key to engaged organisations: IC Index 2024*. IoCI
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Inquérito ao Emprego – 2 ° Trimestre de 2023: Teletrabalho*. Instituto Nacional de Estatística. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593942616&DESTAQUESmodo=2
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96. <https://doi.org/10.3390/economies9030096>

- IWG. (2025). *Hybrid working productivity report*. International Workplace Group. https://media.iwgplc.com/IWG/MediaCentre/IWG_Hybrid_Working_Productivity_Report_June_2025.pdf
- Katz, B. (1993). *Comunicação – Poder da Empresa*. Lisboa: Clássica Editora
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 1–10. <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-15-02>
- Knight, P. J., & Westbrook, J. (2015). Comparing employees in traditional job structures vs telecommuting jobs using Herzberg's hygienes & motivators. *Engineering Management Journal*, 27(4), 201–207. <https://doi.org/10.1080/10429247.2015.1102995>
- Kunsch, M. (2006). Planejamento e Gestão Estratégica de Relações Públicas nas Organizações Contemporâneas. *UNIrevista*, 1(3), 1 -14.
- Latorre, A., Del Rincón, D., & Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Hurtado Ediciones.
- L'Etang, J. (2013). *Public Relations: A Discipline in Transformation*. Sociology Compass.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lixa, S. (2016). *Fusões e Aquisições Organizacionais - O lugar da comunicação interna*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/20079>
- Marchiori, M. (2006) “*Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*”. São Caetano: Difusão Editora.
- McKinsey & Company (2012). *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>
- Men, R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.

- Men, R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. New York: Business Expert Press.
- Men, R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: The impact of internal communication and leadership. *Public Relations Review*, 45(3), 101764.
- Mertens, D. M. (1998). *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative & qualitative approaches*. London: Sage Publications.
- Microsoft Work Trend Index (2022). *The State of Hybrid Work*. Disponível em www.microsoft.com.
- Moriceau, J., Figueiredo, M., & Besson, M. (2022). Comunicações organizantes, comunicações não organizáveis: trabalho remoto, comunicação e construção de si. *Organicom*, 19(38). <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.196530>
- Moss, D., & Warnaby, G. (1997). Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives. *Journal of Marketing Communications*, 3(2), 97–110.
- Nunes, T. (2011). *Terceiro Sector - Relações Públicas como Negociação e Compromisso*. Tese de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa.
- Organização Mundial da Saúde. (2020). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. Disponível em <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Peters, P., Ligthart, P. E., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). ‘Fit’ for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations’ formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582–2603. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232294>
- Preenen, P. T., Vergeer, R., Kraan, K., & Dhondt, S. (2017). Labour productivity and innovation performance: The importance of internal labour flexibility practices. *Economic and Industrial Democracy*, 38(2), 271–293. <https://doi.org/10.1177/0143831X15572836>
- Prout, R. (1997). *Effective public relations practice*. London: Kogan Page.
- Quivy, R., & Campenhout, V. (2017). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from home- Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(13), 5332. DOI: 10.3390/su12135332
- Reger, M., & Larkin, J. (2016). *Risk issues and crisis management: A casebook of best practice* (5th ed.). Kogan Page.
- Remidez, H., & Jones, N. (2012). Developing a Model for social media in Project Management Communications. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 33–36
- Rodrigues, P., & Eiró-Gomes, M. (2009) *A Institucionalização das Relações Públicas na Comunicação das Marcas de Luxo*. Disponível em <http://conferencias.ulusofona.pt>.
- Ruão, T. (2001). O conceito de Identidade Organizacional: teorias, gestão e valor. *Actas do II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ruão, T. (2004), O Estado da Arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: Um Século de Investigação. Em *Atas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação*. Universidade da Beira Interior.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302.
- Schein, H., & Schein, A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.)
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. London, England: SAGE Publications Inc.
- Steyn, B., & Puth, G. (2000). *Corporate communication strategy*. Heinemann.
- Steyn, B. (2002) *A theoretical model of the role of public relations in strategic management*. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 3–26.
- Steyn, B. (2007) 'Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation', em Toth, E. L. (ed.) *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*. USA: Sage Publications.

- Steyn, B., & de Beer, E. (2012). Conceptualising strategic communication management (SCM): SCM and strategic role of communication professionals. In Ø. Ihlen, J. L. van Ruler, & B. Verčič (Eds.), *Public relations, communication and leadership* (pp. 153–174). Routledge.
- Stranzl, J., Wolfgruber, D., Einwiller, S., & Brockhaus, J. (2021). Keeping up the spirit. Internal communication in an increasingly virtual work environment. *Communication Insights*, 13(1). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10419/247712>
- Stranzl, W., Graf, M., & Fischer, F. (2021). Digital workplace communication and collaboration in hybrid work environments. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(4), 707–725.
- Stray, V., & Moe, N. B. (2020). Slack me if you can! Using enterprise social networking tools in distributed agile teams. In *Proceedings of the 21st International Conference on Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming (XP 2020)* (pp. 21–36). Springer.
- Tench, R., Verčič, D., Zeffass, A., Moreno, A., & Verhoeven, P. (2017). *Communication excellence How to develop, manage and lead exceptional communications*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/316701433_Communication_Excellence_How_to_Develop_Manage_and_Lead_Exceptional_Communication
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(98), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- USC Annenberg Center for Public Relations. (2023). *Global communication report: Organizational culture and hybrid work*. University of Southern California, Annenberg School for Communication and Journalism.

- Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Verčič, A., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101880.
- Verčič, A., & Verčič, D. (2024). The internal communication paradox: Balancing digital convenience with face-to-face satisfaction. *Public Relations Review*, 51, 102587. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102587>
- Verghese, A. (2017b). The evolving rules of internal communication. Em IC Kollektiv (Ed.), *Disrupting function of IC: A global perspective* (pp. 199-203).
- Vokić, N., Verčič, A., & Sinčić, D. (2022). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 119–138. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>
- Wang, Y., Berente, N., & Lyytinen, K. (2019). Social awareness in enterprise social media: A case study of Slack usage in virtual teams. *Information Systems Journal*, 29(5), 1146–1175.
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. Corporate Communications: An International Journal, 12(2), 177-198.
- Welch, M. (2012). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- White, J., & Mazur, L. (1995). *Strategic communications management – Making public relations work*. Singapore: Addison-Wesley.
- Wilcox, L., Cameron, T. e Xifra, J. (2006) *Relaciones Públicas - Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación. pp. 1-89
- Williams, S. (2017). The impact of electronic communication on internal communication. Em IC Kollektiv (Ed.), *Disrupting function of IC: A global perspective* (pp. 70-77).

- Yadav, D. (2022). Criteria for good qualitative research: A comprehensive review. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 31(5), 679–689. <https://doi.org/10.1007/s40299-021-00619-0>.
- Yaxley, H. & Ruck, K. (2015). Tracking the rise and rise of internal communication. Ém K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication towards informed employee voice* (pp. 3-13). Farnham, England: Gower.
- Yaxley, H., Ruck, K., & Pilkington, A. (2019). The evolution of practice and change role of practitioner. In K. Ruck (Ed), *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (27–43). Routledge.
- Yeomans, L. (2006). Internal communication. Em R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 332-352), London, England: Routledge.
- Zaumane, I. (2018). Internal communication challenges in 21st century organization. *Journal of Business Management*, 4(2), 92-101.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D. & Verhoeven, P. (2017). *European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries*. Brussels: EACD / EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., & Moreno, Á. (2023). *European Communication Monitor 2023: Strategic issues, leadership, CommTech, and consulting in communications*. Brussels: EUPRERA/EACD

Anexos

Anexo 1. Guião da Entrevista Semiestruturada

Olá [nome do entrevistado/a], muito obrigada por estar disponível para esta entrevista.

Eu sou a Beatriz e estou a desenvolver uma dissertação de mestrado na Escola Superior de Comunicação Social, sobre os desafios da gestão da comunicação interna no modelo de trabalho híbrido.

A ideia desta entrevista é recolher a sua perspetiva enquanto profissional com experiência direta na área. A entrevista será gravada apenas para análise posterior e o conteúdo será tratado com total confidencialidade.

Caso não tenha nenhuma dúvida, podemos dar início.

1. Para registo, pode indicar o seu nome, função e tempo de experiência em comunicação interna nesta organização?
2. Pode descrever brevemente a configuração do regime híbrido na sua organização?
3. Quais são, na sua perspetiva, os principais desafios que enfrenta na gestão da comunicação interna em regime híbrido?
4. Que estratégias ou práticas específicas de comunicação interna têm sido implementadas para superar os desafios identificados?
 - 4.1 Pode dar exemplos?
5. Na sua opinião, a comunicação interna consegue manter os colaboradores bem informados e alinhados com os objetivos da organização neste modelo de trabalho?
6. Há alguma prática ou exemplo concreto que considere eficaz na gestão da comunicação interna em regime híbrido?

