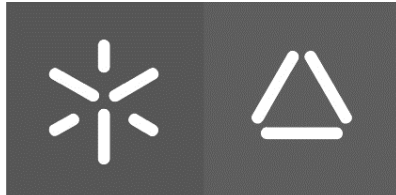


Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Sara Seixas Ferreira

A Comunicação Interna como ferramenta de potencialização dos canais de comunicação no trabalho híbrido



Universidade do Minho

Instituto de Ciências Sociais

Sara Seixas Ferreira

**A Comunicação Interna como
ferramenta de potencialização dos
canais de comunicação no trabalho
híbrido**

Relatório de Projeto de Ação

Mestrado em Ciências da Comunicação

Área de especialização em Publicidade e Relações
Públicas

Trabalho realizado sob a orientação da

Professora Doutora Sandra Marinho

Outubro de 2023

DECLARAÇÃO RELATIVA ÀS CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS OU À EVENTUAL REPRODUÇÃO DE PARTES DO MESMO

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar a autora, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

O maior agradecimento é dirigido à professora Sandra Marinho, por ter assumido tão bem o seu papel. Obrigada pela disponibilidade, leveza e otimismo. Foi incansável ao longo de todo o projeto.

Ao Luís, por cuidar de mim e por ser o meu porto seguro.

À minha mãe, por ser a pessoa que, desde sempre, celebra com maior entusiasmo as minhas conquistas.

Ao Tiago e à Cátia, por terem acompanhado todas as fases deste projeto. Nunca lhes faltaram as palavras de motivação nem a paciência para me ouvir.

Aos amigos que a Escola de Medicina me deu, por me terem mostrado que as relações que construímos com quem trabalhamos são fundamentais para ultrapassar os dias mais difíceis.

Por último, não poderia deixar de agradecer ao Centro de Medicina Digital P5, por ter aceite este desafio e a todos os elementos da equipa, por se terem sempre mostrado disponíveis em colaborar.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

A Comunicação Interna como ferramenta de potencialização dos canais de comunicação no trabalho híbrido

Resumo: Segundo os últimos dados publicados no Instituto Nacional de Estatística (INE)¹, no segundo trimestre de 2023, 18,3% da população empregada em Portugal encontrava-se em regime de trabalho remoto (total ou parcial). Ou seja, quase 20% da população ativa portuguesa exerceu a sua atividade profissional a partir de casa, com recurso a instrumentos de tecnologias de informação. Este valor coloca o teletrabalho, em Portugal, em níveis muito próximos dos registados durante a pandemia de COVID-19.

A pandemia alterou as dinâmicas de trabalho nas organizações, por ter difundido a possibilidade de determinados trabalhos poderem ser realizados sem que os trabalhadores se deslocassem às instalações da entidade empregadora. Evidentemente que esta mudança de paradigma teve e continuar a ter impacto nas organizações, estando estas a adaptar-se e a tentar compreender de que forma estes regimes de trabalho se podem tornar mais eficientes, uma vez que colocam desafios à comunicação entre trabalhadores e destes com as chefias.

De forma a estudar este fenómeno, este relatório de Projeto de Ação, que surgiu no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, seguiu as linhas orientadoras do método de Investigação-Ação para analisar e reestruturar a comunicação interna do Centro de Medicina Digital P5, uma organização que trabalha em regime híbrido. Após o diagnóstico da organização, feito em articulação com a revisão bibliográfica e o diagnóstico no terreno, reestruturaram-se os canais de comunicação internos da organização e avaliaram-se as alterações implementadas. Esta reformulação dos canais teve como objetivo compreender de que forma a potencialização dos canais internos existentes podem contribuir para a criação de um espaço de trabalho funcional em regime presencial e remoto, bem como tornar a comunicação interna mais eficiente e, consequentemente, aumentar os ganhos na produtividade.

O desenvolvimento deste projeto mostrou-nos que o envolvimento e o contributo de todos os elementos da equipa são essenciais para a criação de mudanças no interior da organização, que o exemplo das chefias é crucial para a adoção de novas práticas e que a cooperação entre elementos da equipa, com formação em Comunicação, Informação e Tecnologia (IT) e Recursos

¹ Ver: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593942616&DESTAQUESmodo=2

Humanos (RH), é fundamental para dar resposta aos desafios criados pelos regimes de trabalho à distância.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação interna; trabalho híbrido; teletrabalho; investigação-ação;

Internal communication as a way of enhancing communication channels in hybrid work

Abstract: According to the latest data from the Portuguese National Institute of Statistics (INE)², in the second quarter of 2023, 18,3% of the employed population in Portugal was working remotely (either full-time or part-time). This means that almost 20% of the active Portuguese population carried out their professional activities from home, using technology tools. This figure places remote work in Portugal at levels very close to those registered during the COVID-19 pandemic.

The pandemic has disrupted the work dynamics within organizations by popularizing the idea that certain tasks can be performed without employees having to commute to their employer's premises. This paradigm shift had and continues to have an impact on organizations, as they adapt and seek to understand how these work arrangements can become more efficient, given the challenges they pose to communication among employees and management.

To study this phenomenon, this project report, part of the Master's program in Communication Sciences, followed the guidelines of the Action Research method to analyse and restructure the internal communication of the Centro de Medicina Digital P5, an organization operating on a hybrid work model. After diagnosing the organization, conducted together with a literature review and on-site assessment, the internal communication channels of the organization were restructured, and the implemented changes were evaluated. The objective was to understand how enhancing existing internal channels can contribute to the creation of a functional workspace for both in-person and remote work, making internal communication more efficient, and, consequently, increasing productivity.

The development of this project revealed that the engagement and contributions of all team members are essential to create effective changes within the organization. Leadership's example is crucial for adopting new practices, and cooperation among team members with backgrounds in Communication, Information Technology (IT), and Human Resources (HR) is fundamental in addressing the challenges created by remote work arrangements.

Keywords: organizational communication; internal communication; hybrid work; remote work; action research;

² Ver: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593942616&DESTAQUESmodo=2&lang=en

Índice

Introdução.....	11
Capítulo 1.	17
Comunicação Organizacional, Comunicação interna e regimes de trabalho: evolução e desafios atuais	17
1.1. A evolução do papel da comunicação nas organizações	17
1.1.1 As Escolas de Pensamento sobre as organizações	18
1.1.2. A comunicação organizacional – surgimento e desafios atuais.....	21
1.2. A importância da comunicação interna nas organizações	26
1.2.1. A criação de uma estratégia que fidelize funcionários	27
1.2.2. A auditoria de comunicação interna: objetivos, estratégias e técnicas	29
1.3. Regimes de trabalho atuais	33
1.3.1. Particularidades do trabalho remoto e híbrido.....	34
1.3.2. Desafios colocados pelo trabalho híbrido à Comunicação interna.....	38
Capítulo 2.	40
Diagnóstico no terreno – recolha de informação sobre o Centro de Medicina Digital P5	40
2.1. Orientações metodológicas: construção do modelo de análise	42
2.2. Implementação dos instrumentos de recolha de dados	50
2.2.1. Análise Documental	51
2.2.2. Observação sistemática	53
2.2.3. Entrevistas.....	55
2.2.4. Questionário	57
2.3. A Comunicação Interna do Centro de Medicina Digital P5.....	60
2.3.1. Identidade visual.....	62
2.3.2. Missão, Visão e Valores.....	62
2.3.3. Serviços prestados e estrutura organizacional.....	64
2.3.4. Comunicação não verbal: espaço, rotinas e vestuário	70
2.3.5. Tom de Comunicação	72
2.3.6. Comunicação externa e interna: plataformas e dinâmicas.....	74
2.3.7. As perceções da equipa sobre a Comunicação Interna do P5	77
Capítulo 3. Implementação: a criação de um espaço de trabalho virtual	93
3.1. Planeamento: a escolha da plataforma.....	93
3.2. Operacionalização: criação dos calendários partilhados P5.....	99
3.3. Monitorização da implementação.....	100

Capítulo 4. Avaliação da mudança	106
4.1. Comparação dos resultados obtidos no questionário Fase Diagnóstico vs Fase de Avaliação	106
4.2. As perceções dos elementos da equipa sobre as mudanças implementadas.....	114
4.3. Intervenções futuras	118
Considerações Finais	121
Referências bibliográficas.....	125
Anexo 1 Folheto Informativo - Participantes	132
Anexo 2 Termo de Consentimento Informado Participantes	133
Anexo 3 Folheto Informativo e Termo de Consentimento Informado – Direção	134
Anexo 4 Grelha de Registo – Documentos de Acesso Público.....	136
Anexo 5 Grelha de Registo – Documentos Internos.....	138
Anexo 6 Grelha de Observação.....	140
Anexo 7 Guião para as entrevistas.....	142
Anexo 8 Questionário utilizado na fase de Diagnóstico	144
Anexo 9 Respostas à 2.ª parte do Questionário aplicado na Fase de Diagnóstico.....	149
Anexo 10 Manual de utilização dos calendários	151
Anexo 11 Questionário utilizado na fase de Avaliação	157

Índice de Figuras

Figura 1: Fluxograma com a calendarização das 3 fases do projeto	15
Figura 2: Modelo cíclico da Investigação-ação (adaptado de Coutinho, 2014, p. 366) Fonte: Linhas Orientadoras para o Projeto, da autoria da Comissão de Estágios e Projetos do Mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade do Minho	16
Figura 3: Fluxograma – Adaptação do Modelo de Comunicação Ascendente, Descendente e Lateral Fonte: G. Caravantes, C. Caravantes e Kloeckner (2009, p. 203)	19
Figura 4: O modelo dinâmico da comunicação organizacional (Hatch & Schultz, 2002)	23
Figura 5: Tweet de um antigo colaborador da Vodafone.....	24
Figura 6: Exemplo de uma Estrutura Simples	31
Figura 7: Exemplo de Modelo Burocrático	32
Figura 8: Exemplo de Estrutura Matricial	32

Figura 9: Prevalência do teletrabalho por setores, na União Europeia em 2018	35
Figura 10: O típico ciclo da ação reflexão (McNiff et al, 2023)	41
Figura 11: Calendarização da implementação dos instrumentos na fase de Diagnóstico	50
Figura 12: Fotografia tirado no dia da Inauguração do Centro de Medicina Digital P5, em Abril de 2019 Fonte: UMDicas.....	61
Figura 13: À esquerda, logótipo oficial do Centro de Medicina Digital P5 e à direita a versão em branco.....	62
Figura 14: Organograma disponibilizado pela Centro de Medicina Digital P5.....	66
Figura 15: Atualização do Organograma - versão maio 2023	69
Figura 16: Instalações Centro de Medicina Digital P5	71
Figura 17: Conteúdo publicado no Instagram	75
Figura 18: Layout do Google Calendar.....	94
Figura 19: Layout Calendário do Teams	95
Figura 20: Definição do horário, local de trabalho no Outlook	98
Figura 21: Calendário "Férias, Baixas e Formação" relativo a junho de 2023.....	99
Figura 22: Calendário "Equipa P5" relativa ao mês de junho.....	102
Figura 23: Calendário "Quick Meetings" relativo ao mês de junho	103
Figura 24: Pré-visualização dos 3 calendários ativos em simultâneo, relativo à terceira semana do mês de julho.....	104
Figura 25: Visão geral relativa ao mês de julho dos calendários "Equipa P5" e "Quick Meetings"	105

Índice de Tabelas

Tabela 1: As três categorias da organização segundo Schein, 2017	33
Tabela 2: Construção do Modelo de Análise	48
Tabela 3: Dados Sociodemográficos Equipa P5	65
Tabela 4: Organização dos três calendários criados.....	97
Tabela 5: Respostas obtidas às perguntas de resposta aberta - Avaliação	117

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Resultados obtidos nos itens 18, 2, 6 do questionário	78
Gráfico 2. Resultados obtidos nos itens 4, 13, 3 do questionário	79
Gráfico 3. Resultados obtidos nos itens 14, 1, 11 do questionário	81
Gráfico 4. Resultados obtidos nos itens 19, 16, 8 do questionário	82
Gráfico 5. Resultados obtidos nos itens 17 e 15 do questionário	84
Gráfico 6. Resultados obtidos nos itens 23, 12, 5 do questionário	85
Gráfico 7. Resultados obtidos nos itens 20, 10, 2 do questionário	86
Gráfico 8. Resultados obtidos nos itens 22 e 21 do questionário	86
Gráfico 9. Percepção negativa relativamente aos itens que surgiram do conceito “comunicação interna”	88
Gráfico 10. Insatisfação percecionada sobre o conceito “canais de comunicação”	90
Gráfico 11: Comparação das respostas obtidas em maio de 2023 e agosto de 2023 ao item 20.	108
Gráfico 12: Comparação dos resultados obtidos em maio de 2023 e agosto de 2023 ao item 2.	109
Gráfico 13: Comparação dos resultados obtidos em maio de 2023 e agosto de 2023 ao item 2.	110
Gráfico 14: Comparação dos resultados obtidos em maio de 2023 e agosto de 2023 ao item 13.	110
Gráfico 15: Comparação dos resultados obtidos em maio de 2023 e agosto de 2023 ao item 14.	111
Gráfico 16: Potencial percepção negativa percecionada sobre os itens que surgem do conceito “comunicação interna” – fase de Avaliação.....	112
Gráfico 17: Potencial percepção negativa sobre os itens que surgem do conceito “canais de comunicação” – fase de Avaliação.....	113
Gráfico 18: Respostas obtidas aos itens 1 e 2 da 2.ª parte do questionário - Avaliação	115
Gráfico 19: Respostas obtidas aos itens 3, 4 e 5 da 2.ª parte do questionário - Avaliação	116

Introdução

Em Portugal, vivemos em média vinte e nove mil dias, dizem-nos os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE)³, divulgados em 2022. Ao articularmos estes dados com o Código do Trabalho Português (Lei n.º 7/2009), concluímos que trabalhamos cerca de oito horas por dia com direito a, pelo menos, um dia de descanso e, correndo este percurso sem grandes percalços, reformamos-nos após quarenta anos de trabalho. Recorrendo a um simples exercício de raciocínio, rapidamente percebemos que dedicamos entre nove a dez mil dias da nossa vida a trabalhar.

Se escolhemos e/ou necessitamos de passar um terço da nossa existência nas organizações que nos empregam, importa sentirmo-nos bem, parte dela e que esta relação seja recíproca. Torna-se fulcral que as organizações nos considerem essenciais para a definição da sua identidade e que nos vejam como um contributo fundamental para a criação de valor e cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Evidentemente, esta é uma interpretação que surge após um século de observação, análise e interpretação da evolução da comunicação nas organizações. Se hoje adotamos uma visão contemporânea da comunicação organizacional que valoriza a comunicação nas suas três tipologias - interna, externa e não-verbal -, esta é resultado dos estudos iniciados, nas primeiras décadas do século XX, por Max Weber, Henry Fayol e Frederick W. Taylor. Estes investigadores olharam, pela primeira vez, para a organização como:

um sistema de comunicação que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente. (Taylor, 1993, p. 104)

Segundo Kreps (1990), a comunicação permite aos colaboradores criarem e partilharem informação, o que lhes dá a capacidade de cooperarem e de se organizarem - aproximando-se, assim, das restantes formas de comunicação humana. Thayer (1979) considera que a comunicação “é o processo vital através do qual indivíduos e organizações se relacionam uns com os outros, influenciando-se mutuamente” (Thayer, 1979, p.35). No entanto, a comunicação tem a particularidade de ser um processo evolutivo e culturalmente dependente da partilha de

³ Ver https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=445841978&DESTAQUESmodo=2

informações em contexto organizacional (Fisher, 1993). Kunsch aprofunda este pensamento afirmando que:

Não nos podemos esquecer da complexidade das organizações na sua constituição humana e social. Estas são formadas por pessoas como seres individuais e sociais que se interconectam com os seus diferentes universos cognitivos e as suas culturas, por meio de um processo comunicativo em torno de objetivos comuns. (Kunsch, 2018, p.16)

Sendo a comunicação crucial para o bom funcionamento de qualquer entidade, torna-se impossível falarmos em organização sem refletirmos sobre o papel da comunicação, uma vez que esta está na base das atividades de cooperação entre os membros que compõem uma organização, como relembra Ruão (1999):

Podemos dizer que a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas que deverá acompanhar toda a sua vida, porque esta necessitará permanentemente de uma partilha de informações, ideias ou pensamentos torna-se importante perceber que elementos são essenciais para que ela aconteça. (Ruão, 1999, p. 4)

Este pensamento remete-nos para os princípios básicos das Teorias da Comunicação, que nos recordam da necessidade de, em cada ato de comunicação, existir um emissor, um recetor, uma mensagem, um canal, uma situação e uma intenção ou necessidade (Thayer, 1979). De uma forma muito sintetizada, podemos dizer que ao emissor é atribuída a vontade de comunicar algo, sendo a mensagem aquilo que é compreendido pelo recetor, o recetor será aquele que terá a mensagem em consideração. O canal é o meio escolhido para transmitir essa mensagem, a situação é o contexto em que o ato de comunicação acontece, a intenção e a necessidade serão então o objetivo do emissor em emitir determinada mensagem. A complexidade da comunicação também nos mostra que a comunicação pode acontecer sem que o emissor tenha essa intenção. Quer exista ou não esta intenção, sempre que os restantes elementos estão presentes a comunicação acontece. Esta perspetiva desloca a importância do emissor para o recetor no processo de comunicação.

Qualquer situação de comunicação tem algo em comum com todas as outras. E é esse fenómeno básico, subjacente em qualquer situação de comunicação humana, que devemos procurar analisar ou discutir. Se esse fenómeno básico não acontecer, a comunicação não se processará. E esse fenómeno só ocorre quando um sistema vivo leva em consideração alguma coisa. (Thayer, 1979, p. 43)

Assim, o feedback emitido por quem leva algo em consideração, faz com que a comunicação passe a ser vista como um modo de transmissão, passando, assim, a ser um processo de negociação e entendimento do sentido da mensagem.

Os elementos que constituem os atos de comunicação foram assumindo diferentes dinâmicas, o que nos permite observar que a comunicação se foi adaptando e atingindo níveis de importância bastante distintos ao longo da história das organizações. No entanto, importa recordar que as organizações são formadas por pessoas e, por esse motivo, importa olharmos para cada um dos indivíduos que a compõem, uma vez que “a comunicação intrapessoal deve ser estudada cuidadosamente, pois é dentro das pessoas que, de facto, o processo de comunicação se efetiva” (Thayer, 1979, p. 47).

Neste sentido, este projeto de ação procurou dar resposta à questão “Em que medida a reformulação da estratégia de comunicação interna, num contexto de trabalho híbrido, pode contribuir para o aumento da eficácia dos canais de comunicação?”, através da análise, identificação e reformulação da estratégia de comunicação interna do Centro de Medicina Digital P5. Tendo-se, para este projeto, identificado os seguintes objetivos: compreender a comunicação interna da organização através da identificação e reflexão crítica sobre as dinâmicas, canais e intervenientes; identificar a natureza dos problemas de comunicação interna existentes, com vista à resolução ou melhoria dos problemas identificados e melhoria da produtividade; reformular as dinâmicas e os canais de comunicação utilizados, tendo em consideração os contributos e desafios que o trabalho híbrido coloca à comunicação interna do Centro de Medicina Digital P5.

Importa, por questões éticas, desde já, esclarecer que a investigadora, antes de iniciar este projeto, já conhecia grande parte dos elementos que compõem a equipa do Centro de Medicina Digital P5. Uma vez que a sua entidade empregadora (Alumni Medicina) é sócia fundadora da organização, e sendo a sede das duas organizações localizada nas instalações da Escola de Medicina da Universidade do Minho, há naturalmente um maior conhecimento dos serviços prestados pela organização e dos seus trabalhadores. A ligação estatutária entre as duas organizações fez com que, em 2021, a investigadora tivesse integrado a Unidade de Comunicação e Marketing do P5, onde, informalmente, presta serviços de consultoria de comunicação externa à organização. Atualmente, por não existir no P5 nenhum elemento contratado com formação em Comunicação, a investigadora é também a orientadora de estágio de um dos elementos que compõem a Unidade de Comunicação e Marketing, por este se encontrar a realizar estágio profissional. No entanto, clarificamos que, até ao início deste projeto, a presença nas instalações do P5 acontecia de forma muito pontual, não tendo existido um contacto recorrente com os elementos que compõem as restantes unidades. Havendo, por este motivo, um desconhecimento sobre as dinâmicas internas da organização e dos canais de comunicação internos utilizados.

Evidentemente que esta ligação à organização trouxe algumas vantagens a este projeto, mas colocou-lhe também alguns desafios. Ao longo deste relatório, sempre que se justificar, estas questões serão devidamente esclarecidas.

O Centro de Medicina Digital P5 é uma organização muito particular, que se caracteriza pela fluidez das suas fronteiras, destacando-se as seguintes características:

- a carga horária de trabalho não é a mesma para todos os elementos da equipa;
- a percentagem de trabalho em regime presencial e remoto varia de funcionário para funcionário;
- o espaço de trabalho em regime presencial é variável de elemento para elemento.

Estas características, aliadas ao facto de esta organização surgir no seio de uma entidade pública e de esta ser relativamente recente, fazem com que ainda se esteja a estruturar e a compreender que procedimentos são necessários, para que se possam atingir os objetivos a que a organização se propõe, o que torna este projeto de intervenção particularmente desafiante e estimulante.

Para darmos resposta a este desafio, este projeto de ação seguirá o método de Investigação-Ação, pressupondo-se, por esse motivo, uma relação entre a teoria e a prática e uma articulação entre o método dedutivo e indutivo. A autoria desta abordagem é atribuída a Kurt Lewin (1946), uma vez que foi o primeiro investigador a utilizar a expressão *action research* (Gauthier, 2003). Sendo a melhoria das práticas e a resolução de problemas os principais propósitos da Investigação-Ação (Brydon-Miller et al, 2003), pretende-se com este projeto provocar mudanças/alterações nas dinâmicas de comunicação interna do Centro de Medicina Digital P5, tendo como objetivo a melhoria da eficiência dos canais de comunicação com vista ao aumento dos ganhos de produtividade.

Para que este projeto de intervenção possa proporcionar uma maior e melhor compreensão do fenómeno que está a ser estudado, importa referir que existirá, ao longo de todo o processo, a combinação de técnicas mistas, quantitativas e qualitativas (Coutinho, 2014), que serão executadas ao longo das três fases do projeto - Diagnóstico, Implementação e Avaliação – de acordo com o seguinte fluxograma (Figura 1).

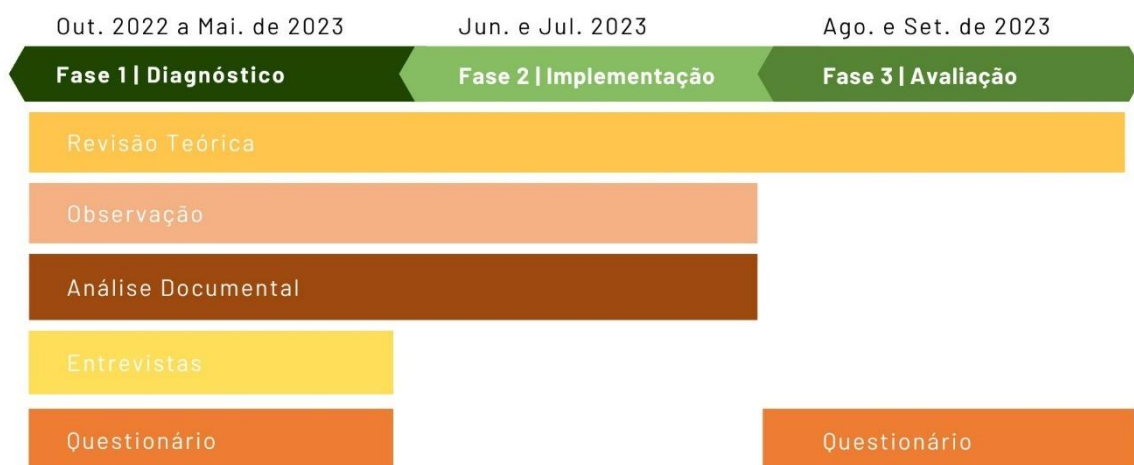


Figura 1: Fluxograma com a calendarização das 3 fases do projeto

Com o objetivo de compreender melhor este fenómeno, o primeiro momento deste relatório, integrado na primeira fase, a de Diagnóstico, deste projeto de ação será dedicado a uma revisão teórica. Na Investigação-Ação as leituras e a observação no terreno ocorrem ao mesmo tempo, e, por esse motivo, consideramos que a revisão teórica deve integrar a fase de Diagnóstico. Assim, começamos por fazer uma breve contextualização da evolução das organizações e do papel da comunicação até ao aparecimento da comunicação organizacional como área de estudo. Impõe-se, por ser o tema central deste projeto, um aprofundamento do fenómeno da comunicação interna e das ferramentas que permitem a monitorização e avaliação desta, dando-se particular atenção às auditorias de comunicação. De seguida, debruçar-nos-emos sobre os atuais modelos de trabalho, dando especial destaque ao trabalho híbrido, por ser o regime de trabalho adotado pela organização. Este trabalho de revisão de literatura é essencial na fase de Diagnóstico, que se desenrola, articulando, em simultâneo, a dimensão teórica com a prática através da observação no terreno.

Como é possível observar na Figura 1, ainda na fase de Diagnóstico, procedeu-se à recolha de informação sobre a organização utilizando-se diferentes técnicas: observação sistemática, entrevistas, análise documental e questionários. A construção destes instrumentos será, ao longo do projeto, devidamente explanada, assim como serão também descritos os contributos que estes deram ao Diagnóstico. Podemos, no entanto, desde já, partilhar que a informação recolhida ajudou-nos a compreender melhor a comunicação interna da organização, a identificar a natureza dos problemas de comunicação interna existentes e deu-nos uma base sólida para podermos avançar para a segunda fase deste projeto de ação - a Implementação. Nesta etapa, foi criado e

executado um plano de intervenção e foram recolhidas informações, através da observação e da análise documental, sobre o impacto destas ações na dinâmica da organização.

Seguindo os ciclos de um projeto de ação, sintetizados na Figura 2, a terceira fase deste relatório é dedicada à análise e discussão dos resultados, com o propósito de se fazer uma Avaliação da ação e do impacto que esta produziu na organização. Tendo a Investigação-Ação um funcionamento em espiral, a limitação temporal impediu que fosse repetido um novo ciclo de implementação, tendo-se criado o esboço de um novo plano de intervenção, para colmatar os aspetos que não foram solucionados, mas que poderão ser implementados posteriormente pela organização.

