

## *Conexões genuínas à distância: A reinvenção da comunicação interna*

/// Ana Catarina Dias Moreira

*catarinamoreira016@gmail.com*

<https://orcid.org/0009-0005-2509-6891>

*ISCAP, Instituto Politécnico do Porto*



Revista Académica  
de Tendências em  
Comunicação  
e Ciências  
Empresariais

### **Resumo**

A crescente digitalização e a transição para modelos de trabalho híbridos mudaram significativamente a maneira como as organizações comunicam a nível interno. Este artigo analisa a importância da Comunicação Interna nesta nova dinâmica, destacando as oportunidades trazidas pelas ferramentas digitais e os desafios da integração de novos membros à distância. Através da análise de três pilares — transparência, consistência e empatia —, explora-se como a Comunicação Interna eficaz pode reforçar a cultura organizacional, impulsionar o envolvimento dos colaboradores e mitigar sentimentos de isolamento. Ao longo do estudo, são ainda discutidas boas práticas de liderança e estratégias de acolhimento ajustadas ao ambiente híbrido. Defende-se, por fim, que numa era cada vez mais digital, a gestão cuidadosa da CI será determinante para garantir o alinhamento interno e o bem-estar dos colaboradores, exigindo, por isso, uma adaptação contínua por parte das empresas.

**Palavras-chave:** Comunicação interna, Trabalho híbrido, Integração de colaboradores, Ferramentas digitais, Cultura organizacional, Motivação

### **Abstract**

The growing digitalization and the transition to hybrid work models have significantly changed how organizations communicate internally. This article examines the importance of Internal Communication within this new dynamic, highlighting the opportunities brought by digital tools and the challenges of integrating newcomers who work remotely. Through the analysis of three core pillars — transparency, consistency, and empathy — it explores how effective Internal Communication can strengthen organizational culture, boost employee engagement, and reduce feelings of isolation. This study also discusses the best practices in leadership and onboarding strategies tailored to hybrid environments. Finally, it argues that, in an increasingly digital era, a careful management of Internal Communication is essential to ensure internal alignment and employee well-being, thus requiring companies to continuously adapt.

**Keywords:** Internal communication, Hybrid work, Employee integration, Digital tools, Organizational culture, Motivation

## Introdução

A evolução da Comunicação Interna (CI) nas organizações tem sido fortemente influenciada pela crescente adoção de modelos de trabalho híbridos e remotos. O surgimento destes, impulsionado pela pandemia do COVID-19, fez com que várias alterações ocorressem nas dinâmicas empresariais. A tecnologia deixou de ser uma ferramenta de apoio e tornou-se no principal meio de interação, colaboração e gestão de equipas.

Este recente paradigma, que combina atividades presenciais e remotas, permitiu que a verdadeira inovação da Comunicação Interna (CI) ocorresse, com a adaptação a novas tecnologias, valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e a mudança nas necessidades e expectativas dos colaboradores.

Este artigo foca-se, primeiramente, no uso das ferramentas digitais, que permitem uma maior agilidade, que se manifesta numa comunicação mais fluida, numa gestão mais flexível e numa interação mais eficaz entre equipas presenciais e remotas. Menciona ainda o papel da liderança em fomentar um ambiente saudável e de confiança para motivar e envolver o público interno. Por fim, aborda a integração dos colaboradores no modelo híbrido, como um processo que exige estratégias inovadoras para garantir que novos membros se sintam alinhados com os valores da empresa.

## Comunicação Interna

Atualmente, valoriza-se cada vez mais uma cultura de entreajuda, trabalho colaborativo e bem-estar no ambiente de trabalho. Neste contexto, a CI tem ganho um lugar de destaque, como um elemento fulcral para as organizações, especialmente enquanto o trabalho híbrido se populariza. Mais do que fornecer informações num fluxo descendente ao público interno de uma empresa, trata-se de fortalecer conexões, promover alinhamento e construir um forte sentimento de pertença e identificação com a cultura da mesma, ainda que num contexto digital.

Como indica Goulart Brandão (2025), “A comunicação interna tem de ser assumida nas organizações através de uma visão estratégica que potencie a gestão de relacionamentos bidireccionais, o envolvimento, a valorização e os existentes diferentes interesses mútuos das suas pessoas. E que visem o estabelecimento e o desenvolvimento de organizações mais humanas que potenciem o trabalho com significado, as boas práticas, a flexibilidade, a autonomia, os valores, o propósito, a transparência, a geração de confiança, a coesão interna e a cultura de cada organização”.