7. Gostaria de acrescentar mais alguma experiência ou sugestão relevante sobre os desafios ou oportunidades da Comunicação Interna em regime híbrido que considere importante partilhar?

Se tiver alguma questão mais tarde ou se quiser acrescentar algo, estou totalmente disponível por e-mail. Em breve vou transcrever esta entrevista, e caso precise de esclarecer alguma coisa, posso entrar em contacto consigo.

Muito obrigada, mais uma vez pela disponibilidade!

Anexo 2. Consentimento Informado

Declaração de consentimento informado, livre e esclarecido para participação em investigação

Título da Investigação: Os Desafios da Gestão da Comunicação Interna em Ambientes de Trabalho Híbrido

Autora: Beatriz Barreiras do Adro

Orientadora: Professora Doutora Ana Raposo

Instituição: Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa

Curso: Mestrado em Gestão Estratégica das Relações-Públicas

A presente entrevista insere-se no âmbito da tese acima indicada, tem como objetivo compreender os desafios associados pelos responsáveis de comunicação interna no modelo de trabalho híbrido.

A entrevista terá uma duração aproximada de 15 a 20 minutos e serão realizadas perguntas de resposta aberta, focadas na experiência e perceções dos entrevistados sobre o tema em questão. A mesma será gravada para efeitos de transcrição. A identidade do entrevistado será confidencial, a função exercida e as informações obtidas serão reveladas e utilizadas apenas e exclusivamente no âmbito da referida investigação.

Declaração de Consentimento:

Eu, -- _____, portador(a) do cartão de cidadão nº _____, válido até _____ confirmo que li e compreendi as informações constantes na presente Declaração de Consentimento Informado, declaro que a minha participação é voluntária. Presto assim, o meu consentimento para participar na presente pesquisa no âmbito da investigação acima mencionada.

Assinatura do Entrevistado

Assinatura da Autora

Data

Anexo 3. Entrevistas 1

E: Para a primeira pergunta, para ficar registrado, pode indicar o seu nome, a função e tempo de experiência em comunicação interna nesta organização?

ER1: Ok, então o meu nome é [nome do entrevistado], tenho 10 anos de experiência na área de recrutamento e gestão de processos dentro das empresas e neste momento estou há cerca de dois anos e meio na [nome da organização], que é uma startup aqui da [nome da organização].

E: Ok, pronto. Pode descrever brevemente a configuração do regime híbrido, neste caso da [Nome da organização]?

ER1: Neste momento o nosso regime híbrido até é bastante flexível. Nós temos, digamos, dois dias no escritório e três dias em casa, sendo que esses dois dias no escritório não são aqui, digamos, taxativos. Ou seja, a pessoa vai gerindo também o seu dia-a-dia. Quando fizer sentido ir ao escritório, pode ir. Quando não fizer sentido, também, não há nenhum problema, não temos de compensar horas nem nada disso, ou dias de semana. Esta semana não fui nenhum dia, na próxima semana vou 4, por exemplo. Nós estamos aqui bastante flexíveis nesse sentido, são 2 dias no escritório, 2 em casa, 3 em casa, desculpa, mas como eu disse, bastante flexível.

E: Sim, são vocês que escolhem os dias que vão.

ER1: Exatamente, sim. Normalmente é sempre aqueles dias em que vai mais pessoas ao escritório e que tentam se juntar todos.

E: Sim. Ok. Quais são, na sua perspectiva, os principais desafios que enfrenta na gestão da comunicação interna em regime híbrido?

ER1: Depende. Se for num dia em que estás fora do escritório, muitas trocas de e-mails, muitos *teams*, às vezes as pessoas não estão no *Teams*, dificilmente chegas à pessoa. Quando estás no escritório, pronto, levantas-te, vás a ter aquela pessoa. A comunicação é sempre muito mais direta e até muito mais célere em termos de evolução das situações, porque muitas vezes

quando tu tens uma situação que é urgente e emergente, tu quando envias um e-mail a pessoa pode não está disponível naquela altura para ler o teu e-mail e precisava de uma resposta mais célebre, então isso pode até dificultar as tomadas de decisões. Depende sempre da situação. Se está no escritório, facilita muito a comunicação. Se estiveres fora do escritório e trabalhares através do *Teams*, *WhatsApps*, e-mails ou mesmo através do *Slack*, pode demorar aqui um pouco em termos de celeridade, se for um tema mais crítico.

E: Ou seja, se tiver em casa, sente que tem mais e-mails, mais mensagens por ler, mais afluência de mensagens e e-mails, é isso?

ER1: É exatamente isso mesmo, sim.

E: Quarta, que estratégias ou práticas específicas da comunicação interna têm sido implementadas para superar estes desafios identificados?

ER1: Nós temos, por exemplo, à segunda-feira uma reunião global, em que todos falamos sobre os temas todos. Ou seja, nesse caso, a reunião, na sua grande maioria, é presencial, mas também fazemos a reunião via *Teams*, quando é oportuno para todos, mas temos aquele dia da semana em que nós tentamos tocar em todos os temas da semana ou do mês para colocar tudo delineado, tudo esclarecido, sem pontas soltas. E acho que essa é uma boa estratégia. Temos sempre um dia da semana em que a equipa se reúne, seja via *Teams* ou seja via presencial, de forma a conseguires debater os temas que são importantes e prementes dentro da organização.

E: E nessas reuniões sentem que, estando em híbrido, ou seja, estando em casa, estão menos presentes, assim, ou por assim dizer, têm menos... como é que eu hei-de explicar? Porque estando presencial é totalmente diferente do que estar a ter uma reunião com a equipa toda em casa.

ER1: Sim, eu dou um exemplo, eu trabalho com várias equipas e com vários níveis de senioridades, ok? O que acontece, por exemplo, com pessoas mais jovens, podemos haver essa situação aqui de perda do foco, muitas vezes até estão com a câmara desligada, vão fazer outras tarefas e pronto, quebra aqui um pouco também o ritmo. Mas, normalmente, com pessoas mais

seniores, pronto, o processo até flui bastante bem, porque o objetivo é aquele, é terminar aquele processo e resolver aquela situação, então as coisas correm de uma forma mais efetiva. Quando é presencial, e sim, o foco é completo naquela reunião, também tentamos ser o mais ágeis possíveis e não demorar mais do que 20/15 minutos na reunião. Tentamos sempre, temos aqui os pontos, temos de bater, falamos dos pontos um a um e sem rodeios, sem perdas de focos, nem desviados de assuntos, conversas que de paralelas ou que sejam ramificações do tema inicial não vai ser falado naquela reunião, deixamos para uma outra reunião, aquilo que está no quadro que é para ser falado, é aquilo que é falado e sem desvios.

E: Na sua opinião a comunicação interna consegue manter os colaboradores bem informados e alinhados com os objetivos da organização neste nível de trabalho?

ER1: Sim, se for uma comunicação que seja direta e objetiva, sim, consegue que as pessoas saibam para o que vem, o que é que tem em cima da mesa, o que está a ser discutido dentro da organização, quais são os passos da organização. Isso é sempre positivo, porque, como é que eu posso dizer, muitas das vezes o que acontece é as pessoas estarem dentro de uma organização e não saberem para qual é que é o rumo da própria organização, por isso tentamos sempre ter uma mensagem que seja clara para todos, desde a pessoa que entrou hoje e a pessoa que já está aqui há 10 anos na organização, para que seja tudo muito transparente e muito claro para todos.

E: E essa comunicação é feita por *e-mails*? Vocês têm uma *intranet* específica?

ER1: Sim, temos sempre via e-mail, é tudo uma intranet aqui da [nome da organização], mas também temos sempre as nossas reuniões trimestrais também, que fazemos também o balanço do trimestre e que falamos também sobre os temas todos que ficaram para trás durante os três meses anteriores.

E: Alguma prática ou exemplo concreto que considere eficaz na gestão da comunicação interna em regime híbrido?

ER1: Ter as reuniões, efetivamente, de forma frequente, porque ajuda bastante. Porque a troca de e-mails, se forem a ver agora a minha caixa de e-mails, têm centenas de e-mails ainda por ler, ok? Só para teres essa ideia, porque muitas vezes são e-mails só dizer sim, ok, e isso vai deixando, criar aquele loop, por isso teres as reuniões, que sejam presenciais, seja via teams, onde consegues efetivamente falar com as pessoas, esclarecer os pontos que estão a ser debatidos, acho que é uma forma muito eficaz de trabalhar essa comunicação interna.