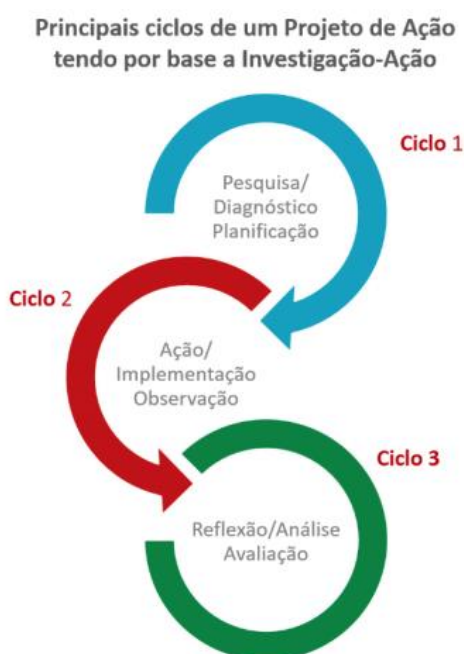


Figura 2: Modelo cíclico da Investigação-ação (adaptado de Coutinho, 2014, p. 366)
Fonte: Linhas Orientadoras para o Projeto, da autoria da Comissão de Estágios e Projetos do Mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade do Minho

Capítulo 1.

Comunicação Organizacional, Comunicação interna e regimes de trabalho: evolução e desafios atuais

A fase de Diagnóstico na Investigação-Ação é um mergulho na temática que se pretende estudar. Para isso é fundamental recolher informação sobre os estudos feitos na área, identificar os desafios que precisam de ser tidos em consideração e recolher informações relevantes que nos vão servir de linhas orientadoras ao longo da investigação. Esta etapa é crucial para uma compreensão aprofundada do contexto e das suas características, uma vez que nos vai permitir identificar uma oportunidade de solução e/ou melhoria de um potencial problema identificado. Durante esta fase importa ter uma visão global da organização para que seja possível compreender o problema como um todo integrado.

Tendo esta intenção em mente estruturou-se o primeiro capítulo deste projeto, que será dedicado à revisão teórica e divide-se em três partes: 1.1. Evolução do papel da comunicação nas organizações, 1.2. A importância da Comunicação Interna nas organizações e 1.3. Os regimes de trabalho atuais. Assim, será feita uma viagem que nos vai permitir compreender e refletir sobre o aparecimento das organizações, a evolução do papel da comunicação nestas, o surgimento da Comunicação Interna como área de estudo e como esta se tem adaptado aos desafios colocados pelos modelos de trabalho atuais, dando-se particular destaque ao trabalho remoto e híbrido.

1.1. A evolução do papel da comunicação nas organizações

Esta secção é a porta de entrada deste projeto, uma vez que nos permite recuar até ao final do século XIX, perceber a evolução das organizações e compreender como é que estas se comportam na atualidade, recorrendo-se aos registos dos investigadores que contribuíram para o desenvolvimento das várias Escolas de Pensamento sobre as organizações. A contextualização histórica do percurso da comunicação nas organizações e a definição do conceito de comunicação organizacional são fundamentais para que seja possível definirmos uma área de atuação, compreendermos os desafios que enfrentamos hoje e anteciparmos problemas futuros. Nesta fase inicial da investigação surge a necessidade de serem clarificados os diferentes níveis e tipos de comunicação existentes dentro de uma organização e de se diferenciarem dois conceitos que fazem parte da dinâmica organizacional - identidade e imagem -, sendo mais explorada a

identidade, por surgir no interior da organização e por ser resultado das suas escolhas e estratégias.

1.1.1 As Escolas de Pensamento sobre as organizações

No final do século XIX e início do século XX, período que coincide com a Segunda Revolução Industrial, o contributo das primeiras máquinas - que surgiram na Primeira Revolução Industrial - levou ao aumento da procura por parte dos consumidores, exigindo que se produzissem maiores quantidades de produtos em menor período de tempo. Para dar resposta às necessidades que começaram a surgir, verificou-se um aumento e crescimento das fábricas e a consequente contratação de mais operários, revolucionando-se o processo de produção, que passa a ser em grande escala (Mokyr, 2001). A oficina dá lugar à fábrica, o operário é o novo artesão e os produtos artesanais são agora produtos industriais. É com o aparecimento das fábricas que nasce a ideia de organização, uma vez que, através delas, começam a surgir comunidades que, trabalhando coletivamente, dão resposta às necessidades identificadas pela organização.

Weber, Fayol e Taylor, na primeira década do século XX, através da Teoria Clássica da Organização, procuram explicar a natureza do comportamento organizacional observando o ambiente vivido nas fábricas, sendo evidente, através dos seus relatos, a desumanização do trabalho nesta época. Esta perspetiva funcionalista define como único objetivo/preocupação aumentar a produtividade e considera o pagamento do salário a única forma eficaz de motivação. A comunicação, nesta época, é vista como um instrumento de comando e controlo que servia para dar ordens (Ruão, 1999), sendo utilizada maioritariamente de forma descendente e unidirecional – das chefias para os subordinados. A comunicação dentro do mesmo nível hierárquico era quase inexistente e só era aplicada quando os canais verticais não funcionavam, o que nos permite descrever a comunicação, nesta época, como formal e centralizada, tendo como objetivos únicos o planeamento e a execução de tarefas (Fisher, 1993).

Esta realidade altera-se com o desenvolvimento da Escola das Relações Humanas, que ganha força com a quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929, e trouxe às empresas afetadas pela crise financeira uma nova perspetiva e esperança para a recuperação (Mayo, 1945). Esta corrente de pensamento é caracterizada pela valorização do indivíduo e das relações sociais na vida organizacional (Kreps, 1990). A gestão de pessoas passa a ser uma tarefa fundamental no dia a dia de um gestor ou de um administrador, sendo uma das suas principais funções conseguir melhores resultados através das pessoas que trabalham na organização (Dessler, 1981). A esta

tarefas somam-se outras “(...) planejar, organizar, gerir, liderar e controlar o seu trabalho e o dos seus subordinados” (Ruão, 1999, p. 6).

Com a Escola das Relações Humanas passa a haver a consciência de que sem trabalhadores não existe organização, sendo assim reconhecido o seu contributo. A motivação não é só salarial, também é valorizada a autorrealização. Esta evolução tem impacto na comunicação, que se torna menos limitada, passando a ser fundamental para a melhoria do desempenho organizacional e uma aliada que contribui para que os objetivos sejam alcançados, sendo, por isso, necessário criar condições para que a comunicação possa acontecer em todos os níveis hierárquicos e sentidos (Figura 3) – descendente, ascendente e lateral (Ruão, 1999). Assim, a comunicação passa a ser considerada e utilizada para valorizar o trabalho e incentivar a produtividade e a criatividade dos colaboradores (Fisher, 1993).

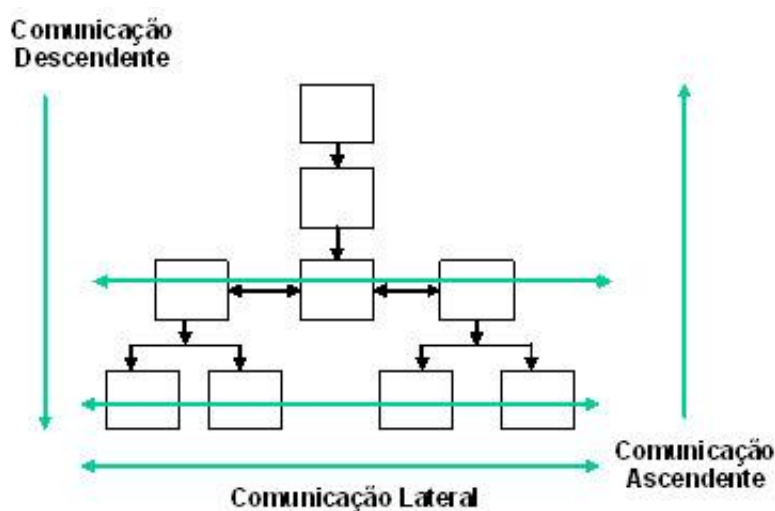


Figura 3: Fluxograma – Adaptação do Modelo de Comunicação Ascendente, Descendente e Lateral
Fonte: G. Caravantes, C. Caravantes e Kloeckner (2009, p. 203)

Na segunda metade do século XX, desenvolve-se a Teoria dos Modelos Sociais, resultado da investigação levada a cabo por March e Simon (citados por Thayer, 1979) que decidem aplicar o conceito da Teoria Geral dos Sistemas às organizações. Esta teoria considera a organização um conjunto complexo, composto por partes independentes que interagem e que se adaptam continuamente às alterações provadas pelo meio ambiente com o objetivo de atingirem os seus objetivos. Havendo sempre a clara consciência de que qualquer alteração em algum dos componentes terá impacto nos restantes e, consequentemente, no resultado final (Kreps, 1990).

Ao analisar os padrões de comunicação organizacional, devemos lembrar de que o fenômeno básico é sempre alguma coisa que ocorre dentro de cada membro da organização e que a intercomunicação está constantemente a ocorrer entre os elementos constitutivos da empresa, que deve ser vista como um sistema vivo, ou um sistema de informação-decisão que tem certas características próprias e identificáveis. (Thayer, 1979, p. 48)

Nesta fase, os Recursos Humanos são considerados como qualquer outro recurso, no entanto verifica-se uma preocupação em encontrar a pessoa certa para determinada função, passando a ser desenvolvidas técnicas de recrutamento e seleção e um investimento na formação dos colaboradores (Ruão, 1999), que não existiam até então. A comunicação serve para melhorar os processos e resolver problemas, pelo que será utilizada internamente e externamente. Internamente a comunicação irá ajudar na troca de informações e na coordenação de atividades e, a nível externo, recolherá informações sobre potenciais oportunidades e/ou ameaças que podem surgir do meio envolvente.

No final do século, Peters e Waterman (1982), Deal e Kennedy (1982), olham para as organizações considerando a sua cultura, identificando os símbolos partilhados, os comportamentos, as significações e aquilo que torna cada organização única. Seguindo esta linha de pensamento, Erez e Earley (1993) consideram que “a cultura e a comunicação estão intimamente relacionadas. Esta relação pode ser vista de três maneiras diferentes: cultura como fenómeno de comunicação, comunicação como manifestação da cultura e cultura e comunicação como relação recíproca” (p. 119).

A cultura da organização ajuda a definir a sua identidade e fornece informações sobre a organização aos seus membros, através da utilização de canais de comunicação formais e informais. Horts (citado por Ruão, 1999, p.13) acrescenta que:

Por um lado, a informação é [hoje] entendida como um poderoso meio de desenvolvimento dos colaboradores, envolvendo-os cada vez mais, nos aspetos chave da vida da empresa e, por outro lado, a informação é absolutamente vital para o desenvolvimento de uma função social moderna e valorizada. (Ruão, 1999, p.13)

A comunicação permite que as pessoas se manifestem e partilhem a cultura da organização, é através da partilha da cultura organizacional que ela é continuamente criada (Fisher, 1993). Sem comunicação a organização não existe: “cada organização é única, e a sua identidade deve emergir das raízes da própria organização, da sua personalidade, das suas forças e fraquezas” (Olins, 1989, p.7). Assim, a Teoria da Cultura Organizacional considera a Comunicação fundamental para

a sobrevivência da organização, tornando-se uma excelente aliada dos Recursos Humanos. Uma vez que

À medida que os funcionários começam a identificar-se com a organização, eles vinculam o seu autoconceito com a organização, quer seja cognitivamente ou emocionalmente. Por outras palavras, eles sentem-se como parte da organização, sentem-se ligados à organização e sentem orgulho por fazerem parte dela. (Yue et al, 2021, p.177)

Para explicar esta ligação que surge entre os elementos que compõem a organização e a organização, King e Lee (2016) recordam-nos a Teoria do Capital Social que se preocupa com a criação de relacionamentos entre os elementos que compõem uma organização, para que estes possam partilhar valores comuns, tendo como propósito a cooperação entre as partes para que o benefício seja coletivo.

1.1.2. A comunicação organizacional – surgimento e desafios atuais

Embora os estudos em comunicação já fizessem parte da academia desde 1900 através das Escolas do Jornalismo e da Ciência Política, é em meados do século XX, com o aparecimento dos princípios da CCO - Comunicação Construtiva das Organizações -, que se consolidam a investigação e as teorias em Comunicação Organizacional (Bisel, 2010).

Para Deetz (2001), a comunicação organizacional pode ser interpretada e explicada pelo olhar da comunicação, tal como acontece com outras áreas: “assim como a sociologia, a psicologia ou a economia podem ser pensadas como capazes de explicar os processos organizacionais, a comunicação também poderia ser pensada como um modo distinto de estudo ou modo de pensar as organizações” (Deetz, 2001, p.5).

A Comunicação Organizacional é uma área particular das Ciências da Comunicação que, segundo Kunsch (2018), deve ser entendida de forma ampla e holística.

[A Comunicação Organizacional] é uma disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, económico e social. Como fenómeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. (Kunsch, 2018, p. 17)

Assim, estuda os diferentes fenómenos de comunicação humana que ocorrem dentro das empresas e das instituições (Ruão, 2016) que se evidenciam e organizam em duas grandes áreas - comunicação interna e comunicação externa – podendo ambas reproduzir-se através da comunicação verbal e da comunicação não-verbal.

Esta comunicação global é o conceito que aglutina os diferentes tipos (interna e externa), níveis (descendente, ascendente e lateral) e formas (formal e informal) de trocas simbólicas que se produzem no domínio das atividades organizacionais. É seu propósito harmonizar os seus discursos, atos e enunciados da empresa, assegurando a consistência de sentidos e a sua transmissão. (Ruão, 2001, p. 6)

A preocupação em complementar áreas diferentes da comunicação é essencial para a coesão e eficiência da organização. Ali et al. (2021) referem que:

Para existir uma comunicação eficaz dentro de uma organização, ambos os tipos de comunicação devem ser incluídos; a comunicação interna como coordenação entre departamentos, entre colaboradores e entre gerentes e colaboradores, e a comunicação externa com fornecedores, acionistas, agências e clientes. (Ali et al, 2021, p.17)

Se a segunda metade do século XX, marcada pelo pós-2.^a Guerra Mundial, é considerada a época dourada da comunicação externa, potencializada pelo aparecimento da televisão, que reproduzia os conteúdos publicitários repetidamente e em massa, a mudança para o novo século levou a uma alteração deste paradigma (Kunsch, 2018). O aparecimento da web 2.0, no início do século XXI, cria novas oportunidades para as organizações comunicarem em grande escala e a um preço mais reduzido. No entanto, abre-se, consequentemente, um novo espaço que permite aos consumidores serem mais ativos na procura de conteúdos, saberem mais sobre as marcas e procurarem mais do que aquilo que as marcas desejam partilhar. Assim, os consumidores passam a olhar para as organizações com uma visão mais crítica (Huang et al., 2013).

Através da internet é fácil de perceber se a identidade e a imagem de uma marca estão alinhadas. Enquanto a identidade é algo interno, que surge no interior da organização (Ruão, 2000) e diz respeito à sua essência e às suas características distintivas, a imagem é algo externo e é resultado da interpretação dos outros, podendo estar ou não alinhada com a identidade. No entanto, Hatch e Schultz (2002) recordam-nos a importância de existir uma compreensão daquilo que é identificado como cultura organizacional e a imagem percebida, de forma a que, na fusão entre estas duas, se possa encontrar uma entidade equilibrada e que seja capaz de se adaptar à mudança do contexto externo e das pessoas que se vão juntando à organização (Figura 4).

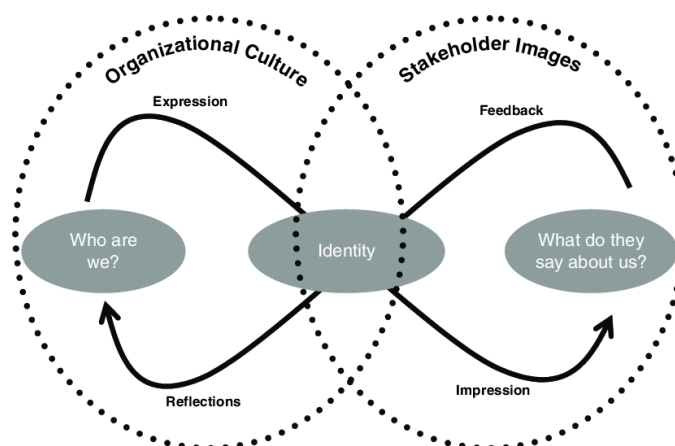


Figura 4: O modelo dinâmico da comunicação organizacional (Hatch & Schultz, 2002)

Pratt e Foreman (2000) consideram que a identidade se traduz nas características da organização que os seus membros consideram centrais, distintivas e duradouras por persistirem no tempo.

Sendo assim, a identidade organizacional seria algo que surge de dentro para fora, isto é, constituiria o sentido do que é a organização por parte de quem a integra, numa visão que se espera coesa e convicta, para que a sua comunicação aos públicos seja coerente e positiva, construindo a imagem que mais lhe interessa. (Ruão, 2001, p. 9)

Num contexto em que os consumidores são cada vez mais exigentes, estes passam a emitir mensagens sobre a marca e questionam a sua autenticidade. Têm voz e canais abertos para confrontarem e questionarem as marcas, interrogam-nas sobre os seus comportamentos e atitudes, validam os seus valores e analisam as mensagens que estas querem transmitir. Importa lembrar que todo este poder surge de forma mais proeminente no espaço virtual, local onde estão também os colaboradores das organizações, que, tal como os consumidores, encontram na internet lugar para se pronunciarem e expressarem (Almeida et al, 2013).

Aproveitamos, nesta fase, para recordar um caso real, relativamente recente, que ilustra bastante bem os últimos parágrafos. Em dezembro de 2022, a campanha de Natal de uma das maiores operadoras de telecomunicações que atua no mercado português – a Vodafone - pretendia informar, sensibilizar e alertar para a importância da Saúde Mental. Com a assinatura “Mostra o que estás a sentir”, esta campanha publicitária surgiu inúmeras vezes na televisão portuguesa durante os meses de dezembro e janeiro. Sendo a saúde mental um tema muito valorizado no período pós-pandemia, a campanha foi positivamente comentada e a marca congratulada por abordar a temática. No entanto, a um determinado momento, um antigo trabalhador da empresa utiliza a sua conta do Twitter (Figura 5) para expressar o seu descontentamento relativo a esta

campanha, afirmando ter sido despedido após ter partilhado com os seus superiores hierárquicos que tinha sido diagnosticado com uma perturbação mental, tendo a organização reagido a esta conversa afirmando não poder continuar a empregar um trabalhador com estes problemas de saúde.



Figura 5: Tweet de um antigo colaborador da Vodafone

Esta publicação chamou a atenção do jornal Expresso⁴, que escreveu sobre o assunto, tendo esta notícia, intitulada «*O erro das campanhas publicitárias sobre saúde mental: “Se queremos ser sedutores fora de portas temos de organizar a nossa casa primeiro”*», sido massivamente partilhada nas redes sociais.

Este tipo de situações mostra-nos que a comunicação tem de estar devidamente alinhada, para que aquilo que é comunicado externamente seja coerente com aquilo que é vivido e percecionado internamente. Por esse motivo, deve existir uma preocupação em pensar a comunicação de dentro para fora, não tendo como prioridade o movimento inverso. Até porque se a comunicação externa não estiver fortemente sustentada na comunicação interna, facilmente será exposta, criticada e

⁴ Ver https://expresso.pt/sociedade/2022-12-30-O-erro-das-campanhas-publicitarias-sobre-saude-mental-Se-queremos-ser-sedutores-fora-de-portas-temos-de-organizar-a-nossa-casa-primeiro-34cc7408?utm_campaign=later-linkinbio-jornalexpresso&utm_content=later-32068960&utm_medium=social&utm_source=linkin.bio

desconstruída. Evidentemente que nem toda a gente que viu a campanha se apercebeu desta polémica, mas o facto de esta ter sido noticiada fragilizou a imagem e a consequente reputação da organização.

Na era digital e das redes e/ou média sociais, as organizações não têm como controlar quando os públicos se veem afetados. Se não houver coerência por parte dos discursos institucionais e se não houver verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou naquele seu balanço social, isso pode ser colocado em causa e ir parar às redes sociais. (Kunsch, 2018, p. 18)

Com o fácil acesso às redes sociais, é relativamente simples para qualquer colaborador denunciar uma situação que o deixe descontente. Importa que, como mencionado no título da notícia, se comunique tendo em consideração que “se queremos ser sedutores fora de portas temos de organizar a nossa casa primeiro”. Se no passado a tecnologia mostrou ser uma vantagem competitiva para as organizações, atualmente, devido ao acesso facilitado às tecnologias, os funcionários são a chave para garantir essa vantagem competitiva. Importa compreender o que os estimula e os motiva (Nakra, 2006).

Os resultados de uma investigação desenvolvida, no setor industrial, por López-Cabarcos et al (2022) referem a necessidade de existirem programas que ensinem e preparem os gestores a serem líderes, transformando-os em figuras inspiradoras para os trabalhadores. Para que tal aconteça, é fundamental envolver os funcionários nos processos de tomada de decisões, dar-lhes feedback construtivo e criar-lhes oportunidades. Sugere ainda que devem seguir práticas de gestão mais orientadas para as pessoas e menos voltadas para as tarefas, o que vai permitir um aumento da taxa de desempenho (López-Cabarcos et al, 2022).

Um crescente corpo de evidências insinua que a motivação dos funcionários e a sua identificação com a organização dependem criticamente da comunicação eficaz. O que tem levado a que a comunicação interna seja o palco da estratégia das organizações progressistas (Nakra, 2006, p.1). As mutações constantes no mercado de trabalho, incentivadas pelo fugaz desenvolvimento tecnológico, criam também desafios aos profissionais de Comunicação Interna, o que levou a que Stranzl et al (2021), em colaboração com a Academic Society for Management & Communication da Universidade de Leipzig, definissem, com base em entrevistas a dezasseis especialistas de comunicação interna, uma lista dos dez maiores desafios para os profissionais de Comunicação Interna, sendo eles os seguintes: garantir acesso e suporte tecnológico; cocriar um ambiente de trabalho virtual; alcançar os objetivos de comunicação interna; obter *insights* sobre as necessidades e as dificuldades dos funcionários; centrar a comunicação no funcionário; incentivar

os líderes a comunicar de forma autêntica e transparente; permitir que os funcionários e executivos comuniquem de forma eficaz; aprender novas competências que lhes permitam inovar e serem ágeis; evitar a divisão da organização em dois: os que trabalham remotamente e os que trabalham presencialmente; e trabalhar na construção de uma cultura baseada na flexibilidade (Stranzl et al, 2021).

Posto isto, colocam-se as seguintes questões para reflexão: será que as organizações já estão a trabalhar neste sentido? Será que as organizações já se aperceberam destas mudanças? Estarão as organizações a investir na contratação de profissionais de comunicação interna que os ajudem a criar e implementar um plano estratégico de comunicação interna?

Nas secções 1.2. e 1.3. vamos aprofundar estas questões. No entanto, para que tal aconteça, temos de perceber a evolução da comunicação interna, o trabalho que tem sido feito nesta área e que oportunidades e desafios são colocados pelos atuais regimes de trabalho. Por ser uma área de estudo ainda recente, esta pesquisa recairá, maioritariamente, sobre estudos desenvolvidos nas últimas três décadas.

1.2. A importância da comunicação interna nas organizações

Pretende-se nesta secção definir o conceito de comunicação interna e perceber o seu impacto na organização. Neste sentido, na subsecção 1.2.1. procurou-se compreender a importância de se comunicar com o público interno e os benefícios que esse investimento traz à melhoria do ambiente organizacional, à relação com os funcionários, à forma como é percecionada externamente e, em último caso, o seu impacto nos ganhos de produtividade. Evidentemente que este processo carece da criação de um plano de comunicação interna, que deve ser resultado do contributo de todos os elementos da organização. Assim, a subsecção 1.2.2. irá debruçar-se sobre a auditoria de comunicação interna, uma das ferramentas mais utilizadas na área, pela quantidade e qualidade de informação que permite recolher. Sendo a auditoria a base para o início do trabalho a ser desenvolvido por um profissional de comunicação interna, esta subsecção irá também dar-nos os contributos necessários para que, numa fase mais avançada do Diagnóstico à comunicação interna do Centro de Medicina Digital P5, se façam as escolhas mais adequadas para auscultar a organização.

1.2.1. A criação de uma estratégia que fidelize funcionários

A consciência de que os funcionários têm poder para comunicar sobre as organizações onde trabalham leva a que as marcas comecem a voltar a sua atenção para a comunicação interna. Estas apercebem-se de que comunicando bem com os seus públicos internos conseguem conquistar os públicos externos. Trabalhando a sua identidade, esta terá impacto na imagem que é percebida. Uma boa comunicação interna exerce efeitos positivos sobre o ambiente interno, sobre a opinião dos colaboradores em relação à organização e, por consequência, sobre a imagem global desta. Já em 1979, Thayer defendia que “a comunicação interna é, para uma organização, o que o sistema conceptual psicológico representa para o organismo: permite à organização apreender, ter consciência de si mesma, ser inteligentemente adaptativa e criativamente agressiva diante do meio ambiente” (Thayer, 1979, p.39). Mais recentemente, Neiva (2018), diz-nos que a comunicação interna faz parte da lógica de construção da imagem, tal como a comunicação externa.

A importância dos estudos da comunicação interna é um fenómeno ainda recente, tendo ganho força apenas nos anos 1980 e 1990, e a sua compreensão na atualidade aponta para uma área autónoma ligada às profissões de relações públicas, gestão do conhecimento, marketing ou recursos humanos. (Oliveira & Ruão, 2022, p. 2)

Para Neiva (2018) “a correlação da comunicação organizacional com a comunicação estratégica é fulcral. A estratégia não deve estar presente apenas quando mencionamos objetivos mensuráveis, mas também deve ser utilizada à escala humana” (Neiva, 2018, p. 64).

Atualmente, é recorrente os Recursos Humanos utilizarem ferramentas de comunicação externa para fomentarem o recrutamento de novos colaboradores, mas seria também importante que a comunicação, nomeadamente a comunicação interna, fosse estrategicamente utilizada na “(...) seleção, integração e desenvolvimento do pessoal, bem como a avaliação do seu desempenho” (Ruão, 1999, p.14). Embora esta afirmação tenha sido feita no final do século XX, a verdade é que, passadas duas décadas, esta crítica construtiva mostra-se ainda bastante atual. Neiva (2018) corrobora esta linha de pensamento ao afirmar que:

As ações de comunicação não se deverão restringir a relações públicas, publicidade, assessoria de imprensa e marketing. Devem ir além desse primário aspeto, sendo criativas na sua abordagem e antecipando as necessidades e formas de motivações dos colaboradores como se de consumidores de um produto se tratassem. (Neiva, 2018, p. 7)

Lança-se assim o desafio, aos profissionais de comunicação, aos responsáveis pelos departamentos de Recursos Humanos e aos decisores das organizações, de refletirem sobre a importância de serem criadas e implementadas estratégias de comunicação que fidelizem funcionários, da mesma forma que são criadas estratégias para fidelizar clientes. Para que tal aconteça, a concretização do conceito *employer branding* torna-se fundamental (Rampl & Kenning, 2014), uma vez que permite que se atribuam traços de personalidade às organizações, tornando-as mais atrativas para os seus potenciais colaboradores. Se os atuais funcionários forem os embaixadores da organização e se derem a cara por ela, isto transmitirá confiança e afeto pela organização, despertando vontade nos outros de fazerem parte dela (Rampl & Kenning, 2014). Mishra et al (2014) mostram-nos que “as organizações que investem nos seus funcionários são vistas pelos públicos externos como melhores empregadoras” (Mishra et al, 2014, p. 196).