O aumento da importância da CI deu-se devido à necessidade crescente das empresas motivarem as suas equipas para obterem os melhores resultados, como também de reter talentos e os seus profissionais mais experientes, visto que estamos a entrar numa época marcada pela imprevisibilidade e pelas mudanças rápidas e repentinas (Fuentes Velásquez, n.d.).

De acordo com a FES Agency (2021), a CI é a base de qualquer empresa funcional. É fundamental que haja uma comunicação clara e eficaz não só entre membros de uma mesma equipa, como também entre departamentos. A CI vai além de criar apenas uma comunidade, visando garantir que o espaço de trabalho seja um ambiente seguro para que todos possam comunicar, interagir e ser escutados. Uma boa estratégia de CI deve ter o pessoal no centro e o seu objetivo deve ser melhorar as relações entre o funcionário e o empregador (FES Agency, 2021).

Ninguém sabe melhor do que os colaboradores, quando algo não corre bem internamente, porque estão inseridos no ambiente interno e são as primeiras pessoas a quem escutar tanto para obter feedback ou sugestões. Segundo Braga (2024), a CI contribui para a construção

de uma cultura de transparência e um maior envolvimento entre os colaboradores e a própria chefia. Este sentimento de pertença está associado a maior produtividade, melhor ambiente de trabalho, melhor conexão entre os níveis hierárquicos, mais inovação e criatividade, e melhor trabalho em equipa (Braga, 2024).

## **A Ascensão e Desafios do Trabalho Híbrido**

O trabalho híbrido teve uma grande expansão recente, impulsionada por um acontecimento inesperado e disruptivo, como a pandemia de Covid-19, e apoiada pela inovação tecnológica. A verdade é que as pessoas estão cientes dos avanços tecnológicos que o mundo tem vivido nos últimos anos, os quais revolucionaram o panorama organizacional. Neste contexto, a CI teve de se adaptar rapidamente à nova realidade transformando completamente a forma como estávamos habituados a comunicar (FindUP, 2024).

No domínio empresarial, os modelos híbridos e remotos de trabalho ganharam força, como referido, sobretudo devido à pandemia do COVID-19. Numa época em que as pessoas foram obrigadas a confinar-se nas suas casas para se protegerem do vírus, as organizações viram-se forçadas a migrar para o digital (Faro, 2024).

A adoção do trabalho remoto, inicialmente considerada uma medida temporária, tornou-se uma realidade pelo menos para aqueles que tinham essa possibilidade. Isto levou as empresas a transformar a CI numa ferramenta essencial para apoiar o desempenho e colaboração entre equipas nas organizações, mesmo sem proximidade física. Na maioria dos casos, a implementação do trabalho remoto, com apoio próximo da CI, obteve resultados positivos, muitas vezes refletindo-se numa taxa de maior produtividade e bem-estar, fazendo uso de plataformas de comunicação online, que permitiram aos colaboradores manter o trabalho em equipa, mesmo distanciados (Stepanov, 2024).

Contudo, à medida que se reconheciam os benefícios do trabalho remoto, também se verificou que as expectativas dos trabalhadores mudaram. A verdade é que passou a ser muito mais apreciado o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e a flexibilidade dos novos modelos de trabalho foi a chave para isso (Stepanov, 2024).

Apesar de todas as vantagens que esta transição trouxe, surgiram também desafios inevitáveis, e pode-se afirmar que a habilidade mais afetada foi, sem dúvida, a comunicação. Manter um bom envolvimento entre os colaboradores, tal como uma ótima cultura organizacional torna-se bastante difícil quando eles próprios têm interações presenciais extremamente limitadas (Stepanov, 2024).

Um estudo de 2022 da Buffer revelou que 20% dos trabalhadores remotos consideraram “a dificuldade de comunicação como o seu maior obstáculo, afetando não apenas a produtividade, mas também a cultura da organização” (Psico Smart, 2024).