E: Pronto, isto é, vamos para a última pergunta, foi uma entrevista muito rápida. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa, alguma experiência ou sugestão relevante sobre os desafios ou oportunidades da comunicação interna em regime híbrido que considere importante partilhar?

ER1: Acho que devemos sempre tentar ser os mais ágeis e objetivos possíveis em tudo, seja a comunicação, seja no regime híbrido, no regime remoto, presencial, quanto menos cadeias forem necessárias para chegar ao mensageiro, digamos assim, é melhor. Porque muitas vezes nas organizações tu tens de passar por várias camadas, para passares uma mensagem e isso muitas vezes não é muito benéfico porque podemos ter aquela experiência do telefone estragado em que tu passas uma mensagem a uma pessoa que vai ter de passar a outra pessoa, a outra pessoa e a cadeia quando chega à pessoa que tu queres passar aquela mensagem já vai um pouco distorcida daquela mensagem inicial. Por isso, tentar sempre o mais objetivo e claro naquela mensagem para que toda a cadeia tenha a mesma mensagem e nunca seja destruída. De preferência também, se for possível, ir logo direto ao interessado e não ter de passar com muita burocracia por várias áreas para que a mensagem chegue à pessoa que nos interessa.

E: Pronto, e basicamente é isto. Foi a minha primeira entrevista, então acho que estava um bocado nervosa, mas acho que correu bem. Achei que íamos durar mais tempo, mas assim é ótimo, porque assim também não lhe toma muito tempo. Foi rápido. E pronto, muito obrigada pela sua disponibilidade por ter tirado estes 15 minutinhos, nem tanto, aqui para mim, para me ajudar.

ER1: Já, daqui a nada já te envio aqui o documento assinado, está bem? E pronto, espero que tenha bons resultados.

E: Obrigada.

ER1: Nada, nada.

E: Obrigada.

Anexo 4. Entrevista 2

ER2: Bom dia Beatriz.

E: Olá bom dia. Tudo bem.

E: Pronto a primeira pergunta. Para registo pode indicar o seu nome, função, tempo de experiência em comunicação interna nesta organização.

ER2: Sim, então meu nome é [Nome do entrevistado] a trabalho na comunicação do [Nome da organização] há 3 anos e a minha função é especialista de comunicação.

E: Pronto, pode escrever brevemente a configuração do regime híbrido na sua organização.

ER2: Desculpe, não ouvi?

E: A descrever brevemente a configuração do regime na sua organização.

ER2: Sim. ... Para todo nós temos um regime híbrido para todos. Nem todos os cargos que podem fazer, muitos operadores de fábrica. ... Podemos ter um ou 2 dias de teletrabalho por semana, mediante a organização com a chefia respetiva, sendo que tem de estar assegurado um mínimo de 50% presencial da equipa.

E: OK. Quais são, na sua perspetiva, os principais desafios que enfrenta na gestão da comunicação interna em regime híbrido?

ER2: A ... eu diria, a motivação ... Eu acho que eu acho que é sobretudo ... eu não sinto, no nosso caso, sinceramente, não sinto que, se calhar vou ser uma *outlier*, mas eu não sinto que o nosso caso tenha um impacto que seja particularmente desafiante. Os meus desafios são diferentes, são muito mais como chegar aos colegas da fábrica que não têm sequer e-mail institucional do que propriamente os colegas que estão em teletrabalho em casa. Eu sinto que a produtividade não é impactada e que conseguimos levar as nossas tarefas, com tranquilidade e é claro que claro que há sempre determinados temas, determinados projetos que ganham mais

em estarmos todos juntos na sala presencialmente, mas isso até isso consegue articular, não é? Se não for quarta é na quinta e se não for na quinta

E: Sim.

ER2: Portanto, não posso dizer que tenha assim propriamente que se sinta assim grandes dificuldades ou desafios, mas diria que sobretudo, a motivação e a celeridade de resposta. Mas, isso mesmo ... mas isso são temas que também, são desafios, que também se fôssemos 100% presenciais iríamos continuar a ter. Não sei se fui clara, mas ...

E: Sim foi foi. ... Que estratégias ou práticas específicas de comunicação interna têm sido implementadas para superar estes desafios identificados?

ER2: Nós temos procurado a ter canais de comunicação diversificados, não estamos só dependentes do *e-mail*, já está sempre obsoleto. Tentamos ter comunicações visualmente mais apelativas ... com um texto também com *call to action*. As pessoas perceberem que têm, que têm de fazer alguma coisa ... e implementamos também este ano *newsletter* digital que é bimensal que tenta fazer um apanhado do que é que se passa nas várias empresas do grupo para todos ficarmos a par do que é que do que é que andamos a fazer.

E: OK boa. ((tosse)) Na sua opinião, a comunicação interna consegue manter os colaboradores bem informados e alinhados com objetivo de organização neste modelo de trabalho.

ER2: Sim, sim.

E: OK. Alguma prática ou exemplo concreto que considero eficaz na gestão da comunicação interna em regime híbrido?

ER2: Recorremos muitas vezes a formulários em que a pessoa tem que dar o seu contributo e a sua opinião. Isso funciona muito bem e normalmente quando podemos pedir a participação dos colegas. ... Algum tema por formulário ... eu envio um *e-mail* envie um SMS e temos tido realmente uma melhoria na taxa de participação.

E: Ok, ((tosse)) antes de irmos para a última a vocês, então não sentem que para tentarem chegar a pessoa que está em casa não tem muita afluência de e-mails, não têm de estar, por exemplo, que a pessoa se calhar nós ligam-nos e nós ou não vemos no momento ou e-mail depois também não chegou, ou não vemos no momento. Essa parte também é, é complicada porque a resposta não é, não é logo na hora ou um assunto urgente.

ER2: Nós usamos muito o teams e eu acho que conseguimos ficar muito conectados e ter um tempo de resposta até bastante, bastante célebre. Não, não sinto isso de todo.

E: OK, boa, isso é bom porque tenho outras empresas que sentem, que têm muita afluência de *e-mails* e de chamadas, como se tivermos em presencial, basta irmos àquele gabinete, perguntar e está tratado.

ER2: ... Talvez o nosso *Teams* seja um pouco mais ativo nos dias em que estamos em teletrabalho. Claro que sim, mas não acho que seja assim uma coisa crítica.

E: Sim. OK. E para a última pergunta, gostaria de acrescentar alguma coisa, alguma experiência ou sugestão relevante sobre os desafios e oportunidades da comunicação interna em regime híbrido que considera importante partilhar?

ER2: Da comunicação interna propriamente eu acho que há que haver um esforço para, independentemente de estarmos em casa ou no escritório ... acho que é sempre a luta, é sempre como nos tornarmos relevantes e como conseguimos manter *engagement* com o nosso público alvo ... especialmente as pessoas que estão em casa. Mas eu, eu creio mesmo que aqui nesta organização tem sido todos esforçam para que seja um caso de sucesso, porque algo muito que queríamos muito e temos pessoas que vivem cada vez mais longe e isto faz de facto, muita diferença na nossa vida, na vida de todos.

E: OK.

ER2: Cabe à comunicação ser aqui a cola que vai unir e manter as pessoas todas no espírito e na cultura da do grupo. E eu acho que tem corrido bem.

E: Boa, boa. Foram então estas 7 perguntas, foi muito rápido. Também não quero roubar muito tempo às pessoas, quero agradecer muito pela disponibilidade, pela partilha, foi mesmo muito útil e interessante. Fico então à espera do ... consentimento

ER2: Do consentimento, sim

Anexo 5. Entrevistas 3

E: Olá, [Nome do entrevistado].

ER3: Olá, eu estava aqui a escrever no LinkedIn. Olá, tudo bem, peço desculpa que perdi-me. Como não tinha isto na minha na minha agenda, quando terminei a última, disse, bom, que bom, vou poder...

E: Olá, tudo bem? Não faz mal.

ER3: Então, tinha me passado, peço desculpa.

E: Não faz mal, não há problema nenhum, não faz mal.

E: Bom, então, isto já está a ser gravado. A ideia desta entrevista, então, é recolher a perspetiva, a sua perspetiva enquanto profissional desta área, da área da comunicação interna. A entrevista é gravada apenas para análise posterior e para os meus fins da tese, nada vai ser público, nem divulgado. E então vamos, vamos dar início aqui a esta entrevista que é curta, eu prometo, não tomo muito tempo. Então a pergunta, a primeira pergunta: para registo pode indicar o seu nome, função e tempo de experiência em comunicação interna nesta organização.

ER3: Ok, então, [Nome do entrevistado]. Sou HR manager do [Nome da organização]. Nesta função, comunicação interna em bom rigor vou dizer 7 anos. Porque mesmo nesta missão e na missão que eu comecei sempre tive a responsabilidade da comunicação interna.