Para além disso, o que é dito pelos colaboradores é visto como mais credível pelo público externo, dizem-nos os resultados de 2021 do Edelman Trust Barometer⁵. As conversas entre clientes e funcionários são consideradas informação mais confiável sobre a organização do que os anúncios corporativos e informações ditas pelos líderes das organizações (Edelman, 2021).

Estes resultados reforçam a ideia de que, se as organizações são constituídas por pessoas e se a comunicação é a subestrutura da organização, torna-se impossível entender a comunicação nas organizações sem considerarmos as pessoas que as compõem. Para Santana e Brandão (2018), quando se associa a comunicação interna à estratégia:

(...) deixa de se pensar que se está a comunicar apenas por se publicar determinado conteúdo, ou por se enviar determinada mensagem. A comunicação interna estratégica vai mais além, pensa no conteúdo da mensagem, no contexto que a rodeia, em quem a vai receber, em que altura e como vai ser interpretada. Ao realizar-se esta comunicação, tendo em conta todas estas variantes, atende-se ao colaborador e às suas necessidades e privilegia-se um dinamismo que favorece as relações dos colaboradores, criando envolvimento e espírito de cooperação. (Santana & Brandão, 2018, p. 5)

Nesta mesma linha de pensamento, Carramenha et al. (2013) defendem que a comunicação com os trabalhadores, quando bem conduzida, auxilia no processo de mudança ou de amadurecimento cultural, permitindo que as organizações estejam sempre preparadas para serem bem-sucedidas. Para que tal aconteça, é necessário que exista um plano estratégico de comunicação interna, elaborado por profissionais de comunicação, que tenha em consideração questões como:

⁵ Ver: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer.pdf>

satisfação salarial, autorrealização, relação entre funcionários e chefias, condições do local de trabalho, participação, canais e fluxos de comunicação, mensagens (Neiva, 2018), entre muitos outros fatores que teremos oportunidade de aprofundar ao longo deste relatório.

Explicadas as vantagens, o contributo e o impacto que a comunicação interna pode ter numa organização, importa perceber como é que todo este processo se materializa, que aspetos devem ser tidos em consideração, como podemos recolher a informação de que necessitamos, como podemos trabalhar os dados obtidos e melhorar a comunicação interna de uma organização. Coloca-se a questão: por onde começamos?

1.2.2. A auditoria de comunicação interna: objetivos, estratégias e técnicas

Para Hargie et al. (2002) “(...) Os sistemas de comunicação e práticas devem ser cuidadosamente desenhados, implementados e avaliados (...) E o primeiro passo no desenvolvimento de uma estratégia coerente é averiguar o estado de saúde de uma organização” (p. 415).

Historicamente, têm sido utilizadas várias metodologias para investigar a comunicação organizacional. No início dos anos 70, com base na Teoria Geral dos Sistemas, surgiram vários métodos quantitativos de avaliação dos sistemas de comunicação interna das organizações, para se avaliar “o fluxo de informação, o clima organizacional, as características da mensagem e conteúdos ou a estrutura de comunicação” (Ruão, 2016, p. 56). Segundo Sousa (2003), uma auditoria de comunicação é “um método de investigação que se estabelece como um guião e recorre, por sua vez, a vários métodos de pesquisa com credibilidade científica”, ou seja, são instrumentos que permitem “recolher dados quer para melhorar a eficácia e a eficiência organizacionais, quer para avaliar as políticas de imagem (se existentes) e a imagem real da entidade” (Sousa, 2003, p. 41).

Para Kopec (1982, p. 24) “[a auditoria da comunicação é a] análise completa da comunicação de uma organização – seja interna e/ou externa –, destinada a ‘fotografar’ as necessidades, políticas, práticas e capacidades comunicativas”. Uma auditoria de comunicação interna dá-nos os dados necessários para que os administradores da organização possam tomar uma decisão informada, no que se refere à definição de objetivos de comunicação futuros (Kopec, 1982).

Claro que estas atividades exigem práticas de comunicação formais (as que usam os canais formalizados e hierarquizados) e informais (as que usam canais não oficiais e não hierarquizados);

verticais (descendentes e ascendentes) e horizontais (laterais); diretos (orais) e indiretos (escritos). (Ruão, 1999, p.14)

A auditoria de comunicação é um processo complexo e trabalhoso - mas fundamental -, porque vai ajudar-nos a conhecer o público interno, a compreender as hierarquias em vigor, o nível de formalidade ou informalidade da organização, os fluxos de comunicação existentes, o que sentem os funcionários e qual a sua perceção e entendimento sobre a entidade empregadora.

O sentimento de pertença só se verifica com participação. A participação envolve as pessoas e incentiva a comunicação. Quando os colaboradores são ouvidos e envolvidos na tomada de decisão sobre as suas tarefas, é visível o aumento do empenho e da produtividade (Ali et al, 2021).

Existem alguns instrumentos de recolha de dados que são referências para os profissionais de comunicação, destacando-se a Auditoria de Comunicação da *International Communication Association* (ICA) de 1971, o Questionário de Comunicação Organizacional de Roberts e O'Reilly de 1973, o Questionário de Auditoria de Comunicação de Wiio e Helsila de 1974 e o Questionário da Satisfação de Comunicação de Goldhaber e Rogers de 1979. Também a análise documental, a observação, a realização de grupos focais ou de entrevistas podem mostrar-se bastante úteis e dar-nos os dados e as informações de que necessitamos.

Nesta investigação, e em particular nesta fase de Diagnóstico, recorreremos a uma triangulação metodológica. Embora não seja muito consensual, na opinião de Coutinho (2014) a Investigação-Ação deve ser uma modalidade que inclui planos de investigação plurimetodológicos ou mistos. Na nossa perspetiva, esta articulação de técnicas qualitativas e quantitativas mostra-se muito pertinente, uma vez que nos permite colmatar as limitações de uma técnica com as potencialidades de outra. Flick (2018) afirma que a triangulação apresenta como mais-valia o facto de não retirar conclusões precisas, mas permite que sejamos mais críticos e, até mesmo, céticos em relação aos dados coletados. Segundo Kelle (2019), a combinação de técnicas permite-nos descrever um determinado contexto de forma mais abrangente e explicá-lo melhor com a ajuda de diferentes dados, mas que são simultaneamente complementares.

A utilização de diferentes técnicas contribuiu para o conhecimento profundo acerca da organização e a auscultação das perceções dos seus elementos, o que permitiu a criação de um diagnóstico do estado atual da comunicação interna, essencial para a definição da identificação da problemática – o grande propósito da fase de Diagnóstico. A reformulação da estratégia de comunicação interna implica a alteração dos processos, da estrutura e dos canais de comunicação

internos atualmente definidos, o que, naturalmente, careceu da aprovação prévia por parte da direção da organização. No Capítulo 2, teremos a oportunidade de abordar convenientemente estas questões, assim como de justificar e sustentar a motivação para as escolhas que foram feitas do ponto de vista metodológico.

Para já, ainda numa perspetiva de enquadramento teórico, importa refletir sobre a importância de as empresas dedicarem a sua atenção à comunicação interna. Primeiramente, porque esta assume dois grandes objetivos: fazer funcionar e fazer pertencer. Relacionados com estes, existem outros: informar, identificar responsabilidades, promover adesão a regras e regulamentos, coordenar grupos de trabalho, resolver conflitos, aumentar a qualidade das decisões, criar cultura, identidade e imagem de grupo, motivar, solidarizar e criar sentido de pertença (Yaxley et al., 2019). Ruão (1999) reforça esta ideia afirmando que “cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional” (p.10).

Para que o desempenho das tarefas seja o mais satisfatório possível e os objetivos da organização sejam alcançados, é necessário identificar as hierarquias, que se representam através da criação da estrutura formal da organização, e que nos ajudam a definir de que modo são organizadas as tarefas, quem está envolvido nelas e por quem são coordenadas. Esta estrutura pode ser simples (Figura 6), algo que normalmente se verifica em organizações de reduzida dimensão ou com poucos departamentos; pode seguir o modelo burocrático (Figura 7), frequente em empresas onde se verifica pouca interação entre departamentos e onde há reduzida alteração de funções, havendo uma tendência para a especialização em determinada área (Nogueira, 2001); ou pode assumir uma estrutura matricial (Figura 8) que se caracteriza pela organização das equipas por projetos, havendo uma alteração das equipas de trabalho com maior frequência. No entanto, apresenta algumas limitações, uma vez que pode criar linhas duplas de autoridade e sobreposição de funções e horários (Ryynänen, 2012).

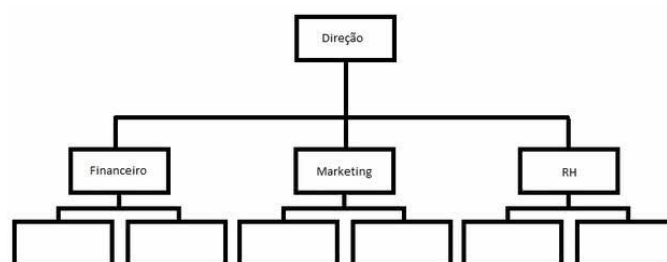


Figura 6: Exemplo de uma Estrutura Simples

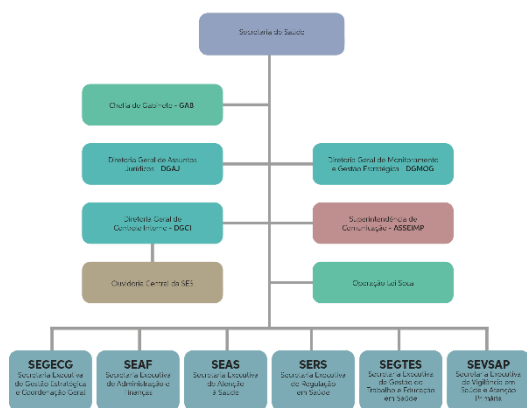


Figura 7: Exemplo de Modelo Burocrático

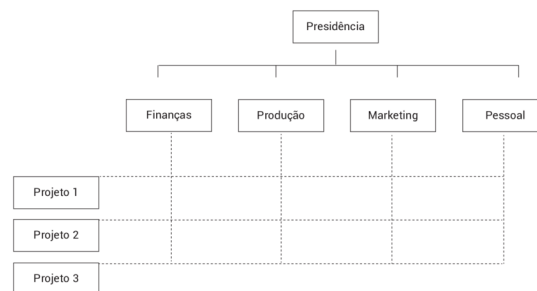


Figura 8: Exemplo de Estrutura Matricial

As questões estruturais são essenciais para a definição e identificação dos fluxos de comunicação e das mensagens transmitidas no contexto de uma organização, no entanto, há outros fatores, não verbais, como as instalações da organização, as cores utilizadas, o vestuário dos colaboradores, o tipo de espaços, a decoração, entre muitos outros (Hatch e Schultz, 2002), que devem ser tidos em consideração quando falamos de comunicação interna, uma vez que estes devem ser coerentes com a mensagem que a organização quer transmitir para o exterior (Ruão, 2001).

Yue et al (2021) trazem para esta discussão o conceito de “cultura emocional”, que se manifesta através da “comunicação não verbal e verbal, nos artefactos, nos valores e nas suposições compreende naturalmente o componente afetivo da identidade organizacional” (Yue et al, 2021, p.179)

Quanto mais atraente for percebida a identidade organizacional, mais forte será a identificação organizacional. Portanto, é seguro argumentar que uma cultura emocional positiva, que serve como base para a identidade organizacional coletiva e apresenta alegria, amor companheiro, orgulho e gratidão, pode melhorar a identificação dos funcionários com a organização. (Yue et al, 2021, p.179)

Quando falamos de comunicação interna, falamos de relações e de dinâmicas entre funcionários, equipes e chefias, tornando-se quase impossível conhecer as dinâmicas de uma equipa sem observar os comportamentos de quem faz parte dela. Neste sentido, a observação do cotidiano do Centro de Medicina Digital P5 foi, desde o início, uma das técnicas definidas, para a fase de Diagnóstico. Até porque, segundo Wiseman (citado por Santos, 1994, p.20), “não há nada que seja dito ou observado dentro do contexto da observação que não tenha alguma importância para a investigação que está a ser feita”.

A observação sistemática permite-nos observar as informações tal como elas ocorrem, estar atento à relação e a comportamentos que são considerados pelos observados com menor nível de importância e que, por vezes, nem são referidos. Havendo, no entanto, uma dificuldade acrescida por parte da investigadora que, pela sua presença, pode condicionar o comportamento dos participantes e pelo papel de neutralidade que terá de assumir (Anguera, 1978). Ainda assim, a observação permite-nos reparar no ambiente organizacional como maior exatidão. Schein (citado por Ruck, 2019, p.7) organizou em três categorias os fatores que devem ser tidos em consideração quando observamos uma organização (Tabela 1). Tendo em consideração esta categorização, aproveitamos para esclarecer que a categoria “Artefactos” será maioritariamente trabalhada através da observação sistemática e a categoria “Crenças e Valores Adotados” será explorada através da análise documental e as “Suposições implícitas e/ou dadas como certas” exploradas nas entrevistas. Não sendo, no entanto, impossível que outras técnicas possam acrescentar informação a estas categorias.

Artefactos	Crenças e valores adotados	Suposições implícitas e/ou dadas como certas
Ambiente físico; Tecnologia utilizada; Produtos vendidos; Tipo de vestuário; Histórias contadas sobre a organização; Valores publicados; Rituais observáveis;	Estratégia definida; Valores; Objetivos e aspirações da organização; Regras morais e éticas;	Essenciais para orientar o comportamento, e compreender como dizer, perceber, pensar e sentir sobre as coisas.

Tabela 1: As três categorias da organização segundo Schein, 2017

É fundamental ter-se consciência de que alguns dos fatores mencionados na Tabela 1 estão, nos últimos anos, a passar por uma fase de mudança, revalidação e reavaliação. A pandemia da COVID-19 acelerou este processo. Provocou alterações no funcionamento das organizações o que fez com que, entre 2020 e 2022, estas tivessem de se adaptar às várias restrições que foram implementadas pelos governos nacionais, o que levou a uma adoção do trabalho remoto (Oliveira & Ruão, 2022).

1.3. Regimes de trabalho atuais

Esta secção pretende fazer uma contextualização da realidade do mercado de trabalho atual, numa perspetiva pós-pandemia, sem esquecer que esta foi a impulsionadora e uma das maiores contribuidoras para a construção desta realidade. Os dados nacionais e europeus, apresentados na secção 1.3.1., vão permitir-nos conhecer melhor as particularidades dos modelos de trabalho híbrido e de teletrabalho e perceber que impacto têm estas dinâmicas na vida das organizações, o que nos vai possibilitar a antecipação de oportunidade e desafios que podem vir a surgir no Centro de Medicina Digital P5, por ser um uma organização onde estes modelos de trabalho são uma realidade.

1.3.1. Particularidades do trabalho remoto e híbrido

Trabalho remoto pode ser definido como o trabalho realizado à distância e por meio do uso de novas tecnologias de comunicação, ou seja, o trabalho remoto pode ser exercido no interior de um escritório desde que contemple a condição de estar mediado por meios eletrónicos e, distante do gestor. (Nogueira & Patini, 2012, p. 125)

Face ao contexto que se vivia no início da pandemia, em 2020, a urgência de se criarem novas condições de trabalho fez com que a maioria das organizações não tivessem tido oportunidade de fornecer aos seus colaboradores as competências necessárias para trabalhar remotamente (Galanti et al, 2021). Importa, no entanto, referir que o trabalho remoto não é algo novo e que surge por imposição da pandemia. Este já era um regime utilizado por alguns profissionais, nomeadamente professores, investigadores e os profissionais de IT (Figura 9), mas era ainda um número pouco significativo, como podemos confirmar pelos dados divulgados pelo estudo “Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to”⁶, desenvolvido pela Comissão Europeia. Os dados mostram-nos que “(...) em 2018, apenas 5,4% dos empregados na UE-27 trabalhavam normalmente em casa – uma proporção que permaneceu bastante constante desde 2009.”.

⁶ Ver https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

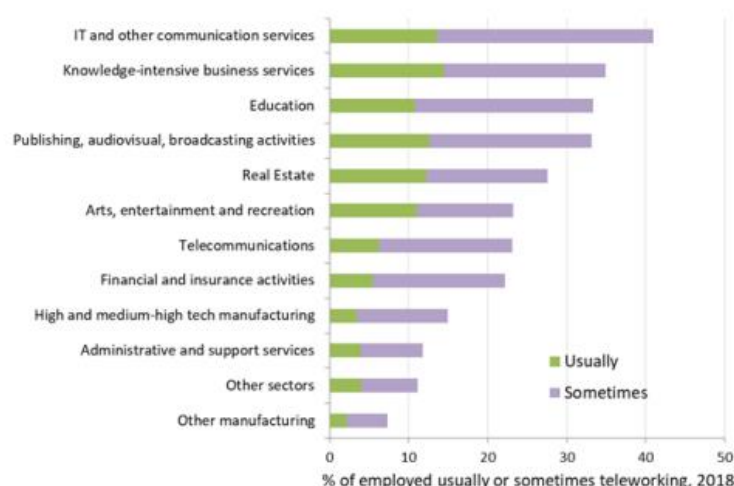


Figura 9: Prevalência do teletrabalho por setores, na União Europeia em 2018

Com a pandemia, esta realidade escala para outras áreas de negócio e intensifica-se. Gomes (2021) partilha os dados portugueses, recordando-nos que “em Portugal, em 2010, assinalavam-se apenas 2464 contratos em regime de teletrabalho, tendo esse número decaído para 864, em 2014, correspondendo apenas a 0,05% do total de contratos de trabalho subordinados”. Os dados do INE publicados em agosto de 2020 indicam que, no 2.º trimestre de 2020⁷, 23,1% da população empregada inquirida exerceu a sua profissão a partir de casa.

A pandemia acelerou a transformação digital das organizações, aumentou a utilização de trabalhadores temporários e a tempo parcial, mudou as tarefas de trabalho para o desenvolvimento de novos produtos e levou a uma necessidade urgente de comunicação frequente e de qualidade entre os gestores e os funcionários. (Li et al, 2021, p.1)

Findo o período de confinamento, algumas empresas nacionais e internacionais viram vantagens neste regime de trabalho e optaram por mantê-lo, adotando-o na totalidade ou articulando o trabalho presencial com o trabalho remoto – modelo híbrido. Esta adesão levou a que, em janeiro de 2022, o teletrabalho tivesse passado a ser considerado como um novo regime de trabalho pelo Código de Trabalho⁸ português, tendo sido criados seis artigos que regulam o seu funcionamento (artigos 165.º a 171.º). Em maio de 2023, o Código de Trabalho sofreu novamente alterações. Estas alterações surgem no âmbito da Agenda do Trabalho Digno e de Valorização dos Jovens no Mercado de Trabalho e têm como objetivo melhorar as condições de trabalho, assim como a

⁷ Ver https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

⁸ Ver https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1047&tabela=leis&so_miolo=

conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional. Começa, deste modo, a verificar-se uma preocupação com o bem-estar dos funcionários por parte do direito laboral.

Evidentemente que esta transfiguração do mercado do trabalho teve, e continua a ter, impacto na comunicação das organizações. Moriceau et al (2022) alertam-nos para a dimensão destas alterações, afirmando que “(...) a comunicação interna parece ter sofrido transformações mais fundamentais e complexas, provavelmente de forma não uniforme, que ainda precisam ser melhor compreendidas” (p.31).

Esta mudança, que é uma tendência do mercado de trabalho atual, coloca desafios e oportunidades à comunicação interna. Importa, por esse motivo, esclarecer que características têm estes modelos de trabalho, para que seja possível compreender-se as novas dinâmicas que surgem nas organizações. De acordo com a literatura, o teletrabalho ou trabalho remoto, pressupõe que o trabalho seja realizado fora do local habitual, ou seja, fora da organização empregadora. Este modelo de trabalho também se caracteriza pela utilização de ferramentas tecnológicas para a troca de informações e para a comunicação entre colegas (Rupietta & Beckmann, 2016). Moniz & Kovács (2001) definem teletrabalho como “trabalho realizado à distância com recurso às tecnologias avançadas de informação e comunicação” (p.34). Para o Código de Trabalho Português⁹ publicado em Diário da República “considera-se teletrabalho a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação”.

Por sua vez, o trabalho híbrido permite aos funcionários articularem o trabalho presencial com o trabalho remoto, ou seja, é dada, em tempo parcial, a possibilidade aos colaboradores de trabalharem a partir de casa e no restante tempo trabalharem em regime presencial. No entanto, como visto nas definições acima transcritas, para que tal seja possível, a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) é fundamental. As TIC são ferramentas que permitem às organizações trabalharem num espaço virtual onde todos os que fazem parte da organização estão ligados pela mesma rede, operam em espaços virtuais como o Microsoft Teams, Google Meet e o Zoom. Estes espaços, que Cardon (2019) designa de plataformas internas digitais,

⁹ Ver <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/83-2021-175397114>

permitem novas formas de interação, socialização e aquisição de novas competências e experiências (Costa et al, 2022).

As tecnologias possibilitam que estejamos disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana, o que pode alterar a jornada de trabalho, a forma como encaramos a semana de trabalho e como fazemos a gestão do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, uma vez que os funcionários podem ser contactados a qualquer hora (Wallace, 2004). Zonius (2019) reflete sobre esta mudança afirmando que “a definição de “local de trabalho” está a mudar, a tecnologia está a facilitar que todos possamos trabalhar onde queremos e quando queremos” (p. 222).

A tecnologia tem fomentado novos padrões de comunicação nas organizações, influenciando tanto a estrutura como a sua cultura. As equipas deixam de se conhecer e de interagir pessoalmente durante o horário de trabalho; o local onde se realiza a atividade laboral deixa de ser um espaço comum; a hierarquia tradicional perde parte do seu poder, pois as informações podem ser enviadas por e-mail a partir de qualquer lugar; os vários intervenientes estão em espaços físicos diferentes e apenas conectados pela mesma rede. Esta realidade traz benefícios aos funcionários, uma vez que estes passam a não ter custos de deslocação; não perdem tempo no trânsito; o horário de trabalho é mais flexível, o que lhes permite gerir melhor o seu tempo; distraem-se menos com os colegas e, por estes motivos consideram, ser mais produtivos trabalhando em casa (Irawanto et al, 2021).

Já em 2006, Cooper e Bruck defendiam que o *e-learning* podia ser menos dispendioso e mais flexível. No entanto, esta realidade interfere com as interações sociais dos indivíduos e na dinâmica entre colegas de trabalho, uma vez que os momentos de convívio deixam de acontecer, não há espaços para lanches em equipa, nem almoços com os colegas. Resultado desta alteração, a ausência de interação, de feedback e o isolamento eram, já há dez anos, alguns dos aspetos negativos mais mencionados pelos teletrabalhadores (Tremblay & Thomsin, 2012).

Os resultados de um estudo europeu mais recente (2021), realizado a 704 investigadores, destacou as vantagens do trabalho remoto que mais vezes foram mencionadas pelos teletrabalhadores, sendo elas as seguintes: não ser necessário realizar deslocações, uma maior sensação de controlo do tempo, uma maior autonomia e menos distrações, o ambiente ser mais confortável e uma maior flexibilidade com as tarefas domésticas. Como aspetos menos positivos foram identificados o isolamento dos colegas, uma maior dificuldade em definir limites entre o trabalho e a vida pessoal, a necessidade de existir uma maior autodisciplina e a dificuldade de

comunicação com colegas. Quando questionados sobre se gostariam de passar mais tempo em trabalho remoto, 66% dos investigadores inquiridos afirmaram ter interesse em fazê-lo com maior frequência (Aczel et al, 2021).

Evidentemente que estes resultados não nos permitem generalizar esta preferência, nem é esse o objetivo e projeto. No entanto, são indicadores de que as dinâmicas de trabalho e as necessidades dos funcionários estão a sofrer alterações, o que reforça a pertinência da realização deste projeto de ação, uma vez que este ambiciona também contribuir para o aumento do campo de estudos nesta área de conhecimento.

1.3.2. Desafios colocados pelo trabalho híbrido à Comunicação interna

A secção anterior desperta a nossa atenção para o facto de as organizações atuais estarem a presenciar e a vivenciar a materialização de um conceito idealizado nos anos 90 por Davidow e Malone (1993): organizações virtuais. Este conceito surgiu para dar resposta às necessidades do mercado de trabalho do século XXI, necessidades essas que se intensificaram durante a pandemia de COVID-19 e levaram à virtualização de muitas empresas. Neste sentido, Costa et al. (2022) explicam-nos a diferença entre a organização tradicional e a virtual, afirmando que:

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 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 et al., 2022, p. 10)

Em 2023, ainda estamos a viver as consequências da transformação da organização tradicional para a organização virtual e a adaptar-nos a esta nova realidade. No entanto, é impossível ignorar que estas alterações trarão mudanças significativas no funcionamento das organizações e na produtividade, o que obrigará a uma redefinição das estratégias de comunicação interna, sendo urgente repensar as estruturas, as plataformas, os fluxos de comunicação, as prioridades e áreas de atuação. Para Stranzl et al (2021), é crucial existir um estreitamento da colaboração entre os departamentos de Comunicação Interna, de IT e de RH, para que se possa cocriar um ambiente de trabalho virtual funcional.

Como a comunicação na organização não se reduz à troca de informações e de argumentos racionais, aos encontros informais ou mesmo à solicitude, quando os funcionários em teletrabalho são questionados sobre aquilo de que mais sentem falta, sobre o que gostariam de fazer, eles

respondem: festas, almoços em comum, beber com os companheiros depois do trabalho, ter pequenas conversas amigáveis após as reuniões (Neiva, 2018). É, portanto, importante perceber como é que se podem recriar estes contextos de comunicação informal essenciais para a criação de ligações entre colegas e, simultaneamente, monitorizar o impacto destas alterações na produtividade, socialização e satisfação dos funcionários, uma vez que só é possível que as empresas tenham um alto nível de desempenho se os seus colaboradores também o tiverem.

Embora alguns desafios sejam transversais a muitas organizações, a verdade é que há desafios que surgem em contextos e realidades muito particulares. Neste projeto de intervenção, como nos interessa conhecer a realidade do Centro de Medicina Digital P5, o próximo capítulo será dedicado ao Diagnóstico no terreno, que ocorreu em simultâneo com a revisão de literatura, numa lógica de diálogo permanente entre ambas as tarefas, como previsto em projetos de Investigação-Ação.

Capítulo 2.

Diagnóstico no terreno – recolha de informação sobre o Centro de Medicina Digital P5

Como mencionado na Introdução, este projeto procura dar resposta à questão “Em que medida a reformulação da estratégia de comunicação interna, num contexto de trabalho híbrido, pode contribuir para o aumento da eficácia dos canais de comunicação?”. Sendo este um projeto que segue as linhas orientadoras da Investigação-Ação, “(...) o resultado da investigação terá sempre um triplo objetivo: produzir conhecimento, modificar a realidade e transformar atores” recorda-nos Simões (citado por Coutinho, 2014, p. 315), o que pressupõe um processo de análise, identificação e reformulação da estratégia de comunicação interna do Centro de Medicina Digital P5. Tendo em consideração os contributos da revisão teórica, realizou-se, em simultâneo, o diagnóstico no terreno, existindo, deste modo, uma articulação entre a teoria e a prática, que tem em vista a construção de um diagnóstico mais completo.