Segundo a Psico Smart (2024), pode-se concluir que algumas das barreiras são: aumento da sensação de isolamento, perda de interação pessoal, confusões entre funcionários por falta de contexto e alinhamento, falta de diálogo e cooperação entre equipas, dificuldade em separar a vida profissional da pessoal e desconexão entre os trabalhadores.

Adicionalmente, questões como gestão do tempo e autodisciplina foram levantadas, dada a necessidade de manter a eficiência num ambiente doméstico, mais propício a distrações (Stepanov, 2024). A sobrecarga de informações foi também referida, visto que o excesso de mensagens e emails dificultam a filtragem de informações importantes e geram confusão (Bueno, 2023).

## O Poder da Comunicação Interna no Ambiente Digital

Com este “novo normal” que combina trabalho presencial com trabalho remoto, as organizações tiveram de repensar as estratégias de CI. Isto incluía garantir que a integração de novos colaboradores fosse adaptada ao contexto digital, sem que o desenvolvimento dos relacionamentos entre os membros já existentes fosse afetado. Tornou-se fundamental que as empresas encarassem esta transformação como uma oportunidade e não como uma ameaça, dado que, com equipas mais dispersas, é mais difícil envolver todas as pessoas, para que não se sintam isoladas da sua própria organização.

Como destaca Screencorp (2023), a flexibilidade no trabalho é uma aliada, principalmente quando se fala em atrair talentos e garantir alta produtividade. No entanto, já não se trata apenas de uma mera questão de conveniência, mas de cuidar do bem-estar e garantir que os colaboradores se sintam envolvidos. O teletrabalho deixou assim de ser uma tendência passageira para passar a ser uma nova rotina.

### Como manter e reforçar a cultura organizacional à distância?

Apesar dos inúmeros benefícios que os novos modelos de trabalho trouxeram, é impossível não perceber até que ponto a CI foi afetada. Antes, esta dependia de formas consideradas mais tradicionais - para garantir que todos os colaboradores estivessem alinhados com os objetivos da organização bem como com as atualizações importantes que lhes eram fornecidas por diversos meios, desde reuniões, quadros de comunicação, às interações presenciais em tempo real. Porém, o mundo organizacional transformou-se e em modelos de trabalho híbridos, priorizaram-se os sistemas digitais. Estes assentam numa diversidade de plataformas e ferramentas desde a intranet a mensagens instantâneas que passaram a permitir que momentos que anteriormente eram presenciais passassem a ser virtuais, como pausas para café e conversas informais do dia a dia (Fuentes Velásquez, n.d.).

Neste âmbito, e tendo-se verificado algum afastamento das pessoas relativamente à sua organização, começou-se a questionar se a solução para fortalecer a cultura organizacional e estimular a criatividade, não seria o regresso total das pessoas para o escritório. Porém, novos hábitos criados e a perceção das vantagens que o trabalho remoto representam, afastaram definitivamente, essa possibilidade como solução ideal, porque como indicado previamente, as pessoas já não estão dispostas a perder horas no trânsito para se deslocarem constantemente, a ter menos horas de lazer para a família e amigos, a afetar a sua saúde mental e a aumentar gastos (Prado, 2023).

Embora seja reconhecido que a interação humana é essencial, é preciso mudar a mentalidade. O escritório já não é um mero destino para onde os colaboradores têm de ir, é uma ferramenta. Mas, se é difícil atingir o público interno à distância, por que não aproveitar os momentos presenciais para promover a cultura da empresa, em vez de fazer reuniões que agora são facilmente realizadas online? (Prado, 2023).

Nessa mudança de paradigma, o papel da liderança passa por fomentar rituais culturais que não só promovam o envolvimento, mas que também proporcionem experiências de colaboração e reflexão entre as pessoas. Só assim é possível criar conexões verdadeiras e viáveis em teletrabalho (Prado, 2023).

Todavia, de que rituais estamos a falar?

Deve-se manter uma liderança próxima no dia a dia para que todos tenham os seus planos bem definidos. Bem como realizar reuniões de integração e clarificação de objetivos, para garantir que todos partilhem as mesmas metas, mas que também percebam a importância

de ter os seus projetos e tarefas bem estruturados (Reisinger, 2021). Também devem ser organizadas atividades de *teambuilding* que fortaleçam as relações interpessoais e a colaboração entre equipas (Wiseman, 2018; WorkWell, 2022), bem como investir na formação dos funcionários, para que haja partilha de conhecimento e competências entre departamentos (Silva, 2025). Por fim, pode-se referir as celebrações de conquistas e ações de reconhecimento, que ocorrem em aniversários ou quando as metas são atingidas e se recebe um simples “obrigado”, mas que reforçam o sentimento de pertença e motivação dentro da organização (Bronzi, 2025; Kruse, 2018).