E: 2, pode descrever brevemente a configuração do regime híbrido na sua organização.

ER3: ... então atualmente temos um regime híbrido efetivamente generalista para todas as pessoas, obrigação de 1 a 2 dias, dependentemente da função, em presença e 3 dias em teletrabalho e depois temos um regime de *full-remote* para algumas situações particulares, um regime de totalmente presencial para missões que obrigam efetivamente. Peço só um minuto...

E: Claro.

ER3: Para não ficar aqui registado a minha filha a falar.

E: Não há problema.

(PAUSA PARA FALAR COM A FILHA)

ER3: Portanto, um belo exemplo de como o teletrabalho, por vezes tem aqui colegas de trabalho inesperado. ... então o regime generalista este de uma de 2 vezes por semana presencial, mas normalmente 3 em teletrabalho e depois, há especificidades que advém de projetos específicos. Por exemplo, atualmente eu faço uma semana sim, uma semana não, porque envolve estar em França, portanto depende muito, mas é o general e um a 2 dias por semana no escritório.

E: OK. E esses um ou 2 dias, são vocês que escolhem ou são específicos para as pessoas. Como é que isso funciona?

ER3: Então a maior parte dos *managers* escolhem efetivamente. Depois com as equipas há um acordo com o manager dum dia para que a equipa se reúna. Ok? Normalmente e depois outro à escolha pela pessoa. Mas normalmente pede-se um dia em que, normalmente a terça, a terça e quinta são assim os dias mais populares das equipas, diria.

E: OK. 3: quais são, na sua perspetiva, os principais desafios que enfrenta na gestão da comunicação interna em regime híbrido?

ER3: Acima de tudo, e o *feedback* que também que os colaboradores nos dão, nos questionários também que fazemos de clima social, é um excesso de comunicação por vários canais, porque depois temos o chat interno, os e-mails, os *workspaces* coletivos que existem e que é uma difusão enorme de comunicação ou ausência de comunicação. Porque não estamos nos corredores, portanto, esta ambiguidade, em vez de ou comunicar demasiado ou comunicar em falta. Que é um dos *feedbacks* também que os colaboradores nos dão e é uma dificuldade de saber em que medida podemos comunicar da melhor forma. Diria que este é o grande desafio, é a medida e a frequência da comunicação.

E: Ok.

ER3: E a ferramenta, já agora.

E: Sim. E quais são as estratégias ou práticas específicas que vocês utilizam para superar estes desafios?

ER3: Então, entretanto, uma das alternativas que fizemos foi estabelecer aqui um manual de boas práticas, de modo que consigamos afinar com quanto tempo deverá ter reunião, idealmente, a como é que se deve trabalhar quando se está em presença e quando está e, quando está em casa. Um manual de boas práticas, não é, de convivência entre nós também, e que um dos grandes capítulos é a comunicação entre nós. Ou seja, *e-mails* importantes com documentos importantes é sempre por *e-mail*, nunca pelo *chat*. Mensagens curtas, fáceis, serão feitas pelo chat e não nada que seja importante ou que seja importante preservar, portanto, é um manual. Essa, por exemplo, foi uma das alternativas que implementámos. A segunda alternativa é, quem comunica? E de que forma comunica? Sabemos que obviamente, se a vier da parte de determinadas pessoas, há uma atenção superior a essa comunicação e é dirigida a todos. Se for, via os *managers*, sabemos que diz respeito àquela equipa especificamente, portanto, um bocadinho de comunicação direcionada foi aquilo que fizemos também. Estratégias de comunicação direcionada, adotámos para além de formação específica para os managers também seja método híbrido, seja em presencial. Ok, acima de tudo, também as equipas de recursos humanos, também começaram a desenvolver técnicas de animação em híbrido e de animação dos coletivos à distância.

E: Boa, boa. Na sua opinião, a comunicação interna consegue manter os colaboradores bem informados e alinhados com os objetivos da organização neste modelo de trabalho.

ER3: Eu acho que a comunicação interna ajuda e apoia a mensagem que a empresa quer passar, mas não substitui a relação, sobretudo do manager, com o colaborador. E que eu acho que é esta relação que é privilegiada e que onde devem passar as principais mensagens e formato. Claro que muitas vezes, quando fazemos uma comunicação que é importante para os colaboradores, o que fazemos é decliná-la em vários momentos: um plenário coletivo,

workshops de equipa e depois o *one-o-one* com os *managers*. Portanto, aqui há uma cascata de informação, mas com mais detalhe à medida que vamos afinando. Pronto é uma forma, mas para mim não é exclusivo e tem de ser sempre complementada, na minha opinião, com relação mais próxima de *manager-colaborador*.

E: OK. Alguma prática ou exemplo concreto que considero eficaz na gestão da comunicação interna em regime híbrido?

ER3: Gosto que tenhamos rituais definidos, rituais de comunicação planeados ... com antecedência, porque as pessoas tenham esta disponibilidade e saibam que é importante a comparecerem e que a informação que vai lá ser partilhada e a reter é importante para o colaborador e para a empresa. Portanto, para mim, diria que rituais específicos com o mesmo nome com a ... que introduz alguma rotina na forma de comunicar para mim são ... é uma boa prática e que nós utilizamos com frequência e até mesmo o nome que damos aos rituais, faz com que obviamente também vincule a pessoa à informação que vai ser partilhada.

E: Ok, boa. E por último, vamos para a pergunta, gostaria de acrescentar mais alguma experiência ou sugestão relevante sobre os desafios, oportunidades de comunicação interna neste regime que considera importante partilhar?

ER3: Sim, eu gosto ... quero partilhar uma prática que eu acho que a empresa faz bem e acho que é interessante e que ... eu para além de RH enquanto colaboradora e um também tenho informação e acho que a pode fazer sentido que é a: *newsletter* semanal, empresa que ... tem o mesmo formato em que passa ... de comunicação coletiva mais macro para depois setores de informação que são mais importantes para umas pessoas, mais importantes para outras, mas há um pouco de tudo. Então em grosso modo semanalmente, temos a informação do que é que se passa na empresa, do que é que é mais relevante reter. ..., mas diria que a *newsletter* geral é importante e depois os plenários da equipa ... mensais para mim são também uma boa prática e que ... seja em presença ou em híbrido, têm os 2 esta opção, primeiro também dar-nos esta opção às pessoas, mas que para mim são uma prática a implementar pelas empresas e que bem difundida pela nossa.

E: Ok, bom e, portanto, foram estas as sete perguntinhas que eu tinha preparadas para

entrevista, queria muito agradecer por esta por esta partilha, por me ter ajudado aqui na minha tese e pela disponibilidade que que mostrou.

ER3: Nada Beatriz, obrigada e coragem e boa sorte também. Espero que corra tudo bem!

E: Obrigada. Obrigada.

ER3: Tchau adeus obrigada.

E: Obrigada. Muito obrigada.

Anexo 6. Entrevista 4

E: Se tiver alguma questão, pode colocar esteja à vontade e então vamos, vamos começar, pode ser?

ER4: Sim, certo? De acordo.

E: Portanto, para registo, a primeira pergunta pode indicar o seu nome, a função e quanto tempo de experiência em comunicação interna tem nesta organização?

ER4

Certo, o meu nome é [Nome do ER4]. Eu estou na função de gestor de comunicação interna há sensivelmente 6 anos. É no [Nome da organização], portanto, na direção de comunicação e marca atualmente. Esta, esta equipa de comunicação interna e cultura já teve na direção de pessoas ou na direção de recursos humanos, como queiram chamar, atualmente e essencialmente há 2 anos, 3 que numa reestruturação integramos a direção de comunicação.

E: OK. Pode descrever brevemente a configuração do regime híbrido na sua organização.

ER4: Sim, nós temos a possibilidade de teletrabalho 6 vezes por mês.

E: OK, não, não é estipulado por semana como a maioria das empresas, que é 2 vezes no escritório, 3 vezes em casa.

ER4: Exato.

E: OK.

ER4: Não, eu posso tirar 6 dias seguidos, como posso tirar uma vez por semana e só de gozar 4 dias, desde que ao final do mês com contemple apenas os 6 dias gozados de teletrabalho.

E: OK. Interessante.

ER4: Optamos também já agora, partilhar que, por exemplo, optamos durante a semana haver

sempre um dia da semana em que a direção, a equipa, está toda no escritório para estarmos em a trabalhar presencialmente todos, mas há aqui um regime de flexibilidade na equipa.

E: OK. Quais são, na sua perspetiva, os principais desafios que enfrenta na gestão da comunicação interna em regime híbrido?

ER4: Em regime híbrido?

E: Híbrido.