Sobre a investigação no terreno, Silva e Pinto (1986) dizem-nos que “a pesquisa no terreno, é em boa medida, a arte de obter respostas sem fazer perguntas.” (p.138), uma vez que, pelo simples contacto com a organização, há acontecimentos que surgem organicamente no terreno e que nos dão informação sobre a organização. Importa esclarecer que, esta afirmação, diz respeito à observação, e pretende mostrar-nos que, mesmo com uma atitude mais passiva por parte do investigador, há uma grande diversidade de informação que esta técnica pode facultar. Evidentemente que, e de forma a complementar a informação recolhida, optaremos pela utilização de outras técnicas, onde teremos oportunidade de fazer várias perguntas para compreender aquilo a que a observação não dá respostas, assumindo assim uma postura mais ativa no diagnóstico no terreno, de modo a conhecer a perceção dos participantes sobre a realidade observada.

Com o diagnóstico no terreno, pretende-se compreender a comunicação interna da organização, através da reflexão crítica sobre as dinâmicas, canais e intervenientes; sinalizar caminhos que possam evidenciar a existência de problemas de comunicação interna e que, numa segunda fase, nos permitam atuar com vista à resolução ou melhoria dos problemas identificados; melhorar a eficácia dos canais de comunicação através da reformulação das dinâmicas e/ou dos canais de comunicação utilizados, sem nunca esquecer as particulares da organização, havendo por isso o cuidado de ser feita a intervenção mais adequada, considerando-se o contexto de trabalho em

regime híbrido, adotado pela organização. Posteriormente, todo este processo, irá contribuir para que, numa terceira fase, sejam avaliados os resultados e criado um esboço para um novo plano de intervenção, numa dinâmica de repetição em espiral (Figura 10) deste processo que caracteriza a Investigação-Ação.

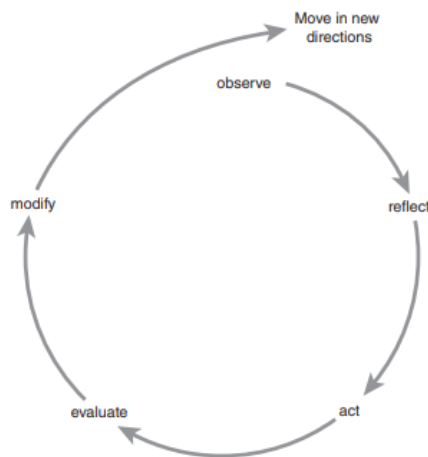


Figura 10: O típico ciclo da ação reflexão (McNiff et al, 2023)

Pela sua ligação prévia à organização, esta fase do projeto colocou alguns desafios éticos à investigadora, tendo sido necessário reforçar a necessidade de esta assumir um papel de neutralidade (Anguera, 1978). O facto de esta integrar a Unidade de Comunicação e Marketing, fez com que já tivesse um conhecimento prévio sobre os serviços prestados pelo P5, conhece-se grande partes dos elementos que integram a equipa e tivesse contribuído para a definição dos conteúdos de comunicação externa da organização. No entanto, até ao início deste projeto, desconhecia as dinâmicas de comunicação interna, os canais de comunicação internos existentes e a forma como era gerida a comunicação dentro da organização.

De forma a garantir a validade da informação, definiu-se que seria importante usar diferentes técnicas de recolha de dados, uma vez que a triangulação dos dados é uma das formas de assegurar a validade da informação. Dado que, a maior diversidade e integração de técnicas gera uma maior confiança nos resultados (Yin, 2018), e contribui para que sejamos mais céticos em relação aos dados coletados (Flick, 2018).

2.1. Orientações metodológicas: construção do modelo de análise

A metodologia carece da conceptualização e operacionalização dos conceitos, através da construção de um modelo de análise que nos guia ao longo da recolha de dados e nos ajuda a definir as vias que queremos percorrer.

A conceptualização é mais do que uma simples definição ou convenção terminológica. É uma construção abstrata que visa dar conta do real. Para isso, não retém todos os aspetos da realidade em questão, mas somente exprime o essencial dessa realidade, do ponto de vista do investigador. Trata-se, portanto, de uma construção-seleção. (Campenhoudt et al, 1995, p. 178)

Ainda sobre este procedimento, Campenhoudt et al (1995) esclarece que, por sua vez:

O modelo de análise operacionaliza a problemática definindo as principais categorias de observação. A primeira tarefa consistirá em determinar as dimensões observáveis dos diferentes fatores de clareza e a segunda em distinguir os diferentes modelos de adaptação ao risco. A partir daqui a estrutura da tipologia poderá ser construída. (Campenhoudt et al, 1995, p. 391)

Tendo em mente estas orientações, construímos o modelo de análise que orientou esta fase da investigação (Tabela 2). Neste, é possível observar os conceitos, as dimensões, os indicadores e, sempre que se justifique, os componentes definidos.

Tentou-se que as dimensões escolhidas explorassem diferentes aspetos da comunicação interna, numa perspetiva holística. De forma a que fosse possível acrescentar conhecimento aos dados obtidos, numa perspetiva de acumulação controlada. Ou seja, divergiu-se nas dimensões para não limitar o leque de possibilidades, mas de forma controlada para que a informação recolhida pudesse complementar e cimentar o conhecimento e não causar dispersão. Através dos indicadores definidos, selecionamos o instrumento de recolha de dados considerado como mais adequado para obter a informação pretendida.

Conceito	Dimensão	Indicador	Instrumento
Perceções do participante	Fluidez de fronteiras na organização	Impacto desta realidade no entrevistado.	Entrevista
	Canais de comunicação	Canais utilizados pelo entrevistado no seu dia a dia.	
	Dinâmicas da(s) unidade(s) em que está inserido	Descrição das dinâmicas de trabalho na(s) unidade(s) em que está inserido.	
	Feedback	Perceções do entrevistado sobre o feedback dado e recebido.	

	Definição de tarefas e objetivos	Quem define as tarefas e objetivos do entrevistado.		
	Integração na equipa	O que correu bem e o que poderia ser melhorado aquando da sua de integração na organização.		
	Oportunidades de melhoria	O que poderia ser melhorado na comunicação interna da organização.		
Conceito	Dimensão	Componente	Indicador	Instrument
Artefactos (Schein, 2017)	Ambiente físico	Descrição do espaço	Registos da investigadora sobre o espaço.	Observação Sistemática
	Tecnologia Utilizada	Tecnologia existente na sede do P5	Registos da investigadora sobre a tecnologia existente e utilizada pelos participantes.	
	Tipo de vestuário	Roupa dos elementos da equipa	Descrição do vestuário utilizado pelos participantes.	
	Rituais observáveis	Momentos formais	Registos da investigadora em contexto normal de trabalho.	
			Registos da investigadora durante reuniões departamentais.	
			Registos da investigadora durante reuniões operacionais.	
			Registos da investigadora durante as reuniões de balanço com a direção.	
		Momentos informais	Registos da investigadora durante o contexto normal de trabalho.	
			Registos da investigadora durante atividades de <i>team buildings</i> .	
			Registos da investigadora durante pausas de trabalho (almoços e lanches).	
Conceito	Dimensão	Componente	Indicador	Instrumento
Documentos de Acesso Público	Website	História da Organização	Existência, no website, de informações sobre a história da organização.	Análise Documental
		Apresentação da Equipa	Existência, no website, de informação que permita conhecer a equipa.	
		Missão, Visão e Valores	Existência, no website, de informação sobre a missão, visão e valores.	
		Serviços Prestados	Existência, no website, de informação sobre os serviços prestados pelo P5.	

Documentos internos	Redes Sociais	Atividades de <i>Team Building</i>	Existência, nas redes sociais, de publicações relativas a atividades de <i>team building</i> .	
		Instalações	Existência, nas redes sociais, de conteúdos onde seja possível conhecer as instalações do P5.	
		Presença da equipa	Existência, nas redes sociais, de conteúdos onde apareçam os elementos da equipa.	
		Identidade visual	Existência de coerência visual nos conteúdos divulgados nas redes sociais.	
	Recursos Humanos	Dados sobre os elementos da equipa	Existência de documentos que permitam consultar os dados sociodemográficos dos elementos da equipa.	
		Informação existente sobre a organização (história, serviços, etc)	Existência de documentos que permitam consultar informações sobre a organização (história, serviços, etc).	
		Organograma	Existência de um documento que permita conhecer a estrutura hierárquica da organização.	
		Plano de formação	Existência de documentação sobre o plano de formação geral e/ou individual.	
		Missão, Visão e Valores	Existência de informação sobre a missão, visão e valores da organização.	
		Mapas de férias	Existência de um ficheiro onde seja possível consultar o mapa de férias de todos os elementos da equipa.	
	Unidade de Comunicação e Marketing	Plano de Comunicação Interna e Externa	Existência de um documento onde esteja definido o plano comunicação interna e externa da organização.	
		Atividades de <i>Team Building</i>	Existência de um ficheiro onde sejam registadas as atividades de <i>team building</i> realizadas.	
			Existência de informação sobre atividades futuras de <i>team building</i> .	

Conceito	Dimensão	Componente	Indicador	Item	Instrumento
Trabalho Híbrido	Regime de Trabalho	Frequência de realização	N.º de horas em que trabalha remotamente	A grande maioria do meu horário de trabalho é realizado remotamente.	Questionário
Comunicação Interna	Informação Disponibilizada	Quantidade de Informação	N.º de vezes que recebo informação	Recebo, frequentemente, informações sobre o trabalho que devo desenvolver.	
		Qualidade da informação	N.º de falhas do conteúdo enviado	É frequente a informação que recebo não corresponder às minhas necessidades.	
		Atualização da informação	N.º de vezes em que acontece a informação não estar atualizada	É raro necessitar de informação e esta não estar atualizada.	
		Acesso à informação	N.º de vezes que é solicitada informação	Tenho, diariamente, de solicitar informação para que possa realizar o meu trabalho.	
			N.º de vezes em que não há acesso a informação relevante	É raro não ter acesso a documentos que são úteis para o desenvolvimento do meu trabalho.	
			N.º de vezes em que não há informação sobre ausências	É frequente alguém estar ausente e eu não ser informado/a (ex. férias,	

				baixas médicas, troca de horário, etc).	
			N.º de vezes que surgem alterações que não são comunicadas	É frequente haver alterações na organização e eu não ser informada/o atempadamente (ex. entrada de um novo colega, alterações hierárquicas, etc).	
		Comunicação de prazos	N.º de vezes em que são comunicados	Raramente me são comunicados prazos para a concretização de tarefas e ou objetivos.	
	Feedback	Tempo de resposta	N.º de horas que demoro a receber feedback	Na maioria das vezes, a resposta ao meu pedido de feedback demora menos de uma hora.	
			N.º de horas que demoro a dar feedback	Na maioria das vezes, demoro menos de uma hora a dar feedback a quem me envia informação.	
		Clareza da informação	N.º de dúvidas que o feedback que recebo gera	Raramente o feedback que recebo me cria muitas dúvidas.	
			N.º de dúvidas que gero ao dar feedback	É frequente o feedback que dou criar muitas dúvidas nos outros.	

Canais de Comunicação	Canais de comunicação existentes	Diversidade de canais existentes	N.º de canais existentes	A quantidade de canais de comunicação existentes nesta organização é adequada às minhas necessidades.	Questionário
		Frequência de utilização dos canais existentes	N.º de vezes por dia que são utilizados os canais	Uso, diariamente, os canais de comunicação internos para comunicar.	
	Microsoft Teams	Resolução de problemas	N.º de problemas resolvidos através do Microsoft Teams	A maioria das minhas dúvidas são resolvidas através da plataforma Microsoft Teams.	
		Utilização por parte da equipa	N.º de pessoas que utiliza	É frequente todos os elementos da equipa utilizarem o Microsoft Teams para comunicar.	
		Adiamento de tarefas	N.º de vezes que tarefas são adiadas	É frequente, pela falta de resposta a mensagens, tarefas serem adiadas.	
	Reuniões	Frequência de reuniões	N.º de reuniões	As reuniões operacionais realizam-se com a frequência que considero necessária.	
		Frequência de reuniões com as chefias	N.º de reuniões com as chefias	As reuniões com as chefias realizam-se com a frequência que considero necessária.	
		Pertinência de reuniões	N.º de vezes que participo em reuniões	Raramente sou convocada/o para reuniões que considero não estarem	

				diretamente relacionadas com as minhas funções.	
	E-mails	Utilização do e-mail	N.º de vezes que é utilizado	Utilizo, diariamente, o e-mail para comunicar com os meus colegas e/ou chefias.	
		Quantidade de e-mails enviados	N.º de e-mail enviados para se discutir um assunto	É frequente serem trocados vários e-mails sobre assuntos que poderiam ser mais facilmente esclarecidos através de um canal de comunicação oral.	

Tabela 2: Construção do Modelo de Análise

Olhando com algum distanciamento para o Centro de Medicina Digital P5, são diversas as variáveis que contribuem para que esta organização tenha características muito particulares, destacando-se a fluidez das fronteiras espaciais e temporais. Nesta organização a carga horária de trabalho não é a mesma para todos os elementos da equipa, havendo uma variação entre as 8 e as 40 horas semanais; a percentagem de trabalho em regime presencial e remoto varia de elemento para elemento, sendo este regime definido pelas especificidades das funções de cada um; e, por fim, o espaço de trabalho físico em regime presencial é variável e, embora a distância seja reduzida (mesmo edifício), o espaço não é comum a todos os elementos da equipa. Estas peculiaridades aliadas ao facto de esta organização ser relativamente recente e ter surgido no seio de uma organização pública, fazem com que haja uma mutação e uma adaptação constantes da estratégia e dos objetivos definidos, uma vez que há procedimentos que ainda se estão a estruturar e uma constante aprendizagem, que é feita à medida que a organização vai crescendo e as necessidades vão surgindo. De modo a melhor conhecermos esta organização, o Diagnóstico no terreno é

fundamental, tendo-se, para tal, optado pela utilização de diferentes técnicas de recolha de dados: análise documental, observação sistemática, entrevistas e questionário.

Latorre (citado por Coutinho et al, 2009, p. 373) organiza as diferentes técnicas de recolha de dados na investigação pelas suas características, tendo esta classificação resultado na seguinte categorização:

Técnicas baseadas na observação: estão centradas na perspectiva do investigador, em que se observa em direto e presencialmente o fenómeno em estudo;

Técnicas baseadas na conversação: estão centradas na perspectiva dos participantes e enquadram-se nos ambientes de diálogo e de interação;

Análise de documentos: centra-se também na perspectiva do investigador e implica uma pesquisa e leitura de documentos escritos que se constituem como uma boa fonte de informação. (Latorre, citado por Coutinho et al, 2009, p. 373)

As técnicas selecionadas para esta investigação são baseadas na observação, na conversação e na análise de documentos, enquadrando-se em cada uma das três categorias definidas por Latorre (citado por Coutinho et al, 2009, p.373).

Em três das quatro técnicas – observação sistemática, questionário e entrevistas - foi essencial a colaboração dos funcionários e da direção do P5. A participação destes foi voluntária, tendo sido, desde logo, assegurado que todos os elementos – direção e colaboradores – conheciam os objetivos do projeto e as técnicas de recolha de dados utilizadas, através da entrega prévia de um Folheto Informativo (Anexo 1). Este documento tornou-se essencial para que os participantes se sentissem mais informados e esclarecidos, o que contribuiu para que, durante todo o processo, estivessem mais disponíveis e se sentissem mais confortáveis em colaborar. Assim, definiram-se como participantes todos os elementos da organização que têm um vínculo de trabalho contratualizado com o Centro de Medicina Digital P5 e o seu diretor.

Neste sentido, os 20 elementos que compõem a equipa, aceitaram colaborar com esta investigação, sendo essa vontade expressa através da assinatura do Termo de Consentimento Informado apresentado no Anexo 2. Aquando da entrega desta documentação, impressa em duplicado, foi reforçada a disponibilidade da investigadora para esclarecer eventuais dúvidas que pudessem surgir durante a investigação. No que diz respeito à quarta técnica de recolha de dados utilizada – a análise documental - esta requereu de autorização prévia, tendo sido concedida pelo diretor da organização por ser o responsável máximo desta (Anexo 3).

Depois de elencadas as técnicas de recolha de dados utilizadas nesta investigação e de uma contextualização dos procedimentos realizados para salvaguardar a confidencialidade dos participantes, informamos que, nas próximas secções, iremos detalhadamente abordar cada uma das técnicas utilizadas, explicar a motivação para a escolha da sua utilização e os seus contributos para esta investigação. A ordem das próximas secções não seguirá, necessariamente, a sequência pela qual foram implementadas cada uma destas técnicas, uma vez que grande parte delas se realizaram concomitantemente. Como se pode ver no fluxograma apresentado na Figura 11.

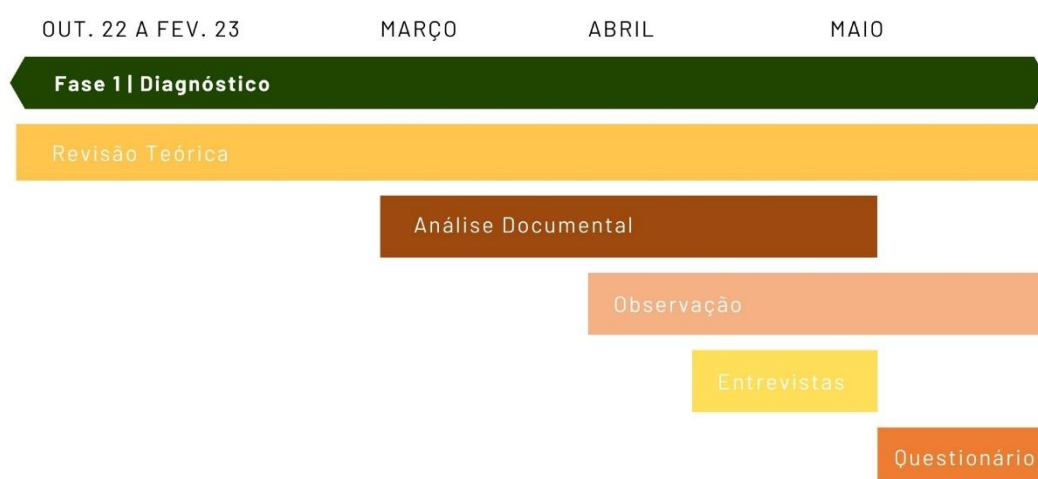


Figura 11: Calendarização da implementação dos instrumentos na fase de Diagnóstico

2.2. Implementação dos instrumentos de recolha de dados

Tendo em consideração os contributos da Revisão Teórica, avançamos para a implementação dos instrumentos de recolha de dados. Tendo-se optado por começar pela análise documental, feita solitariamente pela investigadora. Posteriormente e, uma vez que a implementação dos instrumentos de recolha de dados aconteceu de forma gradual, demos início à Observação dos participantes no seu contexto de trabalho e só depois se progrediu para a interação com estes, concretizada através da realização de Entrevistas. A aplicação dos Questionários permitiu-nos auscultar toda a organização e, juntamente com as restantes técnicas, identificar a problemática. Cada uma das técnicas utilizada será devidamente explicada nas próximas secções, de forma a que seja possível compreender os procedimentos utilizados para a recolha da informação e dar-se a conhecer de que forma salvaguardadas as questões éticas.

Sendo este um processo progressivo, a implementação gradativa das diferentes técnicas, permitiu-nos que a técnica seguinte, acrescentasse conhecimento à informação recolhida anteriormente, contribuindo assim para um diagnóstico mais rico e completo.

2.2.1. Análise Documental

São considerados documentos “quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano” (Phillips, 1973, p. 187). Importa, no entanto, esclarecermos que atualmente não nos devemos limitar a nossa análise a documentos escritos, uma vez que, as ferramentas digitais permitem-nos, hoje, aumentar o leque de possibilidades e considerar também conteúdos que possam estar noutros formatos, vídeo ou imagem, por exemplo.

Tal como a observação, a análise documental “pode constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, pelo complemento às informações obtidas por outras técnicas ou desvendando aspetos novos de um tema ou problema” (Lüdke e André, 1986, p.38). Assim, assume uma função de complementaridade na investigação, uma vez que é utilizada para “triangular” os dados obtidos através de outras técnicas Lessard-Hébert et al (1990).

Como é possível verificar na Tabela 2, definiram-se dois conceitos a serem explorados pela análise documental: documentos de acesso público e documentos internos. Quando nos referimos a documentos de acesso público, estamos a referir-nos a documentos que estão disponibilizados na internet e que qualquer pessoa pode ter acesso, não carecendo a sua consulta, de qualquer aprovação por parte da organização. Por outro lado, quando nos referimos a documentos internos, estamos a referir-nos a documentos que apenas os elementos que integram a organização têm acesso.

A análise da informação que consta nestes dois tipos de documentos foi feita pela investigadora, tendo sido para esse efeito, criado uma grelha de análise onde foram registadas as devidas observações. Tendo em consideração as diferentes características da informação a ser analisada, optou-se pela criação de duas grelhas, deduzidas do modelo de análise: uma para os documentos internos (Anexo 5), onde serão realizados os registos relativos à consulta dos documentos relativos à Unidade de Comunicação e Marketing e aos Recursos Humanos; e outra para os documentos de acesso público, onde serão anotadas as informações obtidas através da consulta do website e das redes sociais da organização (Anexo 4).

Pela facilidade de acesso, começamos por analisar os documentos de acesso público, onde, através da análise qualitativa dos documentos consultados, foi possível reunir alguma informação prévia, tendo sido o website¹⁰ e as redes sociais¹¹ do Centro de Medicina Digital P5 as principais fontes de informação. Esta técnica é descrita por Lessard-Hébert et al (1990) como “(...) [uma] espécie de análise de conteúdo que incide sobre documentos relativos a um local ou uma situação, corresponde do ponto de vista técnico, a uma observação de artefactos escritos” (p.142).

Como nos interessa estudar a comunicação interna, tornou-se essencial consultar alguns documentos e plataformas internas que não são públicos. Para tal, como dito anteriormente, procedeu-se à recolha da devida autorização (Anexo 3) junto do diretor do Centro de Medicina Digital P5 que, enquanto representante da organização, consentiu a consulta de documentos relacionados com as áreas de recursos humanos e da comunicação, nomeadamente ficheiros sobre a identidade organizacional, estrutura hierárquica, composição das equipas, procedimentos internos, plataformas e canais de comunicação interna. Como sugerido pela organização, a articulação para a cedência desta documentação ocorreu diretamente com a pessoa responsável pelos Recursos Humanos e a informação foi disponibilizada em formato digital, por e-mail, para que pudesse ser consultada pela investigadora sempre que fosse oportuno. Todos os documentos facultados pela organização foram arquivados no computador da investigadora e analisados apenas por ela, havendo, desta forma, a garantia de que não seriam consultados por terceiros.

As informações recolhidas permitiram-nos conhecer a dimensão da organização, a sua estrutura, os canais e as plataformas comunicação, e ter uma perceção das dinâmicas de comunicação interna da organização. No entanto, a análise documental é um procedimento solitário, que não nos permite interagir, conversar e ouvir o que cada participante sente e vivencia na organização.

Sendo este um projeto de intervenção sobre a comunicação interna, sentiu-se a necessidade de estar mais presente na organização, envolver mais ativamente os participantes e ouvir aquilo que eles têm para dizer. Tendo-se avançado, de forma gradual, para a observação sistemática, posteriormente para a realização das entrevistas e, por último, para a aplicação do questionário.

¹⁰ Ver: www.p5.pt

¹¹ Ver: Instagram - <https://www.instagram.com/centrodemedicinadigitalp5/>, Facebook - <https://www.facebook.com/centrodemedicinadigitalp5/>, Youtube - <https://www.youtube.com/@p5centrodemedicinadigital312>, LinkedIn - <https://www.linkedin.com/company/centro-de-medicina-digital-p5/>

2.2.2. Observação sistemática

A conceptualização do conceito explorado através da observação sistemática teve o contributo essencial de Schein (2017), tendo-se definido “artefactos” como único conceito, sendo que, deste, surgem as dimensões – ambiente físico, tecnologia utilizada, tipo de vestuário, rituais observáveis - também definidas pelo autor, e explanadas, anteriormente, na revisão teórica (Tabela 1) e no Modelo de Análise (Tabela 2). Pretende-se, com esta técnica, recolher informações sobre a comunicação não verbal através da presença, observação e registo (por parte da investigadora) do ambiente organizacional. Teve-se o cuidado de haver a maior descrição possível durante estes momentos de observação, tendo sido adotada pela investigadora uma postura de distanciamento, pretendendo-se o registo e não uma análise crítica do que estava a ser observado. Nestas circunstâncias, de forma a que a investigadora fosse reconhecida como tal, sempre que estes momentos se realizavam, ao entrar nas instalações do P5, a investigadora batia à porta e perguntava se a Maria Francisca podia entrar. Esta foi uma espécie de código combinado com os participantes, para que estes pudessem distinguir a Sara investigadora da Sara que eles já conheciam.

A observação sistemática representou um elemento fundamental para a investigação, por apresentar vantagens em relação a outras técnicas, uma vez que permite que os factos sejam percebidos sem qualquer intermediação (Gil, 1999) e possibilitam uma maior experiência sensorial, proporcionando, para além das perceções visuais, a recolha de informação através da audição, tato e olfato (Flick, 2004).

Seguindo o modelo de análise, a observação foi muito orientada para o registo daquilo que Schein (2017) categorizou como artefactos, como se poderá observar pela grelha de registo apresentada no Anexo 6. Foram anotadas informações sobre o ambiente físico, as características do espaço de trabalho, a tecnologia utilizada, o tipo de vestuário usado e os rituais observáveis. Foram também registados dados sobre as dinâmicas, os fluxos, o tom de comunicação, o nível de formalidade e/ou informalidade da comunicação na organização.

A recolha desta informação realizou-se em formato presencial, maioritariamente na sede do Centro de Medicina Digital P5, tendo-se privilegiado a observação em diferentes horários e contextos de trabalho. Destaca-se a diversidade de momentos em que foi possível estar presente e a abertura da organização para que tal acontecesse, tendo sido possível observar momentos formais e informais, reuniões de direção com toda a equipa, convívios durante as pausas do lanche, reuniões

operacionais de diferentes unidades, contexto normal de trabalho e atividades de *team building*, nomeadamente o almoço de celebração do 4.º aniversário da organização.