Acima de tudo, os líderes devem tornar o local de trabalho num espaço onde as pessoas não se deslocam apenas para trabalhar em prol dos resultados da organização, mas onde podem desenvolver relacionamentos saudáveis com os seus colegas, ser reconhecidos, valorizados e escutados. Para tal, é necessário que os momentos informais que muitas vezes são bloqueados, sejam fomentados pelas próprias chefias (Ferreira, 2024).

## **Qual é o papel das ferramentas digitais na Comunicação Interna?**

A adaptação às novas ferramentas de comunicação, com a adoção de novas estratégias, tornou-se fundamental e quase um requisito obrigatório para manter a eficiência e conexão. O novo ambiente interno que temos vindo a descrever, exigiu que as plataformas fossem capazes de suprir quaisquer necessidades da CI que tenham sido intensificadas com o mundo virtual.

Antes de selecionar as ferramentas digitais deve-se considerar o perfil da organização em si e aquilo que funciona melhor para as suas pessoas. Atualmente é extremamente fácil que no trabalho remoto ou híbrido existam falhas na comunicação, mal-entendidos, um nível de interatividade mais baixo entre o colaborador e a empresa, e obviamente, o excesso de emails, que ocorre quando todas as comunicações são realizadas apenas nesta ferramenta (Screencorp, 2023).

Para selecionar as ferramentas mais adequadas, devem estabelecer-se diretrizes claras, expectativas e metas que a comunicação pode potenciar. Há que definir, de igual modo, responsabilidades, canais e meios, frequência e periodicidade, preferências dos funcionários, métodos de avaliação e recolha de feedback da comunicação. Deve ponderar-se as necessidades e objetivos para perceber se faz sentido combinar vários meios como email, mensagens instantâneas, videoconferências, newsletters, intranet, apps e redes sociais internas, ou até plataformas específicas para partilhar documentos importantes. A escolha destes recursos deve ter em consideração os modos de comunicação que sejam imprescindíveis na organização, sejam eles síncronos, assíncronos, formais, informais, de pessoa para pessoa ou de uma pessoa para uma equipa ou departamento (Como otimizar a comunicação interna com o trabalho híbrido?, n.d.).

De acordo com García (2024a e 2024b), algumas das ferramentas mais utilizadas em Portugal são o Microsoft Teams, Slack, Zoom, Trello, Workplace by Meta e Google Chat. Seja qual for o propósito da organização, a facilidade de utilização e a integração das mais diferentes plataformas são pontos centrais comuns a todas. Desde funcionalidades como videochamadas, chat, partilha de ficheiros, estruturação por departamentos ou equipas, gravação de sessões, partilha de ecrã a gestão de projetos, as possibilidades são imensas.

No entanto, o impacto dos recursos tecnológicos vai além das suas capacidades técnicas, permitindo: maior acessibilidade e conveniência; aumento do envolvimento e da participação ativa dos colaboradores; maior transparência e alinhamento; feedback instantâneo; produtividade; e automação de processos comunicativos (Marketing - SER, 2024).

Mas não só. Conforme afirma Actuasys (2025), esta automação e agilidade que as soluções digitais garantem, também contribuem para a facilitação de processos na gestão de equipas, sejam eles: assiduidade e horários, controlo de acessos a locais e informações, gestão de refeitórios, notificações/alertas em tempo real sobre urgências e envio de mensagens personalizadas e segmentadas para equipas específicas. A digitalização facilita ainda o acesso a documentos e comunicados importantes, centralizando informações num único sistema e evitando, assim, a perda de mensagens ou ficheiros relevantes.

## **Será a Comunicação Interna a chave para envolver e motivar as pessoas?**

Segundo a FES Agency (2021), considera-se que existem 3 princípios orientadores para uma estratégia de CI eficaz: transparência, consistência e empatia.