ER4: Se eu quiser fazer alguma ação de comunicação interna presencial, ou que envolva a alguma ação no escritório, este é um desafio, ou seja, o facto de as pessoas estarem em teletrabalho limitam que se lhes quiser oferecer alguma coisa, tenho de enviar para casa ou esperar que o colaborador venha ao escritório. Se eu quiser ter uma ação a entrada do escritório, eu vou impactar apenas as pessoas que estão a trabalhar presencialmente e não vou impactar as pessoas que estão em regime de teletrabalho ou remoto. Mas para nós é um desafio maior ainda é que é alcançar todos os colaboradores, não é? Ou seja, não só os que estão no escritório como os que estão em teletrabalho, como os que estão espalhados pelo país, porque na nossa, na nossa empresa, acabamos por ser pessoas de Norte a Sul e ilhas e nem todos estão centralizados num edifício apenas.

E: Tem de chegar aos diversos, às diversas localizações de cada um.

ER4: Sim se bem que o tema e o que tu estás a trabalhar está mais focado na parte híbrida e as tuas perguntas sim.

E: Sim ((ri-se)). A que estratégias ou práticas específicas de comunicação interna têm sido implementadas para superar os desafios identificados?

ER4: Referentes à parte híbrida, não é? O facto de eu ter colaboradores em casa.

E: Sim.

ER4: Nós temos uma vantagem face se calhar outros setores que é: 100% dos nossos colaboradores, acredito eu, trabalham à frente de um computador. Isto, ou seja, permite-me que toda a minha comunicação interna funcione bem a nível digital, ou seja, se eu usar os canais de *intranet*, um canal de e-mail ou o *Teams*, por exemplo, para comunicar com os meus colaboradores, mesmo que eles estejam no escritório, ou à frente de um cliente ou em regime de teletrabalho, em regime híbrido, eu consigo impactá-los na minha mensagem se ela for online. O grande desafio é, como é o que eu te respondi a pouco, que é acima de tudo, como é que eu faço chegar a algo a residência de uma pessoa ou se eu quero isso, não é eu, eu prefiro se calhar, impactar quem está no escritório e não tanto a quem está em remoto, porque eu sei que pelo menos uma vez por semana ele virá ao escritório. Tirando as questões dos colaboradores estão com algum tipo de licença específica para, como algo de apoio aos filhos, por exemplo, em que estão praticamente a 100% em regime híbrido. Como é que nós procuramos ultrapassar então estes desafios? Respondendo diretamente à tua pergunta: é optar por comunicar muito digitalmente e as ações de presenciais ou de guerrilha serem pontuais

E: OK. Consegue partilhar alguma situação prática ou mais concreta que dessas estratégias onde foram utilizadas?

ER4: Sim, por norma grande parte das nossas ações de comunicação interna, os nossos planos de comunicação interna., eles são sustentados nos nossos, own media, naquilo que são os nossos canais, logo eles são remotos. À parte, as ações presenciais são pontuais, são esporádicas, então eu não tenho tantas vezes esse desafio de pensar como é que eu vou impactar um colaborador que está sempre por cento em formato híbrido. Mas uma estratégia muito simples é nós termos a noção, qual é que é o dia da semana em que há maior afluência de pessoas no escritório. Então, se calhar eu vou escolher esse dia para fazer o lançamento de uma campanha, para fazer uma ação promocional para marcar uma reunião, uma apresentação, porque aí sim, eu sei que estão mais pessoas presenciais e o impacto vai ser maior.

E: OK. Na sua opinião, a comunicação interna consegue manter os curadores bem informados e alinhados com os objetivos da organização neste modelo de trabalho.

ER4: Sim. Não sei se queres que fundamente muito, mas diretamente sim, porque lá está,

porque eu consigo fazer chegar a informação às pessoas na mesma. Eu acho que é muito mais difícil em setores em que os colaboradores andam na rua diariamente e que, se calhar, o único ponto de contacto é um telemóvel. Basta-me que esse colaborador não tenha acesso à intranet ou aos canais internos da empresa no seu telefone, eu estou muito mais limitado para comunicar com ele. Se eu trabalhasse num setor de, neste caso de um supermercado ou de um hipermercado, eu tenho mais dificuldade em comunicar rapidamente e digitalmente com quem está à frente de uma caixa de supermercado de quem está à frente de um balcão com um computador à frente, num banco. Faço-me entender? Portanto diria que nesse caminho estamos, estamos facilitados e eu acho que conseguimos alcançar e ser eficazes na nossa comunicação interna, independentemente da pessoa estar em formato híbrido ou não.

E: Sim sim

ER4: Porque se eu tiver uma mensagem muito importante, que até pode ser do nosso CEO para todos os 4500 colaboradores ou 4300, sensivelmente, ela vai ser por formato digital, vai ser uma call Teams para toda a gente, vai ser um vídeo gravado, vai ser *e-mail*, portanto chega a todos os que estão em casa e os que estão no escritório.

E: OK. Há alguma prática ou exemplo concreto considero eficaz na gestão da comunicação interna em regime híbrido.

ER4: Sim, eu acho ... nós usamos um bot aqui no Teams, por exemplo, criámos um bot para mensagens curtas, tipo um tweet ... e isso funciona muito bem, porque, em teoria, o colaborador está o dia todo à frente do computador, porque está em trabalho remoto, não se levantou para ir ter com alguém ao lado, sendo para trabalhar a então, a forma dele estar online com o restante banco ou com o restante equipa e por Team, então o Teams está sempre está sempre aberto. Se eu lhe enviar uma mensagem a dizer que hoje é lançada a campanha X ou acede a esta notícia na *intranet* para que saibas que aconteceu Y, é bastante eficaz, porque o call to action é muito direto, não é? É o ter um pop-up de um de uma mensagem Teams, vejo o que é que é, é um bot que eu já o conheço ... já estou identificado com ele e faz-me chegar a informação que eu quero.

E: Boa, ... vamos então para a última pergunta a algum gostaria de acrescentar mais alguma

experiência? Sugestão relevante sobre os desafios, oportunidades de comunicação interna em regiões considera importante partilhar.

ER4: Mais do que na comunicação interna, eu acho que os grandes desafios são a nível de liderança e gestão de equipas. Acho que o líder tem de acreditar no seu colaborador, tem de acreditar na sua autonomia, e eu acho que estas principais interrogações aconteceram em contexto de pandemia em que estávamos todos à distância. Agora o principal desafio aqui, mais do que a comunicação interna mais uma vez e na gestão das equipas, é como é que eu tenho uma equipa de 6 pessoas em que eu tenho um colaborador que está 100% em modelo híbrido, ou que só vem uma vez por semana ao escritório e eu mantenho no ambiente, mantenho envolvido no clima da equipa, não é? Este é o grande desafio. Como é que eu trago essa pessoa para dentro de, do clima, da restante equipa mais do que a comunicação, eu acho que essa consegue fluir, olhando para a empresa onde trabalho, eu acho que ela consegue fluir bem, independentemente de o colaborador estar em formato híbrido ou não. O resto está à distância de um telefonema, de um Teams, de um e-mail, acho que informação flui bastante. A relação entre pessoas, a relação entre equipas, a relação entre as lideranças e o colaborador, essas é que têm maiores desafios, mas eu acho que não é bem o tema que estás a trabalhar, pelo que eu percebi.

E: Não é mesmo, quais são os desafios que...

ER4: A comunicação.

E: Os profissionais da enfrentam para chegar, sim, para chegar aos seus colaboradores, as pessoas com quem trabalham.

ER4: Sim.

E: E pronto e era só estas perguntas que eu tinha. Não sei se tem mais alguma coisa a acrescentar.

ER4: Não olha, se calhar aqui dar-te apenas uma sugestão, e se tu falaste agora com o Nelson, que tem uma realidade em que felizmente os 4300 colaboradores têm um computador à frente

e que me permite ter este género de proximidade e rapidez na minha comunicação com todos, tou a distância lá está de um e-mail de um, de uma *intranet* ou o que seja, se calhar falares com alguém de comunicação interna de um setor exatamente o oposto a estes desafios que falava não é que é do dos 1000 colaboradores, mais de metade estarem na rua dia todo e que se calhar nem ligou o computador ou não vão a *intranet* da sua empresa. Como é que a comunicação interna funciona com essa gente? É com é com SMS, é com é com telefonemas das lideranças para saber e para lhes apresentar algo? É o WhatsApp? Hoje em dia, se calhar tem essa possibilidade e há nesse caso, nesses setores, se calhar os colaboradores só vão à *intranet* quase, e aos portais internos, para ver o recibo de vencimento ou para o para fazer a marcação das férias ou dos tempos de trabalho. E não, não, não contactem com a comunicação da empresa. E essas sim, eu acho que tem ali um desafio grande e que podem enriquecer o teu trabalho é que ter conheceres aqui estas 2 realidades que bastante extremadas.