Durante a realização da observação, teve-se o cuidado de registar os acontecimentos no momento em que eles ocorriam, como sugerido por Selltitz et al (1955):

Indiscutivelmente, o melhor momento para registo localiza-se durante o acontecimento. Disso resulta o mínimo de viés seletivo e de deformação pela memória. No entanto, existem muitas situações em que é impossível tomar notas no local, pois isso perturbaria a naturalidade da situação ou despertaria a desconfiança das pessoas observadas. (Selltitz et al, 1955, p. 236)

Para isso, a investigadora fez-se acompanhar do seu computador portátil onde registou no guião de observação aquilo que observou, à exceção dos momentos informais, onde foram discretamente tomadas algumas notas no telemóvel para não interferir com a dinâmica. Logo a seguir a estes momentos, recorrendo-se à memória, a investigadora preencheu a grelha de registo (Anexo 6) sobre o que observou e aprofundou as notas que tinha registado no seu telemóvel.

A identidade dos participantes foi sempre salvaguardada, uma vez que foram registados apenas dados relativos às dinâmicas, fluxos das mensagens, ambiente e tom de comunicação, sem nunca mencionar quem fez o quê e quem disse o quê, não sendo referido em momento algum, o nome das participantes. Os dados observados foram essenciais para o diagnóstico da comunicação interna do Centro de Medicina Digital P5, uma vez que acrescentaram uma quantidade valiosa e significativa de informação, que se tornou essencial para afunilar a investigação, dando-nos a orientação e a segurança necessárias para avançarmos para a aplicação do questionário.

Este processo de estreitamento verificou-se também ao longo da observação: se nos primeiros dias começamos por observar questões mais gerais, a partir do momento em que se começaram a evidenciar alguns problemas passou-se a dedicar mais atenção a esses problemas, como previsto na revisão teórica.

Como a observação sistemática é muitas vezes usada como técnica exploratória, a compreensão que o observador tem da situação tende a mudar durante o processo. Isso, por sua vez, pode exigir mudanças no que observa, pelo menos até ao ponto de tornar mais específico o conteúdo da observação; e, muitas vezes, as mudanças exigidas podem ser fundamentais. Tais mudanças no conteúdo da observação não são indesejáveis. Bem pelo contrário; representam uma melhor empregabilidade da observação sistemática. (Selltitz et al, 1995, p. 233)

O processo desenvolvido até aqui permitiu-nos sinalizar determinados problemas e descartar algumas áreas de atuação, por não aparentarem ser problemáticas. Neste sentido, e de forma a

poder-se compreender melhor os fenómenos observados, avançamos para a realização das entrevistas.

2.2.3. Entrevistas

As entrevistas são uma das principais técnicas utilizadas na investigação em Ciências Sociais (Lüdke e André, 1986). Neste projeto, foram orientadas para a obtenção de informação, uma vez que este tipo de entrevistas não estruturadas “visa circunscrever a percepção e o ponto de vista de uma pessoa ou de um grupo de pessoas numa dada situação” (Lessard-Hébert, 1990, p. 162).

Com o objetivo de conhecer melhor a realidade de cada um dos entrevistados, as suas dinâmicas na organização, o funcionamento do(s) departamento(s) em que está inserido e ouvir as suas percepções e interpretações sobre este(s) aspeto(s), definiu-se que as entrevistas seriam a técnica mais adequada para recolher informações sobre as percepções dos participantes, uma vez que permitem explorar a problemática sem a delimitar.

(...) É essencial que a entrevista decorra de uma forma muito aberta e flexível e que o investigador evite fazer perguntas demasiado numerosas e demasiado precisas, de modo a que não limite à priori os aspetos do problema a ter em consideração. (Campenhaut, 2017, p. 89)

Definiu-se o conceito “percepções do participante”, tendo deste surgido sete dimensões e os respetivos indicadores, que foram explorados ao longo das entrevistas. Tendo em consideração que se pretende que a conversa entre a investigadora e os entrevistados flua naturalmente, mas que não exista uma grande dispersão, optou-se pela criação de um guião que orientou as entrevistas (Anexo 7). Este documento é composto por uma breve introdução e é apresentada uma proposta de formulação para cada questão.

Sendo estas entrevistas não estruturadas, as questões não foram colocadas exatamente pela mesma ordem em todas as entrevistas, nem colocadas da mesma forma, uma vez que das respostas dadas pelos entrevistados surgiram outras perguntas, tendo-se ainda assim, sempre que possível, retomado as questões definidas no guião, de forma a obtermos informação sobre os indicadores definidos no Modelo de Análise. No entanto, foi dado espaço para que fossem exploradas outras questões. Tendo havido, assim, a possibilidade de surgirem novos caminhos que nos pudessem surpreender e serem explorados nas restantes técnicas, nomeadamente na

criação de indicadores e itens para o questionário – uma abordagem a que Jenssen e Jankowski (1991) chamam de “facilitação”.

Assim, as oito entrevistas realizaram-se oralmente e presencialmente, uma vez que “o contacto entre o entrevistador e entrevistado possibilita que o primeiro possa adaptar as questões e/ou pedir informação adicional sempre que tal se revele importante” (Coutinho, 2014, p. 101). Foram realizadas com interlocutores úteis (Campenhoudt et al, 1995), ou seja, com pessoas a quem esta investigação diz diretamente respeito, neste caso, a alguns dos elementos da organização. De forma a cobrir a diversidade de públicos envolvidos, entrevistou-se um elemento da direção, pelo menos uma pessoa de cada unidade e dois coordenadores de unidades para que fosse possível ouvirmos elementos de todos os níveis hierárquicos. Teve-se também o cuidado de se entrevistarem pessoas que já estão na organização desde o início e pessoas que entraram mais recentemente. Neste sentido, a nossa amostragem, corresponde a uma amostragem não probabilística por seleção racional ou casos típicos. Esta é “uma técnica que tem por base o julgamento do investigador para construir uma amostra de sujeitos em função do seu carácter típico” (Fortin, 2000, p.209).

Para a realização destas entrevistas, a investigadora reservou um gabinete, fora da sede do Centro de Medicina Digital P5, mas muito próxima desta, onde foi possível conversar sem ruídos e sem riscos de haver interrupções. Embora, numa fase inicial do projeto, já tivesse sido dada a autorização para a gravação áudio da entrevista, achou-se pertinente relembrar esta questão e pediu-se novamente autorização, de forma a que estas pudessem, posteriormente, ser transcritas pela investigadora e devidamente analisadas. As entrevistas tiveram uma duração que variou entre os 30 e os 60 minutos.

Importa informar que, por estarem diretamente envolvidos na ação, a subjetividade e a falta de distanciamento dos entrevistados foram, como alertado na revisão bibliográfica, possíveis de observar durante as entrevistas (Lessard-Hébert, 1990). No entanto, o uso deste instrumento foi essencial para perceber a dinâmica de cada elemento e das diversas unidades da organização. De outra forma, teria sido muito complexo conseguir recolher e compreender esta informação uma vez que, tendo em consideração a reduzida dimensão da equipa, a diversidade de realidades é enorme. Através das entrevistas, foi possível contextualizar algumas situações que foram identificadas nos primeiros momentos em que se realizou a observação, tendo sido permitido

esclarecer algumas dúvidas que foram surgindo à investigadora, de forma a tornar os próximos momentos de observação mais claros.

2.2.4. Questionário

Os inquéritos por questionário são uns dos instrumentos de recolha de dados mais utilizados na investigação em Ciências Sociais, uma vez que “através do inquérito por questionário, temos acesso a informação atual e atualizada, ou seja, esta técnica de pesquisa permite-nos estudar um fenómeno tal como ele ocorre e é socialmente construído e representado num determinado momento” (Dias, 1994, p.6).

Esta ferramenta é definida por Gil (1999) como uma “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc” (p. 121).

Mensurar a satisfação em relação à comunicação coloca-nos alguns desafios. No entanto, é tranquilizador saber que não partimos do zero, tendo sido fundamental o suporte de trabalho desenvolvidos por outros investigadores. Neste sentido, o *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) desenvolvido por Downs e Hazen (1977), foi um dos alicerces para a construção deste questionário. O CSQ é uma das referências na investigação em Comunicação, tendo sido aplicado em diversas organizações de diferentes países, o que lhe confere um grau elevado de validade e confiabilidade (Nakra, 2006). Tem uma abrangência de temáticas considerável, já que avalia oito componentes da comunicação interna: 1) clima comunicacional, 2) integração organizacional, 3) feedback, 4) comunicação horizontal, 5) informação organizacional, 6) comunicação com o supervisor, 7) qualidade dos meios de comunicação e 8) relação com os subordinados.

No entanto, segundo Zwijze-Koning e Jong (2007), o CSQ tem algumas limitações, considerando-se apropriado para obter algumas orientações gerais sobre a forma como os funcionários avaliam a comunicação, mas não adequado para diagnosticar problemas específicos de comunicação e reformular recomendações. Neste sentido, o Critical Incident Technique - CIT -, desenvolvido por Flanagan em 1954, pelo seu pragmatismo, define objetivos mais próximos dos nossos. O CIT permite avaliar a perceção que os participantes têm sobre situações específicas, uma vez que “o

nível geral de satisfação com a comunicação dos funcionários será determinado pelos eventos de comunicação positivos e negativos reais que eles encontram no dia-a-dia da vida organizacional” (Zwijze-Koning e Jong, 2007, p.264).

Por sua vez, a auditoria ICA desenvolvida pela International Communication Association (1979) aborda alguns temas que nos interessam para esta investigação, destacando-se os seguintes: “informação que recebo dos outros e a informação que é enviada”, “atualização da informação” e os “canais de comunicação”. Seria impossível, nesta fase, não destacar o contributo da obra *Communication Research Measures – a Sourcebook* de Rubin, Palmgreen e Sypher (2009), que se tornou essencial para a construção do Modelo de Análise. Esta obra faz uma compilação dos trabalhos desenvolvidos por vários investigadores, mostrando-nos uma diversidade de possibilidades que nos permitem mensurar o impacto da comunicação.

Para elaborar um questionário que nos ajudasse a obter informação o mais concreta possível e nos permitisse aproximar as perguntas à realidade dos participantes, tivemos em consideração as temáticas e os propósitos dos questionários mencionados acima e, a estes, acrescentamos, sempre que se tornou oportuno, o contributo de investigadores mais recentes, cujas investigações incidem nas dimensões que queremos explorar (Ruck e Welch, 2012; Men, 2014; Diamantidis e Chatzoglou, 2019). Até porque, embora o contributo dos trabalhos mais antigos tenha sido essencial para a estruturação do questionário, a verdade é que já estão bastante desatualizados, o que faz com que não sejam adequados ao contexto atual, tornando-se incapazes de medir a comunicação interna dos nossos dias. Como vimos na revisão de literatura, as organizações mudaram muito nos últimos cinquenta anos, tendo esta mudança sido acelerada nos últimos vinte pela introdução das TIC, que reformularam as dinâmicas de trabalho, tornando-se necessário atualizar e adaptar os indicadores à realidade atual.

Para o questionário, foram definidos três conceitos: comunicação interna, canais de comunicação e trabalho híbrido. Para a problematização do conceito de comunicação interna definiram-se duas dimensões - “informação disponibilizada” e “feedback” - que se enquadram em três dos tópicos explorados pela International Communication Association Audit (1979), sendo sustentados pelos tópicos “*Receiving Information from Other*” e “*Sending Information to Timeliness of Information received from key sources*”. Pretende-se que o participante reflita sobre a quantidade e a qualidade de informação recebida, a quantidade de informação que este precisa receber para fazer o seu trabalho e o tempo que demora a ter acesso à informação atualizada (Rubin et al, 2009).

Os canais de comunicação internos permitem que os elementos da organização troquem informações entre si. Sendo a plataforma Microsoft Teams o espaço de trabalho virtual que liga toda a equipa do Centro de Medicina Digital P5, será dado especial destaque a esta plataforma. Para este conceito seguimos a orientação do tópico “*Channels of Information*” da ICA (1979), que aponta para que o participante faça uma reflexão sobre a quantidade de canais existentes para a transmissão das mensagens, a qualidade de informação que é enviada através desses canais e a qualidade de informação que o participante considera pertinente ser enviada (Rubin et al, 2009).

Estas linhas orientadoras foram essenciais para a definição dos componentes das duas dimensões, que serão mensurados através dos indicadores definidos na Tabela 2. Para a definição dos indicadores teve-se em consideração o conhecimento que a investigadora recolheu, através da análise documental, a observação e as entrevistas, sobre a organização para que estes fossem o mais adequados possível às características da organização, de forma a compreender-se qual a perceção que os participantes têm sobre a eficácia dos canais de comunicação internos.

Por último, através do conceito “trabalho híbrido”, interessa-nos perceber quantas pessoas trabalham maioritariamente em regime presencial e em regime remoto, uma vez que esta informação não está disponibilizada nem registada, tendo estas condições sido acordadas apenas verbalmente. Recolheu-se informação sobre o tipo de regime de trabalho que cada participante pratica, que será expresso pela frequência de realização, sendo o número de horas em que trabalha remotamente o indicador deste componente.

A implementação do questionário tem como principal objetivo recolher informação sobre as perceções que os elementos da organização têm sobre a eficácia dos canais de comunicação existentes. Posteriormente, este mesmo questionário também nos permitiu medir as perceções após a implementação das alterações, servindo de instrumento para avaliação dos resultados das alterações implementadas na organização, ajudando-nos a perceber se a intervenção foi bem-sucedida e se teve um impacto positivo ou negativo na dinâmica do P5.

O questionário é composto por vinte e três itens de resposta fechada e duas perguntas de resposta aberta, tendo sido aplicado em formato online, com recurso à plataforma Google Forms, e enviado, pela investigadora, por e-mail, aos vinte participantes. O questionário começa por informar os participantes que a resposta é anónima, sendo também indicado o objetivo do estudo, seguindo-se a explicação sobre como se deverá proceder ao preenchimento do mesmo (Anexo 8).

Tendo em consideração o número reduzido da nossa amostra, optou-se por não colocar nenhuma questão demográfica, pois seria fácil identificar os participantes, colocando em causa o anonimato.

Estruturalmente, o questionário divide-se em duas partes: numa primeira parte são feitas afirmações em relação às quais os participantes devem indicar o seu grau de concordância, numa escala de Likert (Discordo Totalmente, Discordo, Nem Concordo Nem Discordo, Concordo, Concordo Totalmente e Não se Aplica). Optou-se por uma escala uniformizada para todos os itens, para que a compreensão fosse mais simples e eficiente.

A segunda parte do questionário, de resposta não obrigatória, corresponde as duas perguntas de resposta aberta onde é solicitado que os participantes identifiquem problemas e oportunidades, com o objetivo de melhorar a comunicação no departamento em que estão inseridos e na organização, abrindo assim espaço para que outras forças e fraquezas, não identificados até então, possam ser comunicados pelos participantes.

A principal vantagem das questões abertas é a de não forçar o respondente a enquadrar a sua percepção em alternativas pré-estabelecidas. (...) o processo de categorização dessas respostas torna-se muito mais complexo. Recomenda-se, portanto, que o número de questões deste tipo seja reduzido. (Gil, 1999, p.131)

O questionário esteve disponível durante uma semana, tendo-se obtido um total de dezanove respostas. Os resultados serão partilhados na próxima secção onde será feita, com base nos dados recolhidos por todos os instrumentos de recolha de dados utilizados, uma apresentação da organização, dos seus serviços e das suas dinâmicas, uma caracterização sociodemográfica dos participantes e das suas percepções. Assim, a secção 2.4. será dedicada à apresentação e discussão do diagnóstico realizado à Comunicação Interna no Centro de Medicina Digital P5.

2.3. A Comunicação Interna do Centro de Medicina Digital P5

Sediado na Escola de Medicina da Universidade do Minho, o Centro de Medicina Digital P5 surge em abril de 2019, sendo resultado de uma parceria entre a Alumni Medicina – Núcleo de Antigos Estudantes de Medicina da Universidade do Minho e a Universidade do Minho. É uma associação de direito privado e sem fins lucrativos, orientada para o desenvolvimento e implementação de

soluções que contribuam e promovam o bom estado de saúde das populações e capacitem o indivíduo para ser ativo no processo de gestão da sua saúde.¹²

O nome P5 surge no seguimento da ideia de que a prestação de cuidados de saúde assenta no pressuposto dos 4 P's, por se defender que estes devem ser: preditivos, preventivos, personalizados e participativos. Passou-se, assim, de uma prestação de cuidados de saúde meramente reativa para o conceito de Medicina P5, onde o quinto “p” representa a proximidade, criada através das ferramentas tecnológicas que permitem um acompanhamento e uma monitorização dos utentes que não é possível na prestação de cuidados de saúde tradicional.¹³ O nome P5 surge sempre acompanhado pelo “Centro de Medicina Digital” uma vez que a organização não tem ainda a notoriedade necessária para se apresentar como P5 e ser automaticamente reconhecida a sua área de atuação: a medicina digital.



Figura 12: Fotografia tirado no dia da Inauguração do Centro de Medicina Digital P5, em Abril de 2019
Fonte: UMDicas

¹² Consultado em documentos internos

¹³ Consultado em: <https://www.p5.pt/sobre-nos/>

2.3.1. Identidade visual

O logótipo é o principal elemento visual de uma organização. O logótipo do Centro de Medicina Digital P5 consiste num *lettering* arredondado composto pela letra P e o algarismo 5, num tom de azul escuro, acompanhado do texto a preto “Centro de Medicina Digital P5” (Figura 13). Pontualmente, este logótipo é utilizado em preto ou branco, em função dos suportes em que é aplicado. Dando-se preferência pela cor que lhe confere uma melhor leitura, privilegia-se sempre que possível a utilização do logótipo na versão azul. A cor azul é uma cor muito utilizada na área da tecnologia e da saúde, estando associada a valores como segurança e eficiência, valores fundamentais nestas áreas. Havendo, no P5, esta fusão entre a prestação de cuidados de saúde através da tecnologia, a cor azul parece ser uma boa aposta, no entanto faz com que não se diferencie da concorrência que tende a utilizar também os tons de azul.



Figura 13: À esquerda, logótipo oficial do Centro de Medicina Digital P5 e à direita a versão em branco

É também importante acrescentar que, pelo que foi observado pela investigadora, há uma preocupação e um cuidado, por parte de todos os elementos da equipa, em reproduzir e respeitar esta identidade visual. Uma vez que, em vários momentos, se observou que os documentos oficiais, os ambientes de trabalho dos computadores, os documentos internos das diferentes unidades, as apresentações utilizadas em reuniões gerais e de unidades, o website e as redes sociais seguem esta linha visual, o que confere consistência e coerência visual à organização.

2.3.2. Missão, Visão e Valores

O Centro de Medicina Digital P5 define como missão, na sua documentação interna, desenvolver, validar e disponibilizar ferramentas e serviços de saúde sustentados nas boas práticas clínicas, que permitam, através do recurso a novas tecnologias e de uma equipa multidisciplinar, a monitorização, aconselhamento e resposta personalizada às necessidades de saúde da população. São identificados como valores da organização a aposta na qualidade e inovação, a integridade, trabalho em rede e sustentação em elevados padrões éticos e na equidade nos acessos aos cuidados de saúde. Como visão e objetivos globais, o P5 define: 1) desenvolver ações que

contribuam para a melhoria e qualidade da resposta em saúde; 2) desenvolver e implementar soluções que respondam às necessidades de saúde da população; 3) utilizar tecnologias e meios digitais que permitam a monitorização contínua do estado de saúde do indivíduo; 4) integrar tecnologias e meios digitais no desenvolvimento e implementação de programas de intervenção em saúde; 5) desenvolver e monitorizar processos e infraestruturas que apoiem a equipa nas atividades a desenvolver.

No entanto, no website do P5 é escrita a seguinte missão: “Contribuir para a melhoria do estado de saúde dos cidadãos através do recurso a tecnologias digitais, maximizando o impacto e eficácia das intervenções e promovendo a redução do *burden* económico e emocional”, como visão pode ler-se “Fortalecer o Sistema Nacional de Saúde, através da adição de serviços com pouca expressão, como a monitorização contínua do estado de saúde do indivíduo e programas de promoção da saúde e prevenção da doença. Recurso a uma equipa multidisciplinar, a novas tecnologias e uma abordagem personalizada e às necessidades de cada utilizador e sustentada nas boas práticas clínicas.”. Nesta plataforma, no tópico “Valores” está presente a seguinte informação: “Aposta na qualidade e inovação, bem como na prática sustentada por uma investigação científica rigorosa e de excelência. Integridade, trabalho em rede e sustentação em elevados padrões éticos. Equidade nos acessos aos cuidados de saúde.”.

Embora esta informação seja semelhante e complementar, a verdade é que há alguma variação do que é dito e, quando falamos em missão, visão e valores, é importante que esta informação seja expressa e comunicada sempre da mesma forma, para que, pela repetição, seja memorizada e interiorizada por todos. Seria também importante que os valores fossem mais bem sintetizados, de forma a que cada valor fosse expresso numa só palavra, conferindo-lhe clareza e objetividade.

Quando, em contexto de entrevista, a conversa foi orientada para a missão, a visão e os valores do P5, verificou-se uma grande incoerência de respostas por parte dos entrevistados. O que não deveria acontecer, já que esta informação deveria ser comumente partilhada por todos os elementos da organização. Uma vez que

Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa. (Kotler, 1993, p. 98)

O mesmo acontece com a visão e os valores. A definição destas diretrizes é essencial para que as organizações definam os seus objetivos, saibam onde querem chegar, como querem ser vistas e que públicos querem atingir (Drucker, 2006).

O facto de esta organização ter sido idealizada e fundada por um conjunto de elementos com um percurso profissional na área da saúde, e sem formação em comunicação, poderá explicar estas lacunas de comunicação e outras que teremos oportunidade de abordar nesta secção.

2.3.3. Serviços prestados e estrutura organizacional

O Centro Medicina Digital P5 define como *core business* a prestação de serviços digitais de saúde sustentados em Investigação e Desenvolvimento (I&D). A atuação nesta área de negócio faz com que a sua equipa seja composta maioritariamente por profissionais de saúde, com formação em medicina, enfermagem e psicologia, investigadores, que trabalham em I&D, profissionais de IT e de proteção de dados. Existem também profissionais de outras áreas, que se tornam essenciais para o bom funcionamento de qualquer organização, nomeadamente da área de recursos humanos, gestão e serviços administrativos e comunicação.

Os serviços prestados pelo P5 estão alinhados com o *core business* definido, sendo as suas principais áreas de atuação: as consultas online em diversas especialidades médicas e psicoterapia; o desenvolvimento de aplicações digitais que auxiliem na personalização e no acompanhamento dos cuidados de saúde; a promoção de literacia em saúde e a investigação. Para que estes serviços sejam eficazmente prestados, o Centro de Medicina Digital P5 tem uma equipa composta por vinte elementos, sendo onze elementos do sexo masculino e nove elementos do sexo feminino, com idades que variam entre os 21 e os 57 anos. Quase todos os elementos da equipa têm nacionalidade portuguesa, à exceção de um elemento que é brasileiro. A grande maioria dos elementos tem formação superior, que varia entre licenciatura e doutoramento, no entanto há dois elementos que se encontram a realizar estágio profissional na área de IT que têm formação de nível 5, tendo realizado cursos técnicos superiores profissionais e estando neste momento a realizar a licenciatura. Para uma melhor organização da informação e uma vez que os dados descritos correspondem à caracterização da amostra deste projeto de investigação, elaborou-se uma tabela com esta informação e outra que consideramos pertinente.

Sexo

Feminino	9
Masculino	11

Idade

Média de idades	36
Mínima	21
Máxima	57

Formação

Psicologia	3
Enfermagem	3
Medicina	3
Investigação	3
Gestão	1
IT	5
Comunicação	1
Proteção de Dados	1

Nível de Formação

Nível 5 Curso Técnico Superior Profissional	2
Nível 6 Licenciatura	5
Nível 7 Mestrado	7
Nível 8 Doutoramento	6

Horas Alocadas

40h semanais	12
20h semanais	2
16h semanais	3
8h semanais	2

Tabela 3: Dados Sociodemográficos Equipa P5

Até abril de 2023, os elementos da equipa dividiam-se por oito unidades, sendo elas: Unidade Clínica, Unidade de Promoção da Saúde, Unidade de Formação, Unidade de Investigação e Desenvolvimento, Unidade de IT, Unidade de Comunicação e Marketing, Unidade Administrativa, Unidade de Qualidade e Conformidade. Existiam cinco coordenadores de unidades que, em alguns casos, acumulavam a coordenação de mais do que uma unidade, sendo estes coordenados pelo Diretor do P5. O organograma que vemos abaixo corresponde ao ficheiro original disponibilizado pela organização.



Organigrama

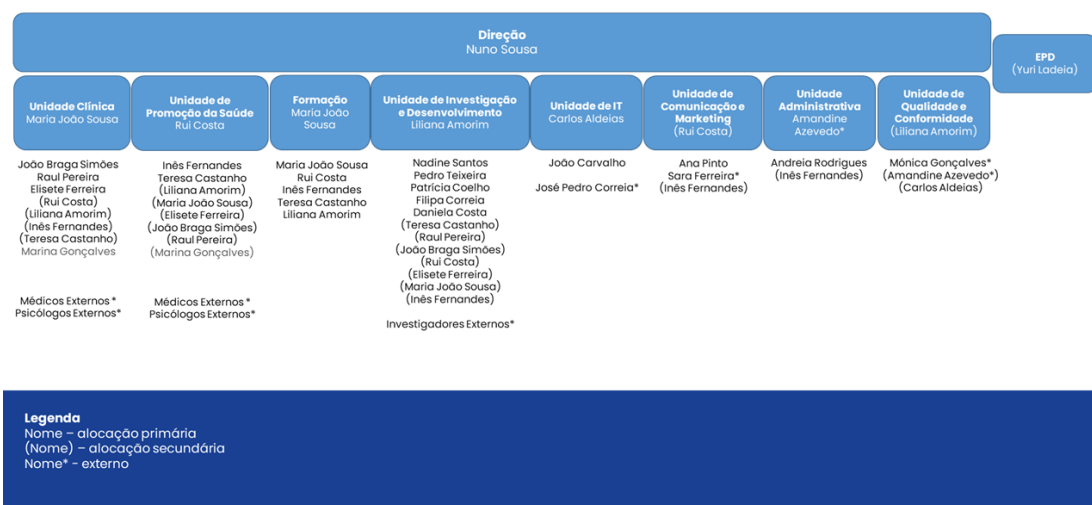


Figura 14: Organograma disponibilizado pela Centro de Medicina Digital P5

Como podemos ver pela Figura 14 existe uma exceção relativa ao Encarregado de Proteção de Dados (EPD) que, por não ser considerado uma unidade, é apresentado à parte e surge de forma complementar, uma vez que, pelas especificidades da função, este elemento da equipa acaba por ter de dar resposta a quase todas as unidades e, por esse motivo, a organização considerou que faria sentido ser representado desta forma.

Importa referir que a informação presente neste organograma, disponibilizado pela organização, à data, se encontrava bastante desatualizada, uma vez que há elementos cujo nome consta no organograma, mas que já não se encontram a exercer funções na organização. Esta situação verifica-se em seis elementos. Há também novos elementos que se juntaram à equipa e que também não estão mencionados no organograma.