### ***Transparência***

Nada motiva mais as pessoas do que saberem que o seu local de trabalho é transparente e honesto tanto nas boas quanto nas más notícias. Este conceito base permite construir uma relação de confiança entre os colaboradores e a entidade empregadora. Com interações físicas limitadas, a transparência torna-se crucial para manter envolvimento e motivação. Deve-se proporcionar um ambiente onde todos se sintam respeitados e informados, sabendo exatamente aquilo que esperar e como as decisões são tomadas. Logicamente, isto não significa que todas as informações tenham de ser partilhadas com todos (ex: informações financeiras), mas que a comunicação é clara e honesta, dentro das limitações impostas (FES Agency, 2021).

Ser transparente e transmitir confiança faz com que as pessoas percebam as dinâmicas, melhorem as interações diárias, mas também a sua perceção acerca da empresa (FES Agency, 2021). Além disso, é fundamental incentivar as pessoas a comunicarem-se de forma aberta e construtiva, pois receber e dar feedback regularmente é vital para esta cultura. É preciso ouvir, questionar, recolher opiniões e ideias, através das mais variadas formas como questionários ou caixas de sugestões, e acima de tudo permitir a participação e reconhecimento de todos os funcionários, envolvendo-os em tomadas de decisão e atividades sociais (Como otimizar a comunicação interna com o trabalho híbrido?, n.d.).

### ***Consistência***

Qualquer prática recente exige tempo, e é importantíssimo que ela seja mantida ao longo de todo o processo obedecendo a uma estratégia. Para que as mudanças ocorram de forma consolidada, não basta definir novas políticas, é necessário garantir que todos os membros, independentemente do seu nível hierárquico, mas particularmente, os líderes, sigam essas diretrizes de forma consistente para dar o exemplo. O foco em manter processos simples e políticas claras também é importante, pois os mesmos ao serem repetidamente seguidos e bem comunicados, facilitam que todos os cumpram e estejam envolvidos (FES Agency, 2021).

### ***Empatia***

A incorporação da empatia na comunicação diária é praticamente obrigatória. As pessoas devem ser tratadas com empatia, havendo a compreensão das suas circunstâncias, e com as suas particularidades, humanas, suscetíveis de cometerem erros. A CI é, especialmente necessária em contextos de mudança como na introdução de novos processos ou ferramentas, onde ser empático vai além de compreender as dificuldades dos colaboradores, é também perceber o feedback que é recebido e como se pode arranjar soluções ou melhorias. A empatia torna o ambiente mais acolhedor, onde as pessoas se sentem valorizadas e mais dispostas a envolver-se na comunidade, ajuda a desenvolver laços mais

fortes de confiança e a promover uma cultura de entreajuda, sendo um dos trunfos mais importantes para uma empresa (FES Agency, 2021).

Em contexto virtual e de trabalho remoto, deve-se reforçar ainda mais estes pilares, criando oportunidades e incentivos para que as pessoas trabalhem juntas, aprendam umas com as outras e se apoiem mutuamente. Não é necessário que o ambiente de trabalho seja demasiado sério e formal; é mais fácil tornar a comunicação interativa e divertida, celebrando conquistas e marcos importantes. Atualmente, já é mais comum ver empresas a promover eventos internos, atividades de *teambuilding*, *workshops*, dias festivos, jogos, concursos, formações e *webinars*, para promover o trabalho em equipa, a aprendizagem e a criatividade (Como otimizar a comunicação interna com o trabalho híbrido?, n.d.).

## **A integração de novos colaboradores no novo paradigma**

Habitualmente e antes da implementação do trabalho híbrido nas empresas, a integração de talentos era geralmente feita por um processo de *onboarding* já estruturado que envolvia: a orientação sobre políticas e procedimentos; apresentação das equipas, colegas e líderes; fornecimento de recursos; apresentação do espaço de trabalho, das responsabilidades e tarefas do cargo, das ferramentas e sistemas utilizados e da cultura e os valores da empresa (Qulture.Rocks, 2024).