E: Sim a muitas das empresas que eu tenho falado, também tenho a dificuldade que é o excesso de e-mails que têm porque como estão sempre estão sempre no computador e não é levantar me ir ter com a pessoa. Escrito ao escritório, ao lado. É muito excesso de e-mails. Não sei se também o vosso caso se se identifica.

ER4: Sim, sim, eu acho que as dores são iguais em todo o lado nesse aspeto, aquilo que nós procuramos a nível de comunicação interna, é eu não consigo controlar a comunicação interna que está dentro das equipas ou da ou das direções da empresa, mas a comunicação institucional interna que é feita essa conseguimos controlar. Então eu não vou bombardear os meus colaboradores com 1 2 3 e-mails de comunicação interna por dia, faça um planeamento e tento ver, obviamente, todos os temas são importantes, então eu vou dosear a forma, com que, a data ou momento, em que eu vou comunicar internamente com as pessoas. Se eu tenho CEO a querer enviar um e-mail para toda a gente na segunda-feira, aquilo é o único e-mail que sai a nível institucional para os colaboradores. Eu não posso a seguir ter um e-mail a falar que vai haver um sunset, ou que vai haver uma ação de saúde e bem-estar porque já spam para ele, não é aquilo já é mais um e-mail para além de todos os outros que ele vai receber. Ou em alternativa, isto é uma boa prática também que nós encontrámos, foi reduzir o número de e-mails que circulam e utilizasse. Passámos a utilizar ferramentas como o Teams para comunicar mensagens mais diretas, mais curtas. É mais simples porque nós já somos bombardeados com dezenas de e-mails por dia, do dia a dia, mais as newsletters, mais as coisas que eu subscrevi e

mais os e-mails importantes e depois aquilo tudo lá no meio. O colaborador faz uma triagem que muitas vezes não é mais saudável.

E: Sim, sim, eu já tive essa experiência, já trabalhei numa empresa e era muito. Era muito assim. Era muito assim. Posto isto, queria agradecer por ter partilhado a sua experiência. Foi útil.

ER4: Boa.

Anexo 7. Entrevista 5

E: Podemos então começar?

E5: Podemos sim senhora Beatriz.

E: Para registo pode indicar o seu nome, função e tempo de experiência em comunicação interna nesta organização.

E5: Então o meu nome é [Nome do entrevistado] nesta empresa. Estou desde 2022, portanto faz 3 anos e sou gestora de comunicação interna.

E: Podes descrever brevemente a configuração do regime híbrido na sua organização.

ER5: O regime híbrido o que quer dizer? Entre teletrabalho.

E: Sim como é que funciona o regime híbrido na organização?

ER5: Só temos um dia um dia de teletrabalho por semana.

E: Ok, esse dia e são vocês que escolhem, é definido pela empresa?

ER5: Somos nós que escolhemos, ou seja, a gerimos a nível de equipas, não é porque organização é grande e temos equipas, não é? E, portanto, desde a equipa ... a equipa Portugal onde eu estava tinha 30 pessoas e depois a equipa grande e depois a minha micro equipa. Éramos 5. Portanto, eu tinha que coordenar primeiro dentro da micro equipa e depois com a equipa das 30 pessoas para estarem sempre alguns elementos se representativos da comunicação interna no escritório.

E: Ok certo. Quais são, na sua perspetiva, os principais desafios que enfrenta na gestão da comunicação interna e regime híbrido?

ER5: São alguns, ou seja, a nível da comunicação interna, não é? A comunicação presencial e a proximidade que nós temos no facto de estarmos todos. Se fosse mais híbrido que é isto, era

perdido e a comunicação é imprescindível para nós conseguirmos alinhar, estarmos e criarmos proximidade. Agora. Beatriz, isto o meu trabalho ... eu trabalho numa empresa com 35000 pessoas. Portanto, a comunicação interna, independentemente de ser um regime híbrido ou não, não é. Eu tenho uma dispersão geográfica de quase 500 lojas pelo país.

E: E como é que consegues chegar às 500 lojas?

ER5: Temos canais de comunicação interna. Temos hoje ... temos, temos cartazes. Temos uma coisa que nós chamamos painel SIP, que é o painel comunicação Interna, que é o que é um cartaz que existe nas lojas onde nós fomos as várias campanhas que nós decidimos e as várias comunicações. É isto pronto, pois é porque isto ... pois nós também temos outra realidade, que é os conectados e não conectados, ou seja, que é que isto quer dizer? Nós temos trabalhadores, colaboradores ... que nós dizemos de estrutura, que são os que estão ligados à companhia por e-mail, telefone e são conectados. E aí temos os canais, temos a (?) que a nossa Intranet e temos algumas outras formas e temos os não conectados, que são o que são os trabalhadores da loja. Que não tem e-mail da companhia, não tem telefone da companhia e, portanto, para esses temos um painel SIP, uma revista trimestral e tivemos em termos uma APP que foi na altura do Covid, mas hoje em dia não tinha expressão e temos um site que é o [REDACTED]. E ainda uma aplicação que é [REDACTED].

E: OK. Boa. Tem muita, então tem maneira de conseguir chegar a todos.

ER5: Sim, temos tentamos, tentamos.

E: OK. A próxima pergunta, que estratégias ou práticas específicas de comunicação interna têm sido implementadas para superar os desafios identificados, pode dar alguns exemplos.

ER5: Os nossos desafios, foi o que eu lhe disse. E dispersão geográfica não é, acima de tudo e dispersão geográfica e também o as pessoas terem interesse naquilo que nós temos a dizer.

E: Sim.

ER5: E o que nós concluímos é que as pessoas basicamente têm interesses sobre benefícios. Não é ... aquilo que têm ou não o receber. Ou então imagem, fotografias, gostam de se ver, gostam de ver os colegas pronto. No nosso caso, temos também a particularidade ... têm interesse sobre notícias do grupo fora, ou seja, tem notícias sobre a nossa realidade na Polónia. Têm quando sai o relatório e contas. Portanto, eu acho que os desafios estão automaticamente ultrapassados quando nós ... Não, não, não vamos unicamente pela forma, mas mais pelos conteúdos a comunicar.

E: OK, como é que conseguiram ... se podia dar algum exemplo de como é que conseguiram ultrapassar essa essa dificuldade?

ER5: Olhe, por exemplo, agora ...

E: Há um exemplo mais concreto?

ER5: Nós tivemos no ano passado nossa revista interna, que é a [REDACTED], que o ano passado estava muito, muito estava fraca adesão, portanto, fizemos um questionário nas lojas. Em algumas lojas, percebemos que as pessoas ... e reformulamos completamente, ou seja, antigamente era uma revista vá mais tipo exame, o marketer com artigos pesados e descritivos e concluímos que não que as nossas pessoas querem. É uma [REDACTED] com fotografias e etc e alteramos tudo, e temos hoje em dia uma revista que é só fotografias, pouco texto em que as pessoas se veem e se reconhecem e gostam e está a ter uma aderência ... estamos na ... vamos agora fazer a segunda edição da revista e a primeira teve uma aderência espetacular.

E: Boa, boa, na sua opinião, a comunicação interna consegue manter os colaboradores bem informados e alinhados com os objetivos da organização neste modelo de trabalho.

ER5: Eu acho que sim, apesar de é o que eu estou a dizer, nós somos comunicação Interna Portugal temos 5 companhias lá dentro. Não é? Porque a [Nome da organização], portanto, fala por ele. Depois o [REDACTED] fala por ele, o [REDACTED] fala por ele, o (?) fala por eles, portanto, mas acho que sim, que conseguimos manter toda a gente alinhada.

E: OK. A alguma prática o exemplo concreto que considero eficaz na gestão da comunicação interna em regime híbrido?

ER5: Não, não, até porque nós temos um regime híbrido muito suis generis. Não é um dia de teletrabalho, não é considerado um regime híbrido, não é?

E: Ok, então passamos para a última. Gostaria de acrescentar alguma experiência ou sugestão relevante para os desafios ou oportunidades da comunicação interna e regime jurídico que considera importante partilhar.

ER5: Não, eu acho que que é, ou seja, nós temos às vezes nós estamos mais preocupados em comunicar do que em ouvir e acho que o segredo da eficácia da comunicação interna é primeiro ouvir o que é que as pessoas valorizam e as e as formas que elas valorizam e a partir daí criamos as nossas estratégias. Muitas vezes não acontece, nós achamos que as app são o mais eficaz, que o telemóvel é o mais eficaz e pode não ser. Portanto, eu acho que o mais, o mais importante é nós percebermos como é que as pessoas querem que nós cheguemos até elas. E com isto, construímos a nossa estratégia. Agora o regime híbrido aqui é muito suis generis, como lhe disse.