Os dados sociodemográficos disponibilizados (Tabela 3) encontravam-se atualizados, mas o organograma disponibilizado fora atualizado pela última vez em novembro de 2022. Seria importante que esta informação estivesse sempre atualizada e acessível a todos, até porque se torna um instrumento muito intuitivo para os novos colaboradores perceberem como se estrutura a organização. Foi mencionado em entrevista, por parte de alguns colaboradores, que teria sido importante aquando da sua entrada na organização, que tivesse sido apresentado este organograma, pois teria permitido aos novos elementos da equipa ter uma maior e melhor noção da estrutura da organização e do seu funcionamento.

Embora o documento não estivesse atualizado, visto que as alterações relativas à entrada e saída de alguns funcionários não tiveram impacto na estrutura da organização, foi possível tomá-lo como referência.

O fluxo de mensagens dentro de uma organização é descrito a partir da sua estrutura formal. Esta define de que forma as tarefas organizacionais são formalmente divididas, o que nos permite afirmar pela análise do organograma que a estrutura organizacional do P5 se divide em três níveis hierárquicos: direção, coordenação das unidades e os restantes funcionários. Podemos ainda acrescentar que a organização apresenta uma estrutura hierárquica simples que, por norma, se caracteriza por ter poucos níveis hierárquicos. A autoridade para tomar decisões é centralizada geralmente no topo da hierarquia organizacional, a comunicação na organização segue principalmente canais formais, as funções de cada funcionário são claras e bem definidas, existindo autoridade para tomar decisões na sua área de atuação.

No entanto, observando atentamente a legenda do organograma, percebemos que, para além da alocação primária (como denominada pela organização), há vários elementos que estão alocados secundariamente a outras unidades, com situações em que se verifica uma alocação a quatro, cinco e até seis unidades.

Esta situação pode colocar em causa a clareza e a definição de funções, pelo facto de existir uma coordenação simultânea feita por diferentes pessoas e, em alguns momentos, uma sobreposição de tarefas. Esta possibilidade foi confirmada durante as entrevistas, tendo sido mencionado por parte de alguns elementos, da base da hierarquia, exemplos de situações em que isto se verifica. Quando questionamos sobre como é feita essa gestão, foi explicado que, no dia a dia, estas questões acabam por ser geridas pelos próprios, uma vez que a organização também lhes confere um nível elevado de autonomia para a organização das tarefas, das prioridades e do tempo

disponível. Quando os próprios não conseguem fazer essa gestão é comunicado ao coordenador da unidade (ao que está definida a alocação primária), acabando por ser essa pessoa a tomar uma decisão. Esta autonomia confere alguma responsabilidade e independência aos funcionários, que é valorizada por estes, mas impossibilita as chefias de monitorizar e avaliar se essa gestão individual do trabalho e da definição de prioridades é a mais adequada ou não, uma vez que não há um procedimento que deve ser seguido, nem uma plataforma de registo e gestão de tarefas.

Uma análise mais crítica desta estrutura organizacional permite-nos dizer que, embora a organização defina uma estrutura simples, há uma tendência para a implementação de dinâmicas muito características de uma estrutura matricial, uma vez que se verifica um dinamismo considerável de tarefas com o objetivo de tornar esta organização funcional. Talvez a estrutura organizacional matricial fosse a solução mais adequada para esta organização, tendo em consideração que é a solução que melhor se adequa a empresas que precisam de uma organização mais fluida e dinâmica, o que aparenta ser a realidade do P5.

Ainda sobre a análise detalhada do organograma, importa esclarecer que com a Unidade Clínica colaboram cerca de trinta médicos e psicólogos externos, em regime de prestação de serviços. Há também outros elementos designados, pela organização, como externos, que colaboram pontualmente com a organização e que, por esse motivo, para efeitos desta investigação não são considerados elementos da equipa. A ligação que a investigadora tem com a organização enquadra-se nesta categoria.

Para este projeto, apenas os profissionais que têm um contrato de trabalho celebrado com o Centro de Medicina Digital P5 serão considerados elementos da organização. A única exceção é o diretor da organização que, não tendo um contrato de trabalho com a organização, por não desempenhar um cargo executivo, desempenha um papel de coordenação. Esta situação é frequente em organizações que surgem em instituições do Estado, neste caso, numa universidade pública. O que acaba por explicar algumas dinâmicas da organização. O facto de a direção não estar tão presente no dia a dia da organização, pelo facto de o diretor acumular várias funções na universidade, faz com que não exista uma alocação específica de horário para a coordenação da organização. Esta situação, evidentemente, acaba por ter impacto na organização, o que levou a que, durante a realização deste projeto, se tivesse presenciado uma mudança estrutural significativa.

O crescimento da organização realçou a lacuna de não existir alguém que pudesse assumir uma liderança mais presente, o que é crucial para a maturação de qualquer organização, tendo levado a que, em meados de abril de 2023, na reunião geral de balanço do primeiro semestre onde estavam presentes quase todos os elementos da equipa, fosse comunicado pelo diretor da organização a criação do cargo de direção executiva, sendo este assumido por um elemento que já fazia parte da organização. Esta situação teve impacto no P5, uma vez que surgiu um novo nível hierárquico através da criação do cargo de direção executiva o que, naturalmente, acabou por provocar uma reestruturação do organograma e, consequentemente, teve impacto nas dinâmicas da organização uma vez que passaram a existir cinco linhas de autoridade (Figura 15). Esta alteração foi bem-recebida pelos elementos da equipa que se mostraram satisfeitos pela existência de um novo cargo de Direção Executiva que pretende tornar a liderança mais próxima, sendo expresso por alguns que esta alteração era, de facto, necessária.

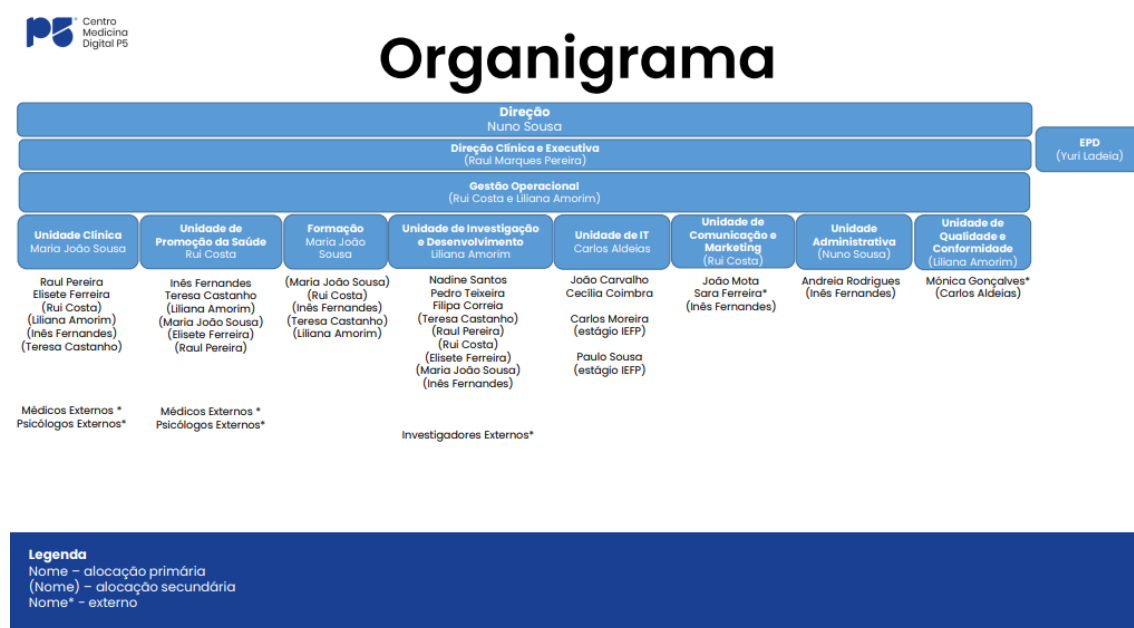


Figura 15: Atualização do Organograma - versão maio 2023

No final de junho de 2023, este novo organograma ainda não tinha sido disponibilizado nas plataformas de comunicação interna da organização e a unidade de RH também não tinha acesso a esta informação. No entanto, para efeitos de redação deste projeto, foi solicitado pela investigadora, de forma a ilustrar e facilitar a compreensão do que estava a ser descrito. Quando esta informação foi disponibilizada, a investigadora foi surpreendida pelo facto de, neste

organograma, ter surgiu também um nível hierárquico de Gestão Operacional, uma vez que na reunião em que foram comunicadas as alterações não se fez referência a esta alteração.

Na nossa perspetiva, uma vez que a dimensão ainda tem uma dimensão reduzida, não parece justificar-se a criação deste nível hierárquico de Gestão Operacional, uma vez que já existem coordenadores para as várias unidades. Como a explicação para a criação deste nível hierárquico não aconteceu em reunião de equipa, não foi possível perceber a necessidade da sua criação. Acreditamos que a existência de cinco níveis hierárquicos poderá criar obstáculos à comunicação, no entanto, não foi explorada esta questão em entrevista, uma vez que só obtivemos acesso a esta informação durante o mês de junho, tendo as entrevistas se realizado antes desta data.

2.3.4. Comunicação não verbal: espaço, rotinas e vestuário

O gabinete do Centro de Medicina Digital P5 localiza-se no segundo piso da Escola de Medicina da Universidade do Minho, à entrada, e, ainda na parte exterior, tem uma sinalética azul de grande dimensão que identifica o espaço. É um gabinete com cerca de 50 m² com uma arquitetura simples, mas moderna, que se caracteriza pela existência de paredes brancas e os móveis pretos. De frente, para quem entra, existe uma parede completamente envidraçada com uma vista panorâmica para uma zona verde e para dois dos emblemáticos monumentos da cidade de Braga: o Santuário do Sameiro e a Igreja do Bom Jesus do Monte.

Na sede do P5 existem oito postos de trabalho fixos que estão dispostos em U. Estes postos de trabalho são compostos por uma secretária, uma cadeira e um computador. Em alguns destes locais existe também um telefone. Numa das paredes, é possível ver-se um quadro magnético branco de grandes dimensões, com algumas anotações a marcador que se mantiveram quase inalteradas durante toda a fase de diagnóstico, o que nos mostra que este é utilizado com pouca frequência. Na outra parede estão gravadas, em ponto grande e a azul, o logo e a assinatura da organização “A saúde mais próxima de si” assim como as seguintes palavras: Preventiva, Participativa, Personalizada, Preditiva e Próxima (P5).

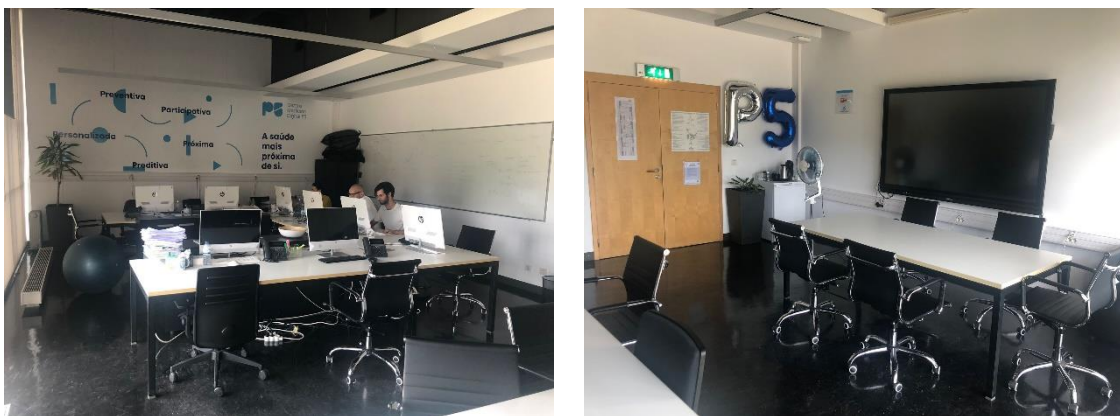


Figura 16: Instalações Centro de Medicina Digital P5

Na parede paralela (segunda imagem da Figura 16) existem um quadro preto interativo e uma mesa retangular de média dimensão com cadeiras. Este espaço não pareceu ser utilizado de forma recorrente. Pelo observado, é utilizado em momentos pontuais como um posto de trabalho, pelo diretor executivo e o pelo EPD, sendo na maioria das vezes aproveitado para a realização de reuniões, mostrando-se bastante adequada para reuniões de equipa porque é funcional para o formato híbrido. No entanto, quando as reuniões não envolvem toda a equipa e realizam-se durante o normal funcionamento do trabalho, causam algum ruído, uma vez que não é um espaço privado e acaba por ser demasiado próximo dos restantes postos de trabalho.

Junto a este espaço existem também uma chaleira, uma máquina de café e um frigorífico que é utilizado com alguma frequência pelos colaboradores para guardarem as suas refeições. O café não é cedido gratuitamente pela organização, esta gestão é feita através do entendimento entre os elementos da equipa. Atrás da porta estão afixadas informações relativas à segurança, nomeadamente, a planta do edifício e o mapa de férias, que se encontra desatualizado.

Por norma, as luzes estão desligadas e os estores parcialmente corridos, havendo a tendência para o espaço estar relativamente escuro; durante os meses mais frescos a temperatura é agradável, mas nos dias em que a temperatura é mais elevada o espaço torna-se bastante quente sendo necessária a utilização de uma ventoinha portátil, uma vez que o gabinete não tem outro sistema de climatização.

A observação permitiu-nos verificar que, por norma, estão neste espaço a trabalhar em simultâneo cerca de quatro elementos, tendencialmente de unidades diferentes. Os restantes elementos estarão em trabalho remoto ou a trabalhar noutros gabinetes, o que é algo frequente em alguns

casos, uma vez que trabalham em tempo parcial no P5 e, no restante tempo, noutras entidades da Escola de Medicina. Esta situação que se verifica no caso de cinco elementos (dois elementos da investigação, um elemento da equipa de IT, a pessoa responsável pelo financeiro e o diretor do P5) faz com que os seus postos de trabalho não sejam no P5, mas sim noutros gabinetes da Escola de Medicina.

O horário de funcionamento oficial do P5 é das 9h00 às 18h00 de segunda a sexta-feira, no entanto há alguma flexibilidade de horários para quem está em regime presencial ou remoto, sendo pedido que se cumpram as horas contratualizadas, fazendo-se os ajustes que forem necessários, desde que seja salvaguardado que há sempre alguém presente durante o horário de funcionamento e que o número de horas contratualizadas seja cumprido. Esta contratualização foi acordada verbalmente, assim como o acordo de trabalho híbrido, não existindo qualquer tipo de ferramenta e ou plataforma que confirme se foram realizadas horas de trabalho a mais ou a menos e em que horário e o local onde foram realizadas, o que traduz numa relação de confiança.

Verificou-se ainda que é frequente os funcionários estarem de auriculares, o que acontece por motivos diversos, tendo-se observado os seguintes: por estarem em formação, por estarem em reuniões online e também, por requisito de projetos, por vezes, é necessário realizarem-se inquéritos por telefone. Quando esta situação acontece, os colegas colocam os auriculares porque estas chamadas são frequentes, têm a duração de aproximadamente cinco minutos e são bastante repetitivas, o que faz com que exista algum ruído que incomoda os colegas e provoca alguma desconcentração. Para evitar este tipo de situações, poderia ser interessante que estas chamadas pudessem ser realizadas em regime remoto ou numa sala diferente.

No que diz respeito ao vestuário, não há qualquer tipo de regra expressa, sendo a roupa da maioria dos colaboradores casual. Há três dos elementos da organização que optam por utilizar roupa mais formal, mas por gosto pessoal e não por imposição da organização.

2.3.5. Tom de Comunicação

Como mencionado no final do último parágrafo, o facto de os participantes estarem de auriculares com alguma frequência limita um pouco a comunicação entre os elementos, mas quando esta acontece é num tom informal e com linguagem amistosa, o que aparenta uma boa relação entre colegas. Há uma tendência pelo tratamento na segunda pessoa do singular e o único caso em tal

não se verifica é na comunicação com o diretor da organização. Embora recorrendo a um tom informal, todos os elementos da equipa tratam o diretor da organização por “você”, o que se poderá ser justificado pelo cargo que este ocupa na hierarquia e/ou por ser o elemento mais velho. Acontece também alguns dos elementos mais jovens da equipa tratarem o diretor executivo e o coordenador de IT da mesma forma. Talvez aqui o único motivo seja a idade, uma vez que esta situação só acontece com os elementos mais jovens e especificamente com estas pessoas, que acabam por ser das mais velhas da equipa.

É notório, e também foi expresso nas entrevistas, que existe uma relação mais próxima entre os elementos da mesma unidade e também uma maior proximidade e à vontade entre os elementos que acabam por exercer o seu horário de trabalho maioritariamente em regime presencial, até porque acabam por ter mais momentos de convívio informal. É usual que quem está em regime presencial faça pausas para o lanche, em conjunto, e se junte para almoçar na cantina ou no jardim da Escola de Medicina, o que atesta a importância da comunicação presencial e da comunicação informal no reforço da ligação entre os elementos da equipa.

Em momentos mais formais, que acontecem tendencialmente em regime presencial (reuniões operacionais ou reuniões com toda a equipa), é recorrente o tom de comunicação manter-se informal, havendo ainda assim uma linguagem cuidada e esclarecedora. Nestes momentos, a comunicação surge com maior frequência no sentido mais descendente e com um carácter mais informativo, no entanto, nos momentos em que foi possível observar estas dinâmicas, foi sempre dada a possibilidade de a comunicação surgir no sentido contrário, ou seja, da base da hierarquia para o topo, tendo também acontecido e não tendo sido evidenciado pelos participantes qualquer tipo de receio e/ou desconforto em fazê-lo. Houve sempre espaço para a conversa e a discussão dos assuntos a todos os níveis (descendente, ascendente e lateral), mas nestes momentos também é recorrente alguém do topo da hierarquia lembrar que é necessário cumprir a duração da reunião, não havendo espaço para discussões muito aprofundadas nem brainstorming coletivos.

Pela diversidade de regimes e horários de trabalho nunca foi possível assistir a momentos em que estivessem presentes todos os elementos da equipa, o que acaba por também não ser recorrente. No entanto, está a ser feito um esforço nesse sentido, por vontade e interesse do novo diretor executivo, que acredita que as pessoas se sentem mais envolvidas se tiverem conhecimento do que está a acontecer na organização. As reuniões operacionais não eram recorrentes e atualmente

realizam-se mensalmente, fazendo com que a equipa se encontre mais vezes. Até aqui, a equipa só era convocada para as reuniões semestrais que se realizavam duas vezes ao ano e nem todos os elementos da equipa eram convocados.

Como acompanhamos esta fase de transição, foi possível observar algumas destas alterações. Durante a fase de Diagnóstico houve três momentos em que quase toda a equipa esteve presente - reunião de balanço no 1.º semestre, que se realizou no dia do 4.º aniversário do P5; o almoço de aniversário e a reunião operacional de junho – não sendo o tom de comunicação nem a relação entre os elementos da equipa muito diferente do que já foi descrito até então.

2.3.6. Comunicação externa e interna: plataformas e dinâmicas

No início de 2020, o P5 criou, com dois dos seus elementos, a Unidade de Comunicação e Marketing, no entanto, nenhum destes tinha formação nestas áreas. Devido à falta de recursos qualificados, desde 2021 que a investigadora integrou também esta equipa, assumindo o papel de consultora de comunicação e apoiando os processos na comunicação externa. A investigadora contribuiu neste papel, dado que a sua entidade patronal, Alumni Medicina, tem uma ligação institucional ao P5. Por este apoio ser notoriamente insuficiente, dois anos depois, o P5 investiu nesta área e atualmente tem uma pessoa com formação em comunicação a realizar estágio profissional na área de Marketing Digital que, juntamente com os restantes elementos da unidade, tem vindo a desenvolver e a implementar um plano de comunicação estratégico, dando seguimento à criação de conteúdos para as diferentes plataformas de comunicação externa do P5 (Facebook, Instagram, LinkedIn e Website) e a fazer a gestão e planeamento desses conteúdos. Como mencionado na Introdução, o estágio profissional conta com a orientação da investigadora, que dá apoio na definição e planeamento dos conteúdos a serem criados, revê os mesmos e supervisiona os trabalhos produzidos.

Fazendo uma breve análise dos conteúdos publicados nas redes sociais, podemos observar que não existe uma grande variação, entre redes, do conteúdo criado, sendo muito semelhante entre todas. No entanto, a imagem é cuidada e apelativa e o conteúdo é maioritariamente educativo e esclarecedor (Figura 17). Sendo o P5 uma organização prestadora de serviços digitais, o website é uma ferramenta essencial para que a organização se possa dar a conhecer, mostrar os seus serviços e vendê-los. Como dito anteriormente, a pessoa alocada à comunicação também se encontra a trabalhar na reestruturação do website, para que este se torne mais eficiente e atrativo.



Figura 17: Conteúdo publicado no Instagram

Neste sentido, podemos verificar que a Unidade de Comunicação e Marketing se tem dedicado mais à comunicação externa, no entanto têm começado a surgir algumas iniciativas de comunicação interna, por iniciativa do estagiário. Embora não haja um plano de comunicação interna definido, tem havido um interesse em investir neste tipo de iniciativas, até porque são interessantes para a promoção da interação entre os elementos da equipa e contribuem para a criação de conteúdos para divulgação externa. Observou-se, durante esta investigação, a organização do almoço de celebração do 4.º aniversário da organização e um *team building* sobre *mindful eating* para a promoção da saúde mental dos elementos da equipa. O primeiro evento contou com a presença de dezassete elementos e o segundo com a presença de oito, que se mostraram interessados e entusiasmados por poderem participar nestas atividades. Mais uma vez, a diversidade de carga horária e de regimes dificulta a organização de atividades que possam contar com a presença de todos, evidenciando-se a necessidade de se encontrar uma solução que possa dar resposta a esta questão.

Atualmente, a comunicação interna do P5 é feita através da utilização de duas plataformas transversais a todos os colaboradores: o e-mail e a Microsoft Teams. Existem também outros canais de comunicação utilizados como a comunicação oral, as chamadas telefónicas, mensagens e o WhatsApp. Para além destes, dentro de cada equipa, são utilizadas outras plataformas que dão resposta às necessidades de cada unidade. Damos como exemplo o caso da Unidade Clínica que, pelo facto de as suas funções estarem relacionadas com o tratamento de casos clínicos e dados de utentes, opta por utilizar a plataforma Signal para comunicar, por esta ferramenta assegurar a proteção dos dados dos utentes.

Dentro de todas estas diversidades de dinâmicas e particularidades, pelo que foi possível observar, a plataforma que acaba por substituir o contacto presencial e ser transversal a todos os elementos

é a Microsoft Teams que, pelas suas características permite que se recrie o contexto presencial de trabalho. Esta é uma plataforma de comunicação e colaboração em equipa desenvolvida pela Microsoft. É uma ferramenta de comunicação unificada, que permite que os utilizadores comuniquem e colaborem com os colegas em tempo real, independentemente do lugar onde possam estar, desde que estejam conectados à internet. É uma plataforma com possibilidades muito diversificadas, permitindo o envio de mensagens instantâneas para uma só pessoa ou para um grupo de pessoas, o que torna a comunicação mais rápida, eficiente e reduz a necessidade de enviar e-mails. Permite também a realização de videochamadas, o que é essencial para a realização de reuniões, partilha de documentos, o que faz com que estes possam ser consultados a qualquer momento ou por qualquer elemento da equipa. Para além disso, esta plataforma permite a integração com outras ferramentas do Microsoft 365: como o Outlook, OneDrive e SharePoint, permitindo que os funcionários trabalhem com mais eficiência e produtividade. Este tipo de ferramenta é cada vez mais utilizado pelas organizações e, pelas suas potencialidades, torna-se fundamental em organizações que trabalham em regime híbrido ou remoto.

O e-mail está integrado na Microsoft Teams e é o canal de comunicação mais formal da P5, sendo utilizado maioritariamente com públicos externos. No entanto, quando utilizado internamente, verificam-se fluxos de comunicação ascendente, descendente e laterais, sendo utilizado com um papel muito utilitário, para informar e para registar informação. Por outro lado, o Teams é bastante mais dinâmico por ter chats integrados que permitem enviar mensagens rápidas, esclarecer dúvidas diretamente com uma pessoa ou um grupo de pessoas, assumindo um papel mais funcional.

Ainda no Teams, existe um grupo onde estão todos os elementos da equipa, chamado “Social”, que é utilizado pontualmente e onde a comunicação não flui naturalmente, acabando por ser utilizado maioritariamente pelos RH para relembrar alguns assuntos que dizem respeito a toda a equipa e para felicitações no dia de aniversário de cada elemento. A criação deste grupo tinha como objetivo que houvesse um espaço onde a comunicação pudesse fluir da mesma forma que flui em dinâmicas de convívio informal de trabalho, ou seja, onde fosse possível as pessoas dizerem “Bom dia!”, avisar quando vão almoçar ou comentar alguma peripécia que lhes tenha acontecido.

Enumerar estes momentos é um exercício complexo, uma vez que quando acontecem presencialmente surgem de forma natural, mas quando os transpomos para o contexto de virtual

parecem perder a sua espontaneidade. Talvez isto possa justificar o insucesso deste grupo. Para que este tipo de dinâmica funcione, a comunicação tem de ser orgânica e fazer parte da cultura organizacional, havendo aqui um papel da direção em dar esse exemplo e incutir esses hábitos, o que não acontece recorrentemente.

A descrição feita ao longo desta secção permitiu-nos fazer uma caracterização da organização e identificar algumas áreas que se mostram mais frágeis e descartar outras por não aparentarem ser problemáticas. Neste sentido, os resultados do questionário que apresentamos de seguida vão permitir-nos complementar esta informação, recolher dados sobre as perceções da nossa amostra e assim definir a problemática deste projeto.

2.3.7. As perceções da equipa sobre a Comunicação Interna do P5

Esta secção foi criada tendo por base o contributo principal dos resultados do questionário enviado por e-mail, no dia 19 de maio de 2023, aos vinte elementos da equipa P5. Recordamos que, para a elaboração deste questionário recorremos à plataforma Google Forms.

Embora se tivesse tido o cuidado de se definir aleatoriamente a ordem dos itens no questionário aplicado, de modo a evitar algum viés nas respostas, para uma melhor interpretação dos resultados, optou-se por organizar os dados de acordo com a ordem definida no modelo de análise. De forma a tornar a análise dos dados mais completa, sempre que se tornar oportuno, será acrescentada informação, obtida através dos restantes instrumentos de recolha de dados, e que poderá contribuir para um diagnóstico mais rico.

De seguida, passaremos à descrição das respostas dos inquiridos e das respostas obtidas em cada uma das afirmações. Relembramos que tivemos a participação de dezanove inquiridos, numa amostra de vinte. Por termos uma amostra composta por poucos elementos, optamos por uma análise dos dados mais interpretativa do que descritiva.