Contudo, com a adaptação ao ambiente digital, a criação de uma ponte entre o novo membro e a cultura organizacional, que outrora garantia que o mesmo se sinta bem-vindo, envolvido e alinhado com os objetivos da empresa desde o primeiro dia, foi alterada. As políticas e recursos usados no processo de *onboarding* precisaram de ser adaptados ao *online*. Apesar de a integração de colaboradores ser mais difícil num ambiente virtual do que num contexto presencial, esta tornou-se uma realidade para muitas empresas; e contrariamente ao que era costume, as interações informais com os colegas e as atividades presenciais que permitiam conhecer e sentir como é a cultura da empresa foram substituídas (Mitel, 2023).

Tornou-se necessário desenvolver conteúdos digitais de boas-vindas, realizar reuniões de integração online, promover momentos de pausa para café e mentoria virtuais, bem como materiais de aprendizagem, para que os novos colaboradores tivessem a informação necessária para se adaptarem rapidamente. Estes devem compreender não só as normas formais, mas também o “jeito de ser” da empresa, e estabelecer conexões com as pessoas da equipa, mesmo afastadas (Mitel, 2023).

Neste processo de transição para um ambiente mais digital, de acordo Deal e Levenson (2021) um dos maiores desafios foi, sem dúvida, a falta de interação presencial, que dificultou a absorção de normas e comportamentos subtis que são replicados de maneira espontânea, quando são observados diariamente, ou são assimilados através de conversas de corredor ou momentos de socialização durante os intervalos. Garantir que todos os funcionários se sintam verdadeiramente parte da cultura organizacional é um processo contínuo e demorado, que exige ajustes. As reuniões de acolhimento não devem servir só para apresentar pessoas e processos, mas também para transmitir os valores da empresa, reforçar a missão e visão, e deixar claro que, mesmo digitalmente, a colaboração entre a equipa deve ser incentivada.

## **Discussão**

A CI é uma aliada tanto para integrar quanto para fortalecer o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis entre os colaboradores, especialmente no trabalho híbrido. Como ferramenta estratégica para manter a coesão e fortalecer a cultura organizacional, a CI deve assentar em pilares como a transparência, consistência e empatia. Sem eles, seria

impossível construir um ambiente organizacional adequado e eficaz, onde os colaboradores estão envolvidos, motivados, se sentem ouvidos e alinhados com os objetivos da empresa, ainda que, fisicamente possam estar distantes.

Ao longo do artigo, foram abordadas diversas temáticas que demonstram a importância e os benefícios que a mesma pode trazer, como melhor fluxo de informações, transparência, e flexibilidade, que, quando bem geridas, resultam em maior produtividade e satisfação dos colaboradores. Contudo, as empresas devem estar atentas aos desafios que o ambiente de trabalho híbrido e remoto provoca, tais como a sobrecarga de informações e o aumento da sensação de desconexão, que podem surgir caso a comunicação não seja bem gerida. Considera-se que o sucesso da CI e a maximização das suas vantagens está na sua gestão eficaz, assumindo a liderança, o papel de servir de exemplo para todos os funcionários.

Relativamente à integração de novos membros, através de um processo assumidamente virtual, reconhece-se que é uma solução necessária, mas que representa um dos grandes desafios. A ausência de interação pode prejudicar o processo de integração, uma vez que as conexões informais, essenciais para a construção de laços genuínos, são difíceis de replicar digitalmente. Porém, o processo pode ser otimizado com estratégias híbridas, permitindo que as pessoas, nomeadamente os novos membros, iniciem a sua jornada profissional intercalando interação *online* com períodos de interação presencial o que lhes fornece uma forte base da cultura organizacional pois permite-lhes observar e experienciar diretamente a dinâmica da empresa e criar ligações interpessoais. Acredita-se que a interação presencial é fundamental, pelo que as empresas devem considerar a possibilidade de limitar o trabalho remoto pelo menos nas primeiras semanas de integração ou chegar a um acordo com os novos membros sobre os dias em que trabalharão remotamente.

Finalmente, é essencial que as empresas tenham em atenção que CI mal gerida pode ter resultados mais desastrosos, do que benéficos. Um ambiente tóxico, onde existe falta de clareza, lealdade e confiança, bem como isolamento entre colaboradores, prejudica o desempenho, o bem-estar e a produtividade. A verdadeira força desta área, reside na capacidade de manter as pessoas conectadas e motivadas, num ambiente estável onde qualquer um se sinta confortável e confiante para partilhar feedback, positivo ou negativo. Reconhece-se que a CI não deve ser encarada como uma solução única e definitiva, sendo crucial avaliá-la, adaptá-la e aperfeiçoá-la continuamente para atender e acompanhar as necessidades em evolução tanto dos colaboradores quanto da organização como um todo.