E: OK pronto, então chegamos ao fim destas perguntas desta entrevista que eu tinha preparada, queria agradecer-lhe pela partilha pela partilha da sua experiência, que foi muito útil. A vou então parar de gravar.

Anexo 8. Entrevista 6

E: Penso que já está gravado. Vamos então a primeira pergunta.

ER6: Sim diga Beatriz.

E: Acho que sim, acho que está a gravar.

ER6: Sim.

E: Para revista pode indicar o seu nome foi? (CORTE NA CHAMADA), função e tempo de experiência em comunicação e nesta organização.

ER6: Beatriz desapareceu me um bocadinho, está me ouvir bem?

E: Estou a ouvir, não está a ouvir?

ER6: Ok houve aqui um corte, mas penso que me está a perguntar a pedir para eu dizer o meu nome.

E: O nome, função e tempo de comunicação nesta organização.

ER6: Ok ok, então [Nome do entrevistado] penso que chega. Eu estive 16 anos em ambiente de comunicação no [Nome da organização], primeiro na direção de comunicação e responsabilidade corporativa. Depois tive, em ambiente provedoria do cliente, mas sempre com a função de comunicação e muito interna. ... E depois então entrei e tive 3 anos na direção de comunicação interna em Portugal. Mas sempre em comunicação, porque sou uma mulher de comunicação. Sim.

E: Ok. Pode descrever brevemente a configuração do regime híbrido na sua organização.

ER6: Ora, pois, portanto, a [Nome da organização] que de facto foi, os últimos 16 anos da minha vida profissional. O ambiente híbrido é algo que ainda tem de acontecer. Vai acontecer, está no papel, portanto, há uma definição de ... Uma política, digamos, de regime híbrido ou

teletrabalho, podemos estar um dia em teletrabalho dia por semana, em teletrabalho. É complexo porque temos vários ambientes, tal como como, como já percebeu a vários ambientes nesta, neste ambiente de retalho alimentar, ... sendo que em termos de corporate, em termos de estruturas centrais, não será complicado o desafio não, é muito grande em termos tecnológicos e mais em termos de liderança, e de cultura. Depois nas lojas, nas operações isso é, basicamente não é impossível, mas é difícil. É difícil porque são funções ou são operações que exigem a presença física. Não é? Não é que, não é que não, se faça. Obviamente que se faz em [Nome da organização] é difícil, portanto, esta é a minha experiência e tudo o que seja fora de estruturas centrais, do seja fora do ambiente, escritório do office. É difícil, mas fundamentalmente é difícil manter por uma questão de cultura, porque quando se quer e quando se criam políticas e quando se transforma, tudo é possível. Não sei se respondi politicamente à pergunta.

E: Ok sim, sim. E esse dia em casa que vocês têm na parte do escritório é um dia definido por vocês é um dia definido pela empresa. Como é que vocês se organizam nesse sentido?

ER6: É na direção de comunicação interna Portugal era muito elencado às chefias diretas, ou seja, a liderança. As equipas poderiam organizar-se entre si, não é? Fazer uma fazíamos uma tabela e as equipas organizavam se para não sobrepor dias em casa, imagina a mesma função, não é? a basicamente era isso que acontecia, mas sempre muito sujeito a liderança, ou seja, a chefia teria de aprovar sempre. ... Não quer dizer que não aconteça, eu dizia “Eu quero tirar uma quarta-feira, ok, posso ou não posso?” Mas não era ... não está propriamente na nossa decisão a 100%, tem de haver sempre uma articulação e faz sentido, até para não haver vazios e as funções têm de ser têm de ser asseguradas.

E: Sim. Quais são, na sua perspetiva, os principais desafios que enfrenta na gestão da comunicação interna em regime híbrido?

ER6: Sim. Na minha opinião, os desafios são todos ... Para mim é tudo muito cultural. O grande desafio é cultural e depende muito do tipo de liderança e do engagement que nós fazemos com as nossas equipas. Eu, particularmente, sou absolutamente defensora do trabalho híbrido. Penso que é facilitador e a pandemia veio nos abrir muito essa porta. Eu já fui jornalista durante uma grande parte da minha vida e penso que consegui, ... terei de alguma forma a aberta essa porta

enquanto jornalista e foi a melhor fase da minha vida, depois em ambiente *corporate* é difícil a, mas volto a dizer: o maior desafio, na minha opinião, está na cultura, está na liderança, está na forma como as pessoas ou os colaboradores se conseguem colar uns aos outros. Para mim é estás em híbrido, estás em escritório para mim é tudo igual, desde que estejas comprometida com a organização, com o teu trabalho, com aquilo que tens de entregar. Não é? Portanto, basicamente é uma questão cultural para mim, híbrido ou estares em permanência no escritório, desde que haja engagement, desde que haja cola, desde que a liderança funcione e consiga, de facto criar os elozinhos todos, a tudo corre bem e tudo funciona e, portanto, para mim, o maior desafio é a liderança e a cultura da companhia, que é preciso mudar. É preciso transformar. É preciso fazer muita coisa ainda e não me refiro só a [Nome da organização] refiro-me ao mundo em geral.

E: Sim, sim, é um é um, acho que é um desafio que que ainda está para acontecer. É algo que ainda está para acontecer.

ER6: Sim. Mas eu acho que já, olha que eu acho que já está a acontecer um bocadinho já está a acontecer. Já acontece muita coisa, é preciso acontecer muita coisa fora na sociedade civil, digamos, para que todos nós ... temos uma palavra a dizer, penso que todos nós temos um passo a dar.

E: Percebo. Que estratégias ou práticas específicas de comunicação interna têm sido implementadas para superar os desafios identificados pode dar exemplos.

ER6: ((ri-se)) Essa pergunta muito difícil. Falando em termos genéricos, ou seja, quando se parte da liderança, pegando no desafio que eu identifico como principal é preciso criar estratégias de ligação. É preciso criar mecânicas, mecânicas de comunicação e estratégias para chegar transversalmente a todos os colaboradores e a todas as tipologias de colaboradores. Se olharmos para o mundo digital é fácil, porque basta criar ferramentas. Depois é preciso saber comunicar ... dentro dessas ferramentas, é preciso criar modelos de comunicação e *uploads* para cada tipologia de negócio, para cada tipologia de colaborador, para podermos estar mais próximos uns dos outros. Penso que hoje, com o mundo com digital em que vivemos e com a tecnologia tão afinada, tudo é possível. Mais uma vez, essas estratégias ou esse caminho tem que ser definido *top-down*, tem que ser definido pela liderança, pelas chefias, pelas chefias

intermédias até aos nossos colaboradores e é preciso criar ferramentas, é preciso criar laços e é tão fácil hoje, basta querer. É genericamente é um bocadinho isto não é, porque hoje conseguimos criar apps para falar diretamente, estar no telefone de qualquer pessoa, diz o que tu quiseres a qualquer pessoa. Tens é que encontrar o caminho certo para lá chegar, a ferramenta certa, a comunicação certa, a palavra certa, mecânica certa para chegar, para chegar onde queremos chegar. Se queremos chegar ao coração, se queremos chegar ao cérebro, se queremos jogar com a emoção ou com inteligência, vou ser muito genérica, mas acho que é isto, acho que tem de ser.

E: Sim.

ER6: Se precisar de mais alguma coisa já vai interrompendo para Beatriz.

E: Algum exemplo que possa dar em concreto que tenham feito na [Nome da organização] para superar estes desafios?

ER6: Sem dúvida, sem dúvida. Nós criámos, na fase da pandemia, alguns modelos de comunicação, algumas mecânicas de comunicação, que foram determinantes para nos mantermos unidos e que depois ficaram e que e pronto e, que, entretanto, não interessa porque as coisas mudaram, mas até há 1 ano muitas das ferramentas de comunicação que nós criámos em comunicação interna, permaneceram e foram absolutamente fundamentais. Como? Como eu estava a dizer, como criar newsletters semanais com as companhias todas e dentro das próprias companhias a criar clusters para comunicar, para comunicarmos o que está a acontecer connosco, o que vai acontecer ...Vamos falar sobre o [REDACTED], por exemplo, o que é que está a acontecer dentro do [REDACTED]? Quais são as grandes linhas de orientação, que é que se etc. Se começo a falar dou muita informação. Em termos práticos, criamos *newsletters* periódicas, para várias tipologias, para vários perfis, com um tipo de comunicação diferente, adequado e ajustado a cada perfil. Criámos apps de colaborador, havia um [REDACTED], [REDACTED], portanto, dentro de cada companhia. Portanto, isso para mim, as apps são super eficazes, super, porque estamos sempre a falar com as pessoas se quisermos, também não podemos massacrar, não é? A outra coisa gira que nós criámos e teve muito impacto, foi a rádio [REDACTED]. Acho que era uma ferramenta espetacular, mensal, todos os meses tínhamos uma emissão de rádio nas lojas que antes das lojas abrirem ia para o ar. Portanto, o dia começava,

todos os meses, havia um dia no mês que o dia começava com uma emissão de rádio toda orientada para os nossos colaboradores, para aquela tipologia de colaboradores com sucesso, podiam pedir músicas e tudo. Isso é um tipo de as pessoas adoram, adoram.