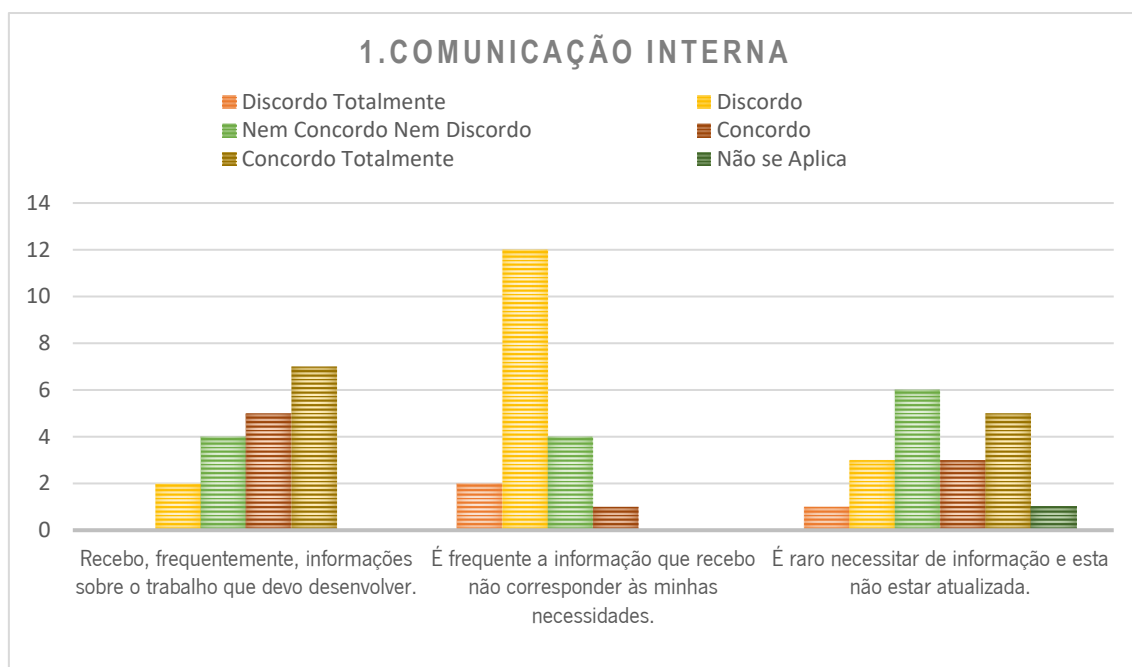


Gráfico 1: Resultados obtidos nos itens 18, 2, 6 do questionário

A afirmação “Recebo, frequentemente, informações sobre o trabalho que devo desenvolver.” pretende perceber qual a percepção dos inquiridos sobre a quantidade de informação recebida sobre o trabalho a ser desenvolvido. Os resultados mostram-nos que a grande maioria concorda que é frequente receber informações sobre o trabalho que deve desenvolver. Importa, no entanto, relembrar que há elementos que, pelas características das suas funções e/ou pela posição hierárquica que ocupam, têm um maior grau de autonomia, o que poderá justificar receberem informações com menor frequência.

Quando confrontados com a afirmação “É frequente a informação que recebo não corresponder às minhas necessidades”, que pretende perceber se, no entender dos inquiridos, a qualidade da informação recebida corresponde às suas necessidades, a maioria dos inquiridos discorda da afirmação, o que nos permite deduzir que a grande maioria dos inquiridos considera que a qualidade da informação recebida corresponde às suas necessidades.

Para compreender se a informação é atualizada frequentemente, recorreu-se à afirmação “É raro necessitar de informação e esta não estar atualizada” tendo sido a opção “Nem Concordo nem Discordo” a mais escolhida e as restantes votações bastante variadas.

Fazendo uma análise geral dos resultados apresentados no Gráfico 1, podemos afirmar que a quantidade e a qualidade de informação disponibilizada não são um problema identificado pela

maioria dos elementos da equipa. No entanto, quando falamos da atualização da informação, os resultados são menos positivos, uma vez que se verifica uma diversidade significativa de opções de resposta e um número considerável de respostas em “Não Concordo nem Discordo” o que evidencia uma clara margem para melhoria. Os resultados obtidos reforçam o que foi registado durante a análise documental, embora não tivessem sido consultados documentos pertencentes a todas as Unidades, no caso dos documentos relativos aos RH foi frequente verificarmos que a informação não estava devidamente atualizada. O que poderá ser justificado pelo facto de a pessoa alocada a estas funções estar também alocada a mais cinco unidades, podendo não ter tempo suficiente para garantir que a informação é atualizada atempadamente.

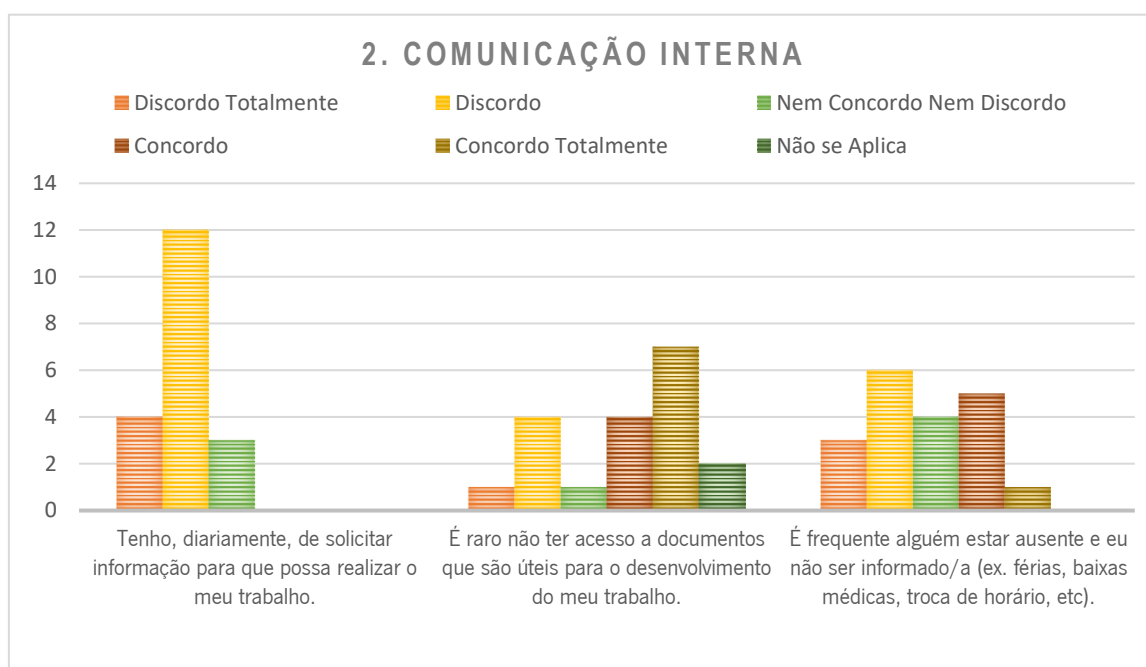


Gráfico 2. Resultados obtidos nos itens 4, 13, 3 do questionário

As afirmações presentes no gráfico acima pretendem perceber qual o entendimento dos inquiridos relativamente ao acesso à informação, no que diz respeito à afirmação “Tenho, diariamente, de solicitar informação para que possa realizar o meu trabalho.”, a maioria dos inquiridos afirma discordar da afirmação, o que nos mostra que os elementos da organização têm acesso à informação necessária para realizar o seu trabalho, não estando diariamente dependentes de outros para realizarem as suas tarefas e que lhes confere um grau elevado de autonomia e independência.

No caso da afirmação “É raro não ter acesso a documentos que são úteis para o desenvolvimento do meu trabalho.”, embora a maioria concorde, cinco elementos discordam da afirmação. Estes resultados menos positivos devem ser tidos em consideração, uma vez que podem evidenciar uma questão que poderá ser melhorada.

Por último, a afirmação “É frequente alguém estar ausente e eu não ser informado/a (ex. férias, baixas médicas, trocas de horário, etc.).” teve a maioria das respostas na opção discordo, no entanto, obtiveram-se respostas muito variadas, o que não foi totalmente surpreendente para a investigadora, uma vez que não existe nenhum ficheiro na organização que disponibilize a todos os elementos da equipa esta informação. Para além desta questão, durante as entrevistas, verificou-se que há um conjunto de elementos (Unidade de I&D e Unidade de IT) que, por desenvolverem trabalhos mais solitários e, que exigem menor interação com os colegas, consideram que não há necessidade de ser constantemente reportados e/ou comunicados os períodos de ausência. O que nos permite deduzir que poderá existir alguma falha na perceção desta afirmação, por não serem diretamente afetados pelas ausências não comunicadas. O que contribui para que quem tenha maior perceção desta realidade sejam os elementos que interagem com todos os elementos, nomeadamente a direção, a comunicação e os serviços administrativos.

Analisando globalmente as três afirmações, verificamos que a necessidade de solicitar constantemente informação não é uma situação recorrente e, por esse motivo, não é uma questão identificada como problemática, no entanto, as manifestações obtidas relativamente ao acesso a documentos e a comunicação sobre períodos de ausência levou a uma dispersão dos resultados, uma vez que é identificado como um problema por um número significativo de inquiridos – 6. Estes resultados podem ser justificados pelo facto de, e tendo em consideração as características da organização, não existir, atualmente, nenhuma ferramenta/plataforma onde seja disponibilizada esta informação. Pelo que se conseguiu perceber, existe apenas um documento que está arquivado na pasta dos Recursos Humanos onde consta esta informação, mas esta não é atualizada diariamente nem partilhada com os restantes elementos da equipa.

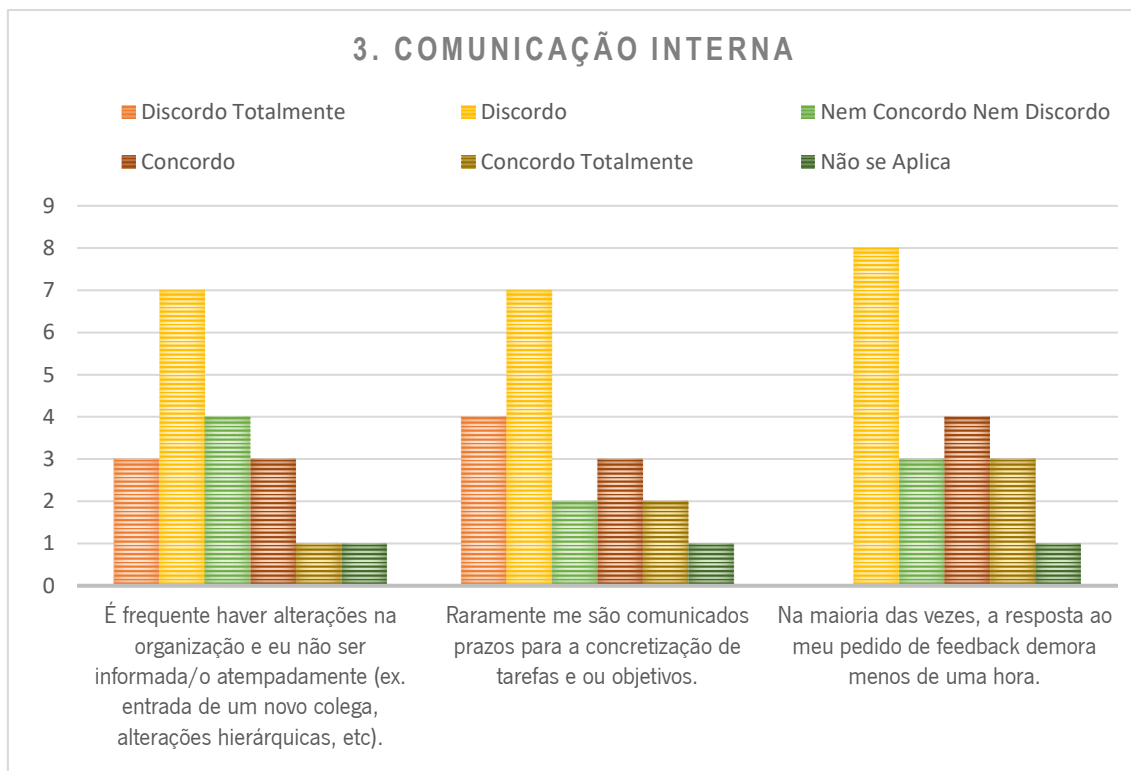


Gráfico 3. Resultados obtidos nos itens 14, 1, 11 do questionário

No Gráfico 3 destaca-se a maioria das respostas na opção “Discordo”, representada a amarelo. No entanto, é também visível que há uma distribuição das restantes respostas, evidenciando-se um entendimento diverso por parte da equipa do Centro de Medicina Digital P5. Analisando individualmente cada um dos itens, percebemos que relativamente ao acesso à informação, medido pelo item “É frequente haver alterações na organização e eu não ser informada/o atempadamente (ex: entrada de um novo colega, alterações hierárquicas, etc), embora não seja um problema identificado pela maioria, há quatro participantes que concordam com esta afirmação.

De forma a complementar os resultados obtidos, acreditamos que seja importante relatar um episódio observado pela investigadora. Na fase inicial de observação, foi possível assistir às primeiras horas de trabalho de um novo funcionário. Tendo-se observado que a data de início de funções não tinha sido comunicada pelas chefias aos elementos da equipa, o que acabou por causar alguma surpresa quando viram este novo elemento chegar. Esta situação teve especial impacto nos elementos que desempenham funções de RH e Financeiro, uma vez faz parte das suas tarefas garantir que toda a documentação é assegurada para que o novo colaborador possa iniciar funções, nomeadamente contrato de trabalho, seguro de trabalho, entre outras.

Para avaliar a percepção dos inquiridos relativamente à comunicação de prazos, recorreu-se ao item “Raramente me são comunicados prazos para a concretização de tarefas e/ou objetivos”, a maioria discorda, mas verifica-se uma diversidade de resultados. Sendo as respostas a este questionário confidenciais, torna-se impossível perceber as motivações para estas respostas, no entanto, as informações recolhidas através das restantes técnicas permitem-nos sugerir algumas causas que podem justificar os resultados obtidos. Neste sentido, podemos deduzir que os resultados neste item podem estar relacionados com o facto de cada unidade adotar dinâmicas de trabalho muito próprias, havendo unidades que são mais rígidas com a definição de prazos e outras que não. Até porque existem unidades que trabalham com prazos que são definidos por entidades externas, como é o caso da Unidade de I&D e de Promoção de Saúde.

O último item do Gráfico 3 e os quartos itens do Gráfico 4 estão relacionados com o feedback que cada um dá e que cada um recebe, pretendendo-se analisar o tempo de resposta e a clareza da informação transmitida. Neste sentido, podemos verificar que, de acordo com os resultados obtidos, quando confrontados com a afirmação “Na maioria das vezes, a resposta ao meu pedido de feedback demora menos de uma hora.” A maioria dos inquiridos discorda da afirmação.

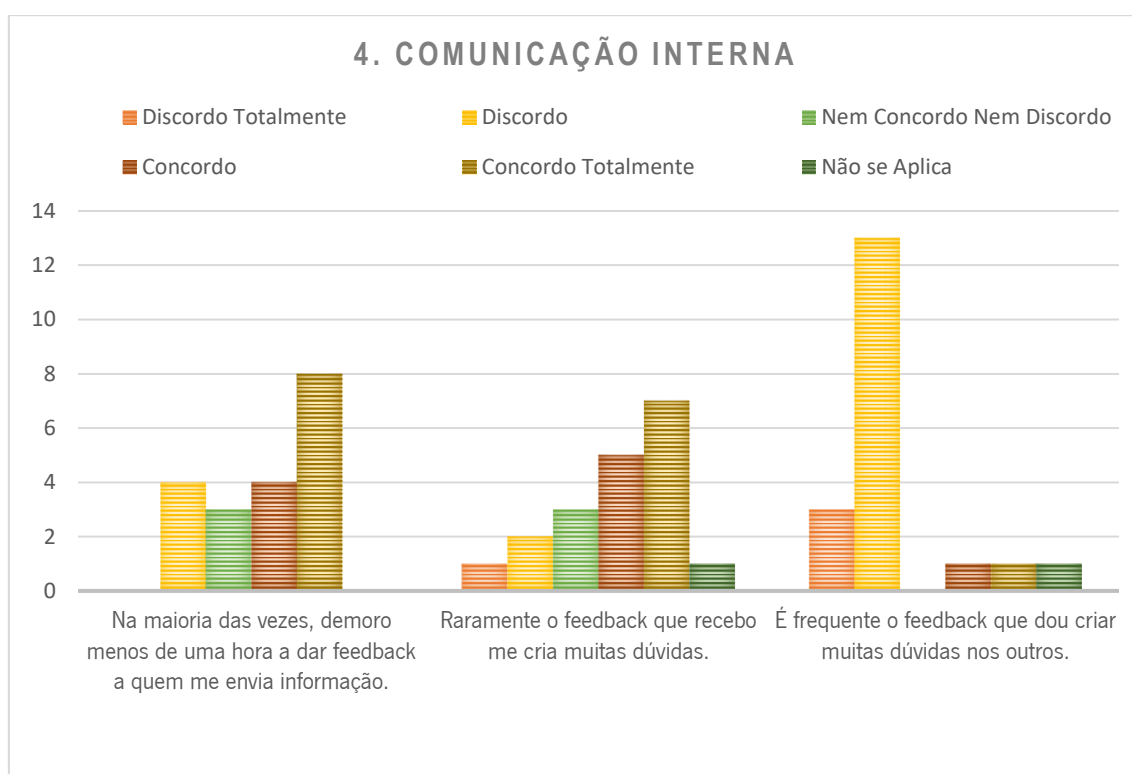


Gráfico 4. Resultados obtidos nos itens 19, 16, 8 do questionário

No entanto, quando são convidados, através da afirmação “Na maioria das vezes, demoro menos de uma hora a dar feedback a quem me envia informação.” a refletirem sobre o tempo que demoram a dar feedback, a maioria concorda totalmente com a afirmação. Estes resultados, quando comparados com os resultados obtidos no item anterior, revelam alguma incoerência, evidenciando-se uma falha na percepção do tempo que cada um considera demorar a dar resposta, havendo a percepção que demoram menos tempo.

Sobre a clareza do feedback, à afirmação “Raramente o feedback que recebo me cria muitas dúvidas” as respostas obtidas mostram-nos que a maioria dos inquiridos concorda com a afirmação. Pelo contrário, quando se faz o inverso, e é pedido para que seja avaliada a clareza do feedback que é dado por cada um dos participantes, recorrendo-se à afirmação “É frequente o feedback que dou criar muitas dúvidas nos outros” treze dos inquiridos discordam e três discordam totalmente. Havendo aqui, tal como aconteceu no caso anterior, uma falha na percepção na qualidade do feedback dado e na forma como ele é percecionado. Contudo, pelos resultados obtidos, não se pode afirmar que os inquiridos consideram a qualidade do feedback uma questão problemática, parecendo ser o tempo que se demora a receber feedback mais relevante. Não sendo, ainda assim, identificado como algo problemático por um número significativo de elementos da organização.

O trabalho híbrido pode contribuir para estes resultados, uma vez que este regime de trabalho torna menos orgânicos os pedidos informais de feedback. Quando falamos com alguém presencialmente o feedback é imediato, pode não nos ser dada a resposta à nossa questão, mas por norma temos uma resposta que pode ser “Ainda não vi, mas à tarde vou responder” ou “Dá-me mais 10 minutos e já vejo”, no entanto, quando recorremos a ferramentas digitais o feedback fica em “suspensão” até que a outra pessoa responda, aumentando-se o tempo que se demora a finalizar uma tarefa. Por este motivo, o feedback ainda se torna mais relevante em modelos de trabalho à distância (Tremblay & Thomsin, 2012).

Passando agora à análise dos resultados do Gráfico 5, cujas afirmações pretendem avaliar a percepção dos inquiridos relativamente à eficiência e à eficácia dos canais de comunicação existentes na organização, verificamos que, quando deparados com a afirmação, “A quantidade de canais de comunicação existentes nesta organização é adequada às minhas necessidades.” claramente existe um entendimento geral por partes dos inquiridos. À afirmação “Utilizo,

diariamente, o e-mail para comunicar com os meus colegas e/ou chefias” a grande maioria concorda com esta afirmação.

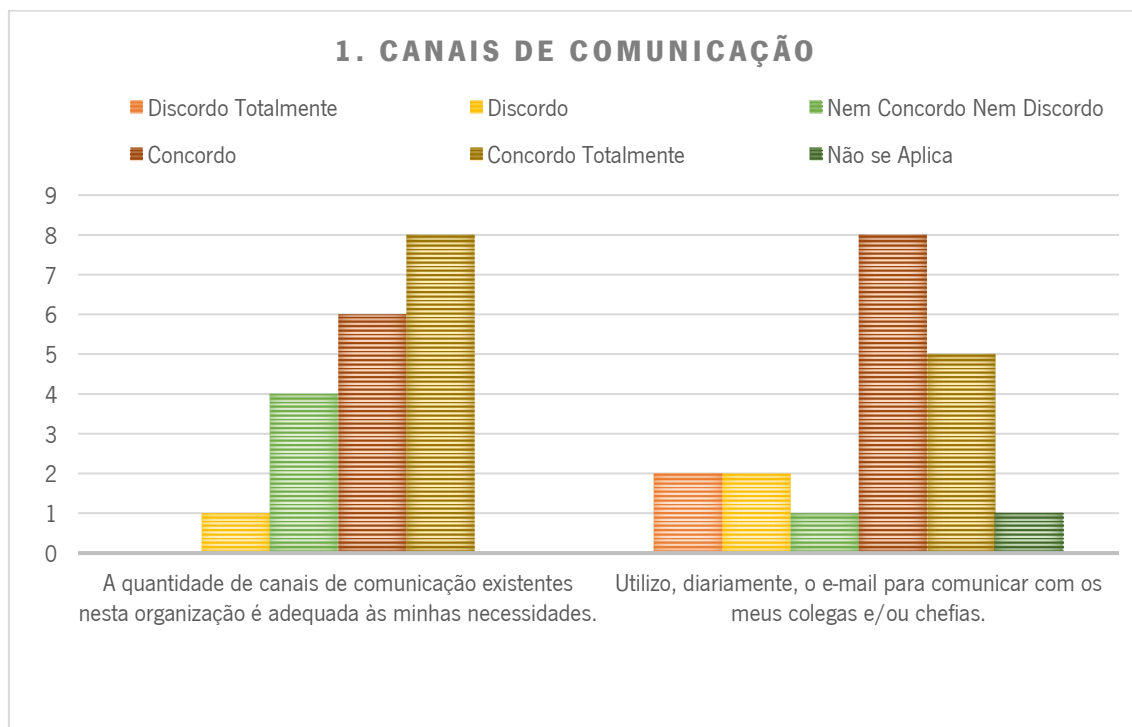


Gráfico 5. Resultados obtidos nos itens 17 e 15 do questionário

Quanto à afirmação “A maioria das minhas dúvidas são resolvidas através da plataforma Microsoft Teams.”, a maioria dos inquiridos concorda com esta afirmação. Por outro lado, quando lhes é solicitado que reflitam sobre a utilização do Microsoft Teams por parte de toda a equipa, confrontando-os com a afirmação “É frequente todos os elementos da equipa utilizarem o Microsoft Teams para comunicar” a maioria também concorda com a afirmação.

Relativamente ao adiamento de tarefas por falta de resposta, quando confrontados com a afirmação “É frequente, pela falta de resposta, tarefas serem adiadas” a maioria discorda. No entanto, embora a maioria discorde da afirmação, existem cinco elementos que concordam. Como refletido no Gráfico 4, a ausência de resposta ou a demora no feedback podem contribuir para que a produtividade seja afetada.

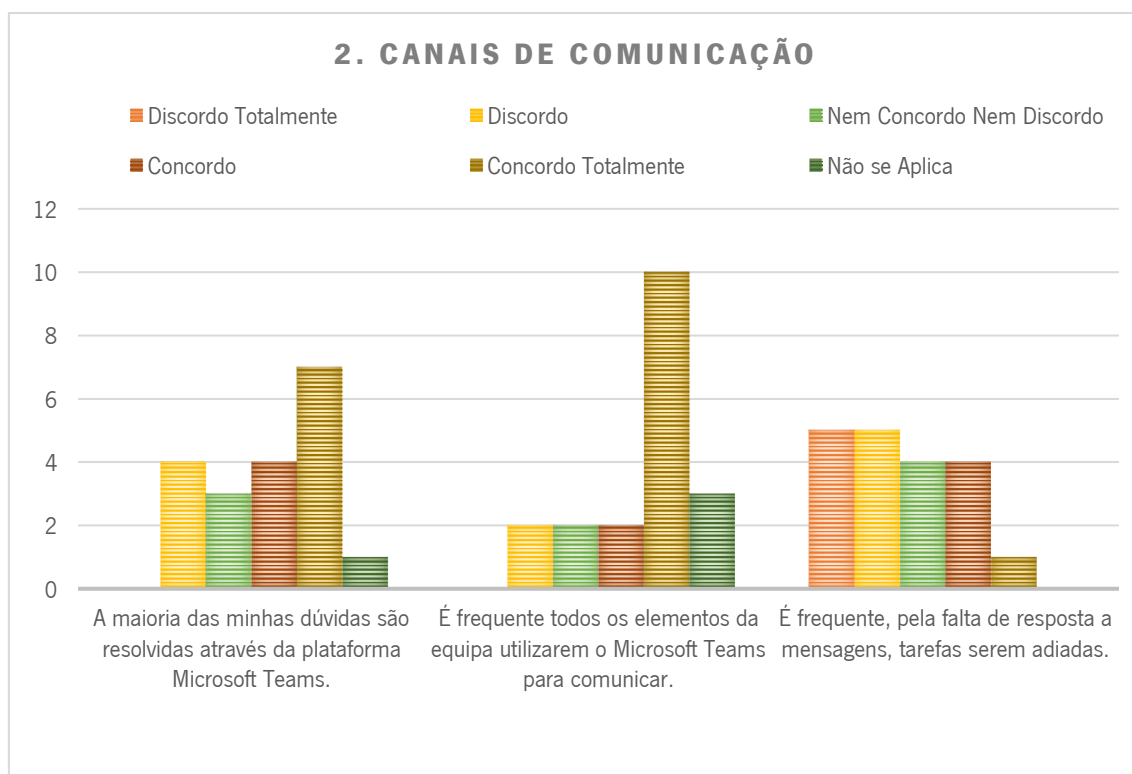


Gráfico 6. Resultados obtidos nos itens 23, 12, 5 do questionário

O Gráfico 7 ilustra a perceção dos inquiridos relativamente às reuniões realizadas. Assim, à afirmação “As reuniões operacionais realizam-se com a frequência que considero necessária.” a maioria dos inquiridos concorda. O que nos permite deduzir que a maioria concorda com a quantidade de reuniões operacionais realizadas. No entanto, como a frequência de reuniões varia de unidade para unidade não nos permite perceber que quantidade de reuniões é considerada adequada ou desadequada. Podendo, ainda assim, existir, dentro da mesma unidade, pessoas com diferentes interpretações. No entanto, é importante recordar que, com a implementação do cargo de direção executiva, esta é uma mudança que está a ser implementada e as reuniões estão a acontecer de forma mais recorrente.