À medida que o cenário se torna cada vez mais digital e tecnologicamente avançado, prevê-se que a CI terá de incorporar novas ferramentas de inteligência artificial e personalizar conteúdos e métricas que permitam avaliar os níveis de bem-estar em tempo real. Espera-se que o papel da CI evolua eliminando-se definitivamente a ideia ultrapassada de ter apenas como mera finalidade a transmissão de informação para se assumir como uma facilitadora de experiências organizacionais significativas, contribuindo ativamente para o reforço da cultura e da coesão mesmo em ambientes altamente descentralizados (Quintana,2025).

## Conclusão

O artigo explorou a importância da Comunicação Interna em contexto de trabalho híbrido, como um pilar incontestável para a integração e fortalecimento das relações nas organizações. À medida que as empresas implementam novas práticas de trabalho à distância, a CI tem se mostrado como uma ferramenta estratégica para garantir unidade, transparência, identificação, desempenho e entusiasmo entre os profissionais.

No entanto, a gestão de CI não é isenta de desafios, sobretudo em ambientes digitais ou híbridos, a sobrecarga de informações, o risco de isolamento e as dificuldades com o processo de *onboarding* de novos colaboradores são fatores que as organizações devem enfrentar. Embora o processo de *onboarding* virtual seja, cada vez mais, uma realidade, ele



não pode substituir as interações pessoais que são necessárias para criar conexões verdadeiras.

Em suma, a eficácia da CI será crucial para a sobrevivência das organizações no ambiente de trabalho híbrido, uma vez que é ela que garante a interação, a motivação e o envolvimento das equipas. Sugere-se que futuros estudos explorem o impacto da inteligência artificial e das TIC na Comunicação Interna.

## Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, o(a) autor(a) utilizou a ferramenta ChatGPT para reestruturação do texto, aperfeiçoamento gramatical, encontrar sinónimos para palavras, elaboração do resumo e tradução do abstract. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pelo(a) autor(a), garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

## Referências

- Actuasys. (2025, Março 11). *Como Melhorar a Comunicação Interna com Ferramentas de Gestão Digital*. <https://www.actuasys.com/blog/como-melhorar-a-comunicacao-interna-com-ferramentas-de-gestao-digital/>
- Bronzi, R. (2025, Janeiro 30). *Celebração de Conquistas: O Poder do Reconhecimento no Ambiente de Trabalho* | LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/celebra%C3%A7%C3%A3o-de-conquistas-o-poder-do-reconhecimento-ambiente-bronzi-ihxlf/>
- Bueno, M. (2023, Março 2). *A comunicação na era do trabalho híbrido – Athros*. <https://athros.com.br/comunicacao-era-trabalho-hibrido/>
- Como otimizar a comunicação interna com o trabalho híbrido?* (sem data). Obtido 30 de Março de 2025, de <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-you-optimize-internal-communication?lang=pt&originalSubdomain=pt>
- Deal, J. J., & Levenson, A. (2021). Figuring Out Social Capital Is Critical for the Future of Hybrid Work. *MIT Sloan Management Review*.
- Faro, E. (2024, Outubro 2). *A Evolução dos Modelos de Trabalho: Híbrido, Remoto e Flexível - SER HCM*. <https://sertms.com/blog/a-evolucao-dos-modelos-de-trabalho-hibrido-remoto-e-flexivel/>
- Ferreira, L. (2024, Abril 25). *O papel da liderança na construção de ambiente de trabalho mais saudáveis* | LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/o-papel-da-lideran%C3%A7a-na-constru%C3%A7%C3%A3o-de-ambiente-mais-luciana-ferreira-umxke/>
- FES Agency. (2021). *FES Agency Internal Comms Playbook*.
- FindUP. (2024, Janeiro 27). *Como a tecnologia impacta na comunicação corporativa*. <https://www.findup.com.br/2024/01/23/tecnologia-comunicacao-corporativa/>
- Fuentes Velásquez, A. F. (sem data). *Comunicação interna: o que é, tipos e impacto organizacional*. Obtido 27 de Março de 2025, de <https://www.questionpro.com/blog/pt/a-comunicacao-interna-e-o-seu-impacto-organizacional-para-alcancar-resultados/>
- García, I. (2024a, Outubro 15). *Aplicativo de comunicação interna: os 7 mais usados*. <https://www.sesamehr.pt/blog/comunicacao-interna/aplicativo-comunicacao-interna/>