E: Isso foi uma ideia muito, muito engraçada, nunca tinha, nunca tinha ouvido algo assim, é diferente.

ER6: Sim. Sim, acho e produzíamos na empresa, sim, portanto, muito, muito top, muito profissional, foi uma das experiências mais giras que, que que que tive a oportunidade de liderar. Portanto, quando nós queremos, de facto, nós conseguimos chegar lá, não é? E depois depende da mensagem que queremos passar e a forma como passamos, mas a rádio junto daquela população das lojas que são, é muita gente, não é. É um perfil específico, um sucesso, um sucesso. E depois de emissão para emissão as pessoas tinham, podiam pedir, mandavam-nos e-mails para a comunicação interna, ligavam-nos a pedir disco, a pedir músicas ou porque o marido fazia anos ou porque queriam homenagear um colega, que também é muito importante, muito importante, isso cria muito, muito *engagement* nas equipas, ou porque uma colega fazia anos e queria homenagear ou porque alguma colega ia sair e queriam fazer uma emissão especial. Muito giro. Muito giro e muito pro muito pro.

E: É uma ideia muito gira.

ER6: Sim, rádio [REDACTED], podemos fazer uma rádio qualquer coisa, desde que queiramos.

E: Exato exato.

ER6: Sim e o *podcast* isto, antes de eu sair, também estava em cima da mesa a fazer uma conversão para *podcast*. Fica com a ideia. Está bem, é giro.

E: Também é interessante também algo interessante, sim.

ER6: Sim temático, não é? Podemos usar várias vários temas que estão em cima da mesa. Imagina quando estivermos olhando para trás e não para frente, para frente não me interessa, quando foram as Jornadas Mundiais da Juventude, nós o [REDACTED] foi um grande ... [Nome

da organização] apoiou imenso, um podcast sobre jornada foi um máximo. Fizemos uma emissão de rádio sobre a jornada. Foi muito giro de fazer.

E: Muito giro, tinham ideias muito, muito interessantes, muito para criar assim um engagement entre os colaboradores todos, não só da parte do escritório, mas também das lojas. Acho que isso foi muito importante e é muito importante atualmente.

ER6: Sim. E nós também temos a logística, portanto, não são só as lojas eram a toda a parte logística e é uma população já diferente. Toda a parte de (?), que é que é a fatia da empresa que trata das refeições, não é, tudo o que é comidinha que se vê nas lojas e também uma população diferente. Portanto, tudo isto são estruturas que têm perfis diferentes e missões diferentes e, portanto, nós em comunicação interna temos de olhar para isto tudo e trabalhar com isto tudo e criar ferramentas para lá chegarmos.

E: Exato. Exato. Na sua opinião, a comunicação interna consegue manter os colaboradores bem informados e alinhados com os objetivos da organização neste modelo de trabalho.

ER6: Consegue sempre. Acho que já respondi, mas objetivamente consegue, consegue desde que esteja organizada, desde que sabem exatamente o que quer comunicar, como é que quer comunicar e utilizar as ferramentas necessárias ou que tiveram ou que se não tiver, inventa, que é uma constante na minha vida a inventar, ... consegue claro que consegue, seja físico, seja híbrido. Eu já disse e volto a dizer, para mim não há qualquer diferença, tudo depende da liderança, tudo depende de quem está com o tubozinho de cola, o tubo de cola, não é? Portanto, podendo aqui uma metáfora cola um pinguinho de cola aqui um pinguinho de cola ali e como é que isto tudo consegue montar a *big picture*, depende da liderança, top down, como é que a coisa vai. Consegue, claro que consegue, então se consegue.

E: Sim. Basta querer exato.

ER6: Basta querer e ter imaginação, sim. A e ter e ter os valores, isso é muito importante, ter os valores da empresa bem definidos, ter uma cultura bem definida, sem zonas cinzentas, que zonas cinzentas é o pior que há em comunicação interna, é onde há o desastre não é, onde é surge a crise ter tudo muito *clean*, muita transparência, muita verdade.

E: Alguma prática ou exemplo concreto que considera eficaz na gestão da comunicação interna em regime híbrido?

ER6: Sim, criação de *app* para ligação direta aos nossos colaboradores. Para mim, foi uma experiência ... sim, não tenho dúvida nenhuma que no dia de hoje, século 21 não é o momento que vivemos hoje, a ligação ao telefone, a ligação digital foi absolutamente fundamental para fazer chegar o que nós queremos crescer. Estratégia com muita, com muito pensamento, com muita ponderação, porque tem de haver também muito equilíbrio, mas sim, mas sim eu sou muito digital e acho que o digital é uma ferramenta espetacular desde que saiba usar.

E: Exato.

ER6: Sim.

E: A, vamos então para a última?

ER6: Sim.

E: Gostaria de acrescentar mais alguma experiência ou sugestão relevante sobre os desafios e oportunidades da comunicação interna em regime híbrido que considere importante partilhar.

ER6: Eu posso partilhar um pouquinho, um pouco, da minha experiência com a minha equipa. Que é a ligação permanente em que nós estávamos, estávamos em híbrido, fosse em híbrido não fosse em híbrido, nós estamos permanentemente ligadas. A equipa toda ligada, a tudo o que acontecia a uma todas, se todos, todas somos mulheres. Pronto é assim ... o que acontecia a uma, fosse pessoal ou fosse profissional, todas sabíamos e todas estávamos por dentro. E esta ligação, esta entrelaçada é absolutamente fundamental em comunicação interna: estarmos todos no mesmo barco, sabermos todos a linguagem que falamos, temos todos um objetivo comum e muito oleados, muita, muita comunicação entre nós. Se nós não tivermos uma comunicação oleada, eficaz e empática, a empatia é absolutamente determinante, nada funciona porque parte de nós, não é? Comunicarmos bem parte também da forma como nós comunicamos dentro da própria equipa. Quem faz a comunicação interna acontecer, tem que comunicar muito bem por

dentro, para que tudo flua e para que tudo aconteça. Acho que sobretudo a empatia, a transparência e a verdade e a cumplicidade é fundamental, acho que é não é preciso, não é (?), não é preciso andar a construir PPT o tempo todo, a dizer, vamos fazer isto, isto e isto, com este este e este e este objetivo. Acho que antes do PPT, a equipa tem que se conhecer, tem que haver muito autoconhecimento e tem de haver muita, muita cumplicidade e muita verdade. Acho comunicação interna é isto senão não acontece e ... cola.

E: Exato percebo, percebo é eu tive uma empresa em que a comunicação interna também não era assim muito ... era uma zona cinzenta também, como disse há bocado, não era assim muito agradável e as coisas lá dentro também não funcionavam assim tão bem.

ER6: Tem de tem de partir de quem ... Eu sei que é um chavão, mas é isso, é da liderança, tudo a liderança tem que tem de pôr os pés no chão e o coração também à frente. E vivemos na época, penso eu, que estamos a tentar caminhar para esse equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Se não tivermos bem pessoalmente, também não estamos bem profissionalmente e vice-versa. Quem diz que uma coisa é uma coisa, outra coisa é outra coisa, não sabe o que diz, na minha opinião, estamos nós ... somos um só, está tudo dentro de nós, está tudo ligado, se uma coisa não tiver bem a outra também não está. Aquela frase muito que eu considero idiota, que “Isto não é pessoal, isto não é pessoal” isso não existe, na minha opinião não existe. É tudo pessoal, pessoal, profissional, está tudo dentro do mesmo barco que nós somos um, não é? Somos um só e, portanto, esse sentido “ah isto... isto não é contigo, não é nada pessoal”. Isso não existe na minha na minha vida, nem nas minhas equipas que eu não deixo. Beatriz, respondi a tudo?

E: Se respondeu sim, vou só parar a gravação.

Anexo 9. Lista das empresas do LinkedIn Top Companies 2023

LinkedIn Top Companies 2023
BNP Paribas
Siemens
Cisco
Vestas
Deloitte
IQVIA
Banco BPI
SAP
Fujitsu
Farfetch
Capgemini
TP
Jerónimo Martins
Cognizant
NOS
Vodafone
Galp
Vinci
ADEO
Repsol
Grupo Champalimaud
Revolut
EDP
Forvia