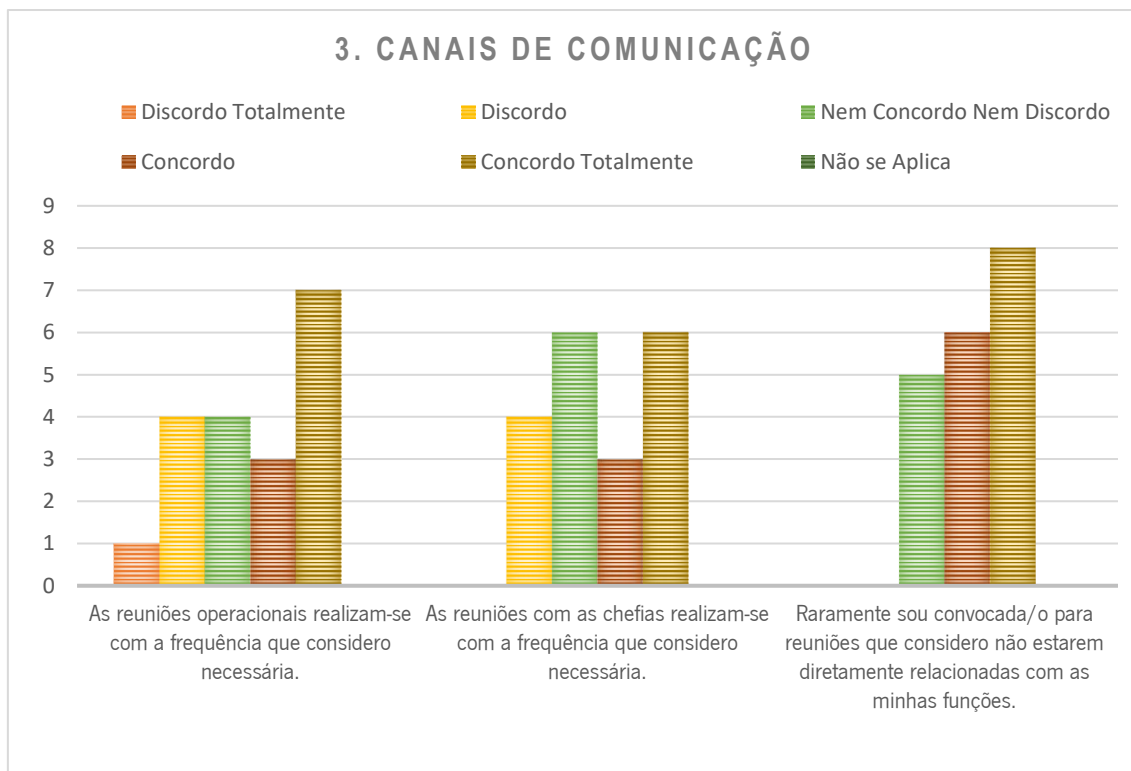


Gráfico 7. Resultados obtidos nos itens 20, 10, 2 do questionário

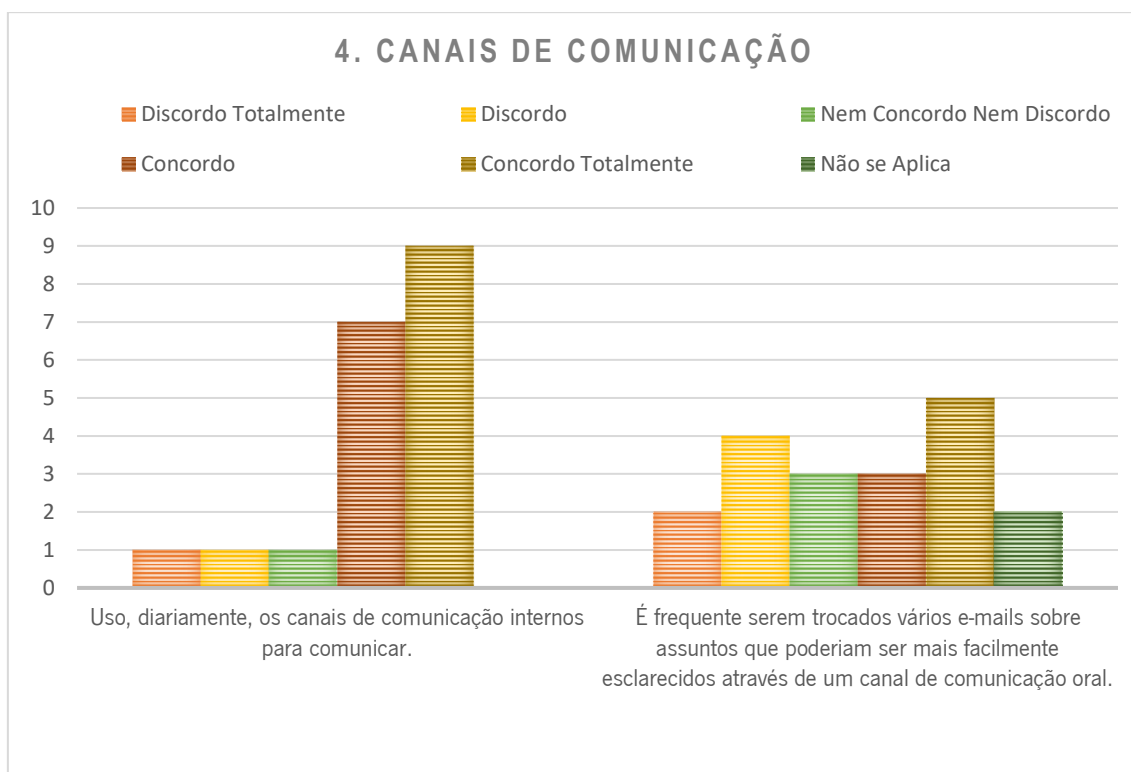


Gráfico 8. Resultados obtidos nos itens 22 e 21 do questionário

No Gráfico 8, podemos consultar as respostas relativas aos itens 22 e 21 do questionário. Tendo a maioria dos inquiridos concordado com a afirmação “Uso, diariamente, os canais de comunicação internos para comunicar.”. Por outro lado, a última afirmação “É frequente serem

trocados vários e-mails sobre assuntos que poderiam ser mais facilmente esclarecidos através de um canal de comunicação oral.” gerou alguma dispersão de resultados. Esta também é uma questão que se pode sinalizar como problemática, uma vez que, o canal de comunicação utilizado afeta a produtividade. A marcação de uma curta reunião ou a realização de uma breve chamada telefónica poderia mais facilmente resolver a situação e contribuir para os ganhos de produtividade.

Terminada a análise individual dos 23 itens que compõem o questionário, aproveitamos para fazer um balanço global da primeira parte do questionário. Este instrumento permitiu-nos perceber que há uma grande diversidade de resultados dentro de cada item, o que mostra que as percepções dos elementos que compõem a equipa não são unânimes, o que poderá ser explicado pelo facto de cada unidade ter a sua dinâmica e, mesmo dentro de cada unidade, existirem particularidades que variam de elemento para elemento. Neste sentido e, de forma a identificar uma problemática que seja partilhada pela maioria dos elementos da equipa, optou-se por tentar identificar quais foram os itens que potencialmente são negativamente percecionados pelos elementos que compõem a organização. O Gráfico 9 mostra-nos os resultados obtidos relativamente ao conceito “comunicação interna” e o Gráfico 10 os resultados obtidos relativamente aos itens que surgem do conceito “canais de comunicação”.

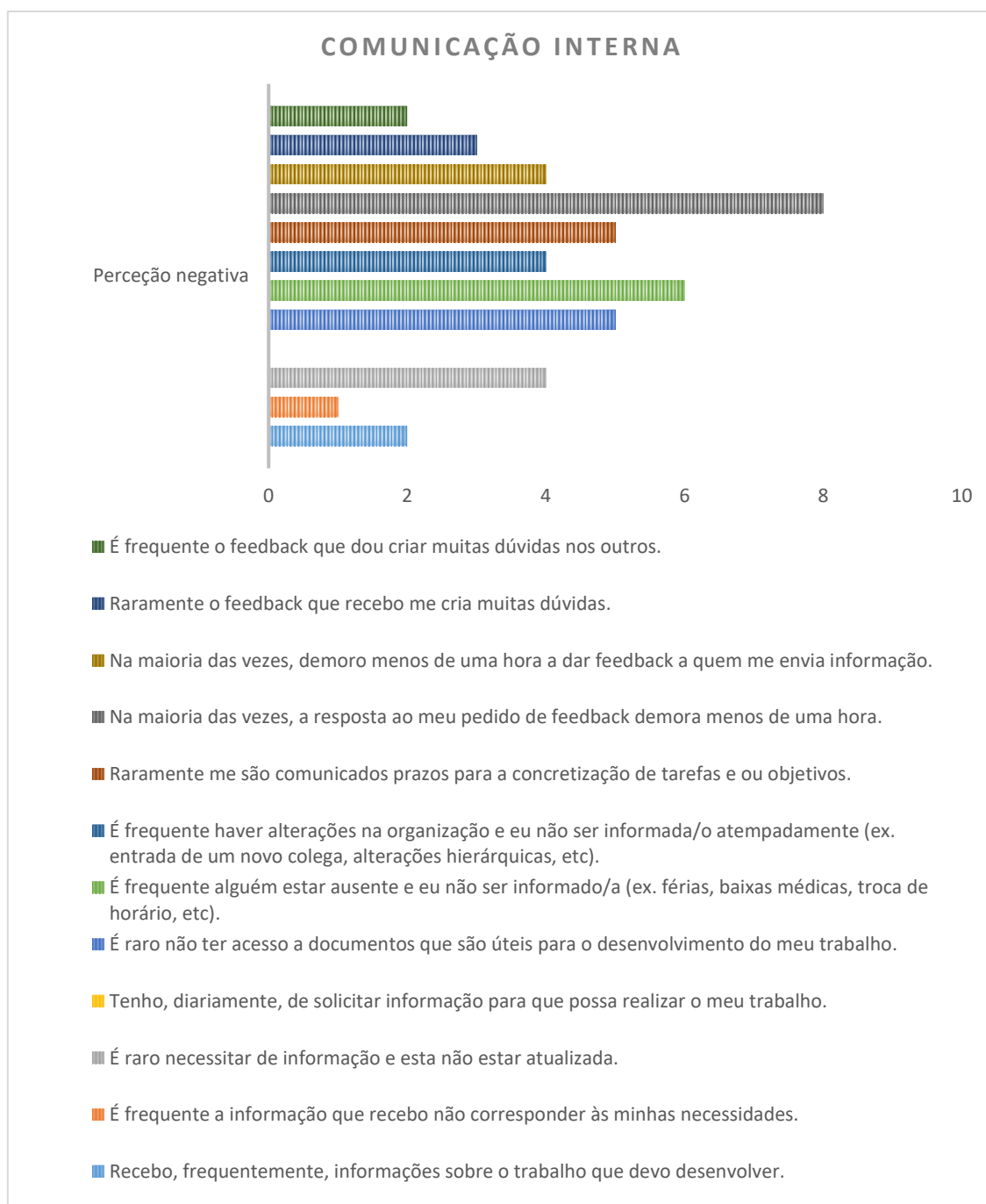


Gráfico 9. Percepção negativa relativamente aos itens que surgiram do conceito “comunicação interna”

Os resultados obtidos mostram uma maior potencial percepção negativa relativamente ao tempo que demora a ser dado feedback. O facto de elementos da equipa estarem ausentes por motivo de férias, baixas médicas ou troca de horário, foi mencionado por seis elementos e a não comunicação de prazos para concretização de tarefas e objetivos e o facto de acontecer não existir

acesso a documentos úteis para o desenvolvimento do trabalho foi mencionado por alguns elementos.

Analisando a potencial percepção negativa dos inquiridos relativamente aos itens que surgiram do conceito canais de comunicação, verifica-se que os itens que mais se destacam estão relacionados com a troca de demasiados e-mails sobre assuntos que poderiam ser facilmente esclarecidos de um canal de comunicação oral, o número de reuniões operacionais e a falta de resposta que, por vezes, faz com que tarefas sejam adiadas.

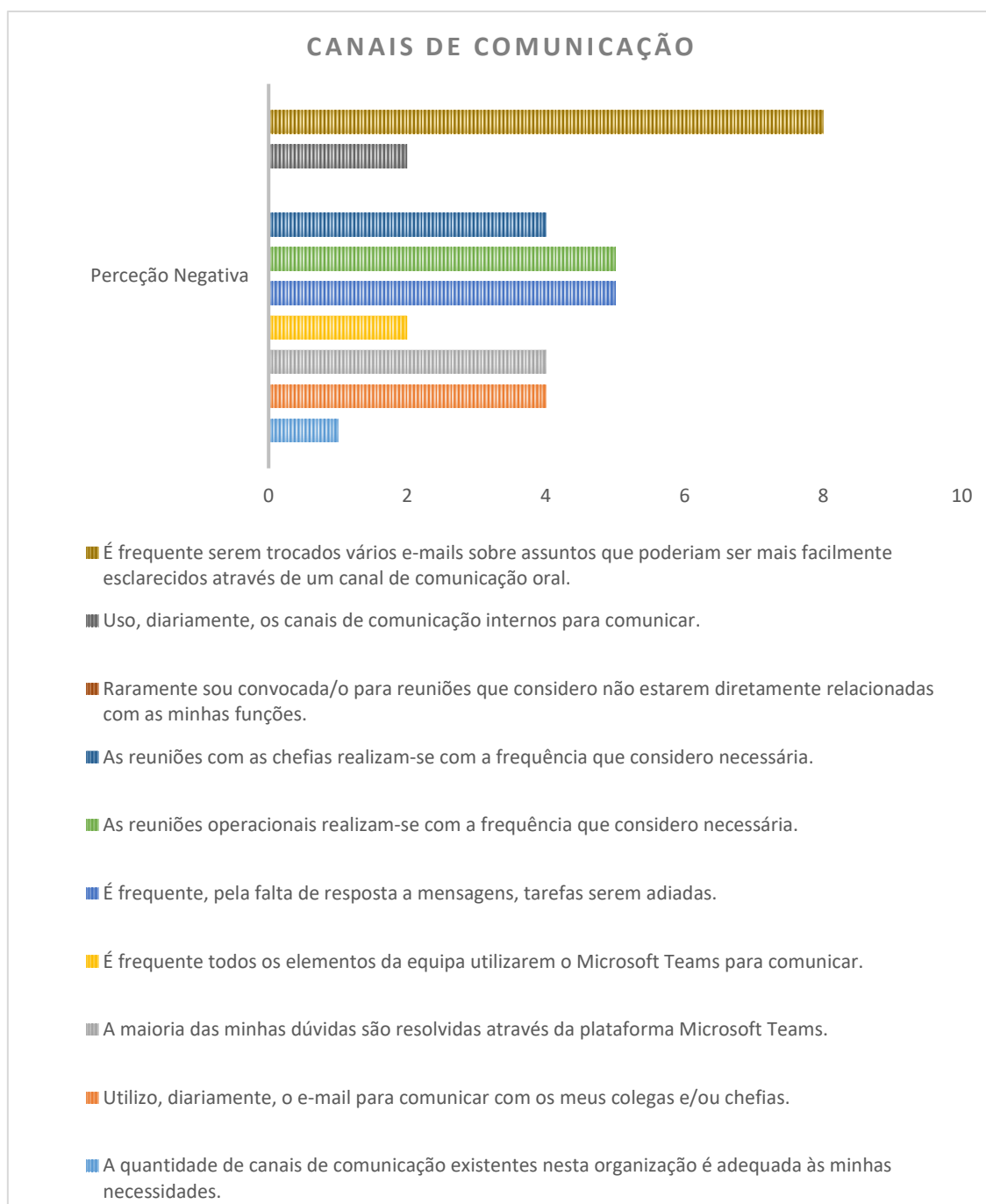


Gráfico 10. Insatisfação percecionada sobre o conceito “canais de comunicação”

A informação apresentada nestes dois últimos gráficos, mostra-nos uma maior percepção negativa relativamente à atualização da informação, o acesso a documentos, à comunicação de períodos de ausência e a definição de prazos, à frequência de reuniões e à demora e/ou ausência de feedback.

A segunda parte do questionário, que corresponde às questões de resposta aberta, poderá ajudar-nos a compreender melhor estes resultados. Nesta segunda parte, foi solicitado aos inquiridos que sugerissem duas alterações que pudessem contribuir para a melhoria dos resultados da(s) unidade(s) a que estão alocados e que mencionassem duas alterações que implementaria no P5 de forma a melhorar os resultados da organização. Relembremos que estas duas questões não eram de resposta obrigatória, pelo que obtivemos menos respostas. Ainda assim, a quantidade de respostas foi bastante satisfatória. As respostas obtidas podem ser consultadas no Anexo 9.

As respostas conseguidas, mostram-nos que há uma diversidade de opiniões, o que acaba por ser bastante enriquecedor para esta investigação, mas que, simultaneamente, nos dispersa para diferentes raios de atuação. No entanto, são frequentes as sugestões relacionadas com o aumento da frequência de reuniões de curta duração, a existência de uma plataforma que permita a monitorização de tarefas e um aumento dos momentos de trabalho em regime presencial. Como mencionado ao longo desta fase de Diagnóstico, a fluidez de fronteiras físicas e presenciais colocam um grande desafio a esta organização, uma vez que há a necessidade de esta ser funcional em dois formatos: presencial e online. Todas as informações recolhidas reforçaram esta necessidade, assim como as sugestões dadas por parte dos elementos da equipa.

Embora as sugestões dos participantes tenham sido muito interessantes, devendo ser consideradas e implementadas no futuro, sentimos que, antes de darmos esse passo, é necessário dar um passo atrás e garantir que temos uma base sólida para avançar para algo mais complexo. Assim, definiu-se como prioritária a criação de um espaço de trabalho virtual que possa representar o ambiente de trabalho presencial. Ou seja, um local onde seja possível olhar e saber quem está em trabalho remoto e quem está em trabalho presencial, quem está numa reunião e, por isso, está ocupado e quem está ausente porque está de férias. É urgente a criação de um local virtual que comunique o mesmo que os olhos viam quando se trabalhava apenas em regime presencial e se abria a porta do escritório. Em organizações desta dimensão, em frações de segundos, era possível perceber quem estava presente e ausente porque os lugares estavam vazios, quem estava ocupado, quem estava a fazer uma pausa, quando havia uma cara nova na equipa e quando alguém deixava de fazer parte desta.

Obviamente que a inexistência deste espaço cria problemas nas dinâmicas de comunicação interna da organização, acabando por ter impacto na produtividade desta. Assim, de forma a tentar

solucionar esta lacuna, pretende-se na segunda fase deste projeto recriar este espaço virtual de trabalho, uma vez que

a comunicação interna deve ajudar a promover uma comunicação inclusiva, onde todos os funcionários – quer trabalhem em casa ou no local – se sintam igualmente apreciados e incluídos. (...) A criação de canais digitais que podem ser acedidos por todos os funcionários são parte da solução. (Stranzl et al, 2021, p.4)

Evidentemente que esta foi uma decisão estratégica e integrada, tomada em colaboração com a direção da organização, que manifestou também identificar essa necessidade e mencionou ter interesse em avançar com os ajustes necessários. Neste sentido e, seguindo as linhas orientadoras da Investigação-Ação, a próxima fase deste projeto será dedicada à criação de uma estratégia que permita a criação deste espaço, a sua implementação e a devida monitorização.

Capítulo 3.

Implementação: a criação de um espaço de trabalho virtual

Este terceiro capítulo será dedicado à segunda fase deste projeto de ação, correspondendo ao período de Implementação que decorreu durante dez semanas, tendo-se iniciado no final maio de 2023 e terminado no final de julho de 2023. Esta fase consistiu na implementação de uma alteração que pretende, através dos canais de comunicação internos, cocriar um espaço de trabalho virtual, com o objetivo de melhorar a comunicação interna do Centro de Medicina Digital P5 e os seus ganhos de produtividade. Para isso, este capítulo será dividido em três secções, sendo a primeira dedicada ao planeamento, a segunda à implementação da mudança e a terceira à monitorização da utilização do espaço de trabalho criado.

3.1. Planeamento: a escolha da plataforma

Depois de definida a problemática, tentou-se perceber de que forma se poderia recriar o local de trabalho em ambiente digital. A investigadora começou por fazer uma pesquisa de plataformas que são utilizadas em organizações que trabalham em regime híbrido ou remoto. Em contexto informal, também conversou com pessoas próximas que trabalham nestes regimes, de forma a tentar perceber que plataformas utilizam nas suas organizações.

Nesta fase de pesquisa o Google Calendar pareceu ser a plataforma que, de forma simples, melhor dava resposta às necessidades da organização, uma vez que permite que cada elemento da equipa tenha o seu calendário, possibilita a consulta dos calendários e a criação de calendário de equipa onde é possível cada elemento indicar o regime de trabalho (remoto ou presencial). Nesta plataforma, esta informação surge de forma bastante intuitiva e clara, como se pode ver na Figura 18.

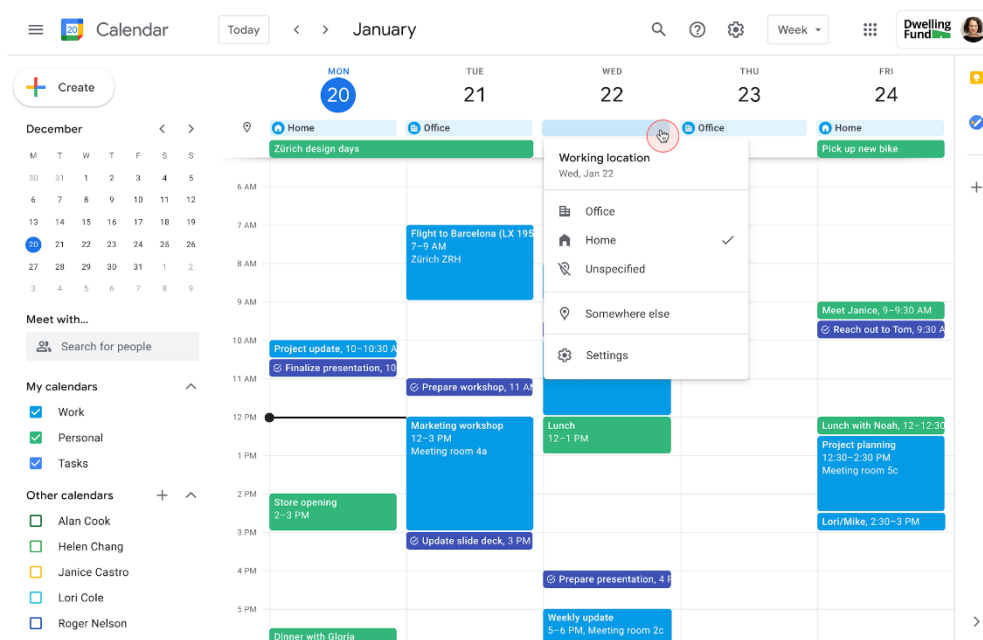


Figura 18: *Layout* do Google Calendar

Averiguou-se a possibilidade de avançarmos com esta opção conversando com a equipa de IT, de modo a perceber a viabilidade desta decisão, tendo sido explicado que tal não seria possível. De acordo com o explicado pela unidade de IT, o Google Calendar não é uma plataforma viável para o Centro de Medicina Digital P5, uma vez que a organização não tem licenciamento de parceiro, ou seja, toda a organização utiliza ferramentas do Office 365 o que não é compatível a utilização desta ferramenta da Google, por serem empresas concorrentes. Percebemos que o próprio Microsoft Teams tem um calendário incorporado, mas é pouco intuitivo, tendo até já sido testado por alguns elementos da equipa, mas que não o aconselham por não ser visualmente apelativo e ser pouco perceptível. Para calendários individuais acaba por dar a resposta necessária, mas para vários calendários é muito pouco *user friendly* e, pela pesquisa feita, não permite a configuração e indicação do local de trabalho, o que é um requisito. De forma a comparar esta plataforma com a anterior, partilhamos abaixo o *layout standard*.

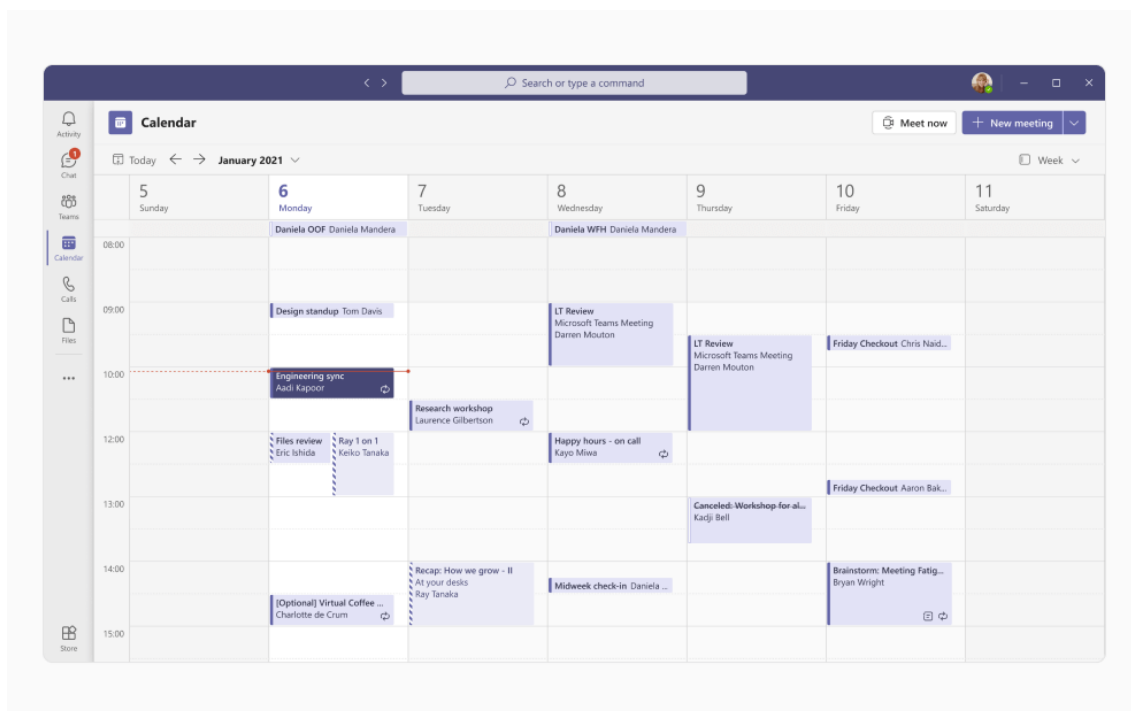


Figura 19: *Layout* Calendário do Teams

Importa, no entanto, referir que o Teams também permite a instalação de outras aplicações, tendo até uma diversidade enorme de soluções. Pesquisando por “*calenda*” surgem 88 resultados, no entanto são versões pagas. Embora a organização tivesse expresso a sua abertura e interesse em, no futuro, investir numa plataforma que permita a partilha de calendários e uma distribuição e monitorização de tarefas, nesta fase de transição, o diretor executivo preferiu encontrar uma solução que dê resposta e que crie nos elementos da equipa este hábito para