- García, I. (2024b, Outubro 22). *Ferramenta de comunicação interna: as 6 mais usadas*. <https://www.sesamehr.pt/blog/comunicacao-interna/ferramenta-comunicacao-interna>
- Goulart Brandão, N. (2025, Março 26). *A visão estratégica da comunicação interna nas organizações – Human Resources*. <https://hrportugal.sapo.pt/a-visao-estrategica-da-comunicacao-interna-nas-organizacoes/>
- Kruse, K. (2018, Janeiro 18). *5 Things Every Manager Needs To Know About Employee Engagement*. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2018/01/18/what-every-manager-needs-to-know-about-employee-engagement/>
- Lara Braga. (2024). *A importância da comunicação interna*. Em *The Trends Hub* (Vol. 4). <https://doi.org/10.34630/tth.vi4.5720>
- Marketing - SER. (2024, Julho 23). *Transformando a Comunicação Interna com Ferramentas Digitais - SER HCM*. <https://sertms.com/blog/transformando-a-comunicacao-interna-com-ferramentas-digitais/>
- Mitel. (2023, Julho 7). *7 etapas para reinventar e facilitar o trabalho híbrido | Mitel*. <https://www.comunicacoesempresariais.com/2023/07/07/7-etapas-para-reinventar-e-facilitar-o-trabalho-hibrido/>
- Prado, C. (2023, Agosto 22). *Flexibilidade no trabalho: o papel da comunicação no modelo híbrido - Portal da Comunicação*. <https://portaldacomunicacao.com.br/2023/08/flexibilidade-no-trabalho-o-papel-da-comunicacao-interna-no-novo-modelo-hibrido-de-trabalho/>
- Psico Smart. (2024, Agosto 28). *A importância da comunicação interna na retenção de talentos em tempos de remote work*. <https://psico-smart.com/pt/blogs/blog-a-importancia-da-comunicacao-interna-na-retencao-de-talentos-em-tempos-de-remote-work-141822#2.-desafios-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-em-ambientes-de-trabalho-remoto-->
- Quintana, C. (2025, February 12). *The Future of Internal Communications: Key Trends Shaping 2025*. Linezero. <https://www.linezero.com/blog/internal-comms-trends-2025>
- Qulture.Rocks. (2024, Abril 17). *7 exemplos de integração nas empresas para implementar*. <https://www.qulture.rocks/blog/7-exemplos-de-integracao-nas-empresas>
- Reisinger, H. (2021, Agosto 20). *How Managers Can Rethink Employee Engagement For Hybrid Work*. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/08/20/how-managers-can-rethink-employee-engagement-for-hybrid-work/>
- Screencorp. (2023, Junho 24). *Flexibilidade no trabalho: o que é, vantagens e como melhorar a comunicação | LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/flexibilidade-trabalho-o-que-%C3%A9-vantagens-e-como-melhorar-comunica%C3%A7%C3%A3o/>
- Silva, P. (2025, Fevereiro 26). *A Importância da Formação Interna e Contínua nas Organizações*. <https://factorialhr.pt/blog/formacao-interna-e-continua/>
- Stepanov, L. (2024, Dezembro 5). *Do escritório para casa: a jornada dos profissionais na era digital - Revista Tecnologia Notícias*. <https://revistatecnologia.com.br/noticias/joao-nassif-massufero-izar>
- Taylor, H. (sem data). *The Internal Communication Playbook* • CSCE. Obtido 27 de Março de 2025, de <https://thecsce.com/resources/the-internal-communication-playbook/>

Wiseman, L. (2018, Setembro 26). *Why Team Building is one of the most Important Investments You Should Make*. <https://catalystforbusiness.com/team-building-most-important-investments-you-should-make/>

WorkWell. (2022, Abril 25). *Team Building: importância na motivação das equipas - WorkWell*. <https://workwell.pt/team-building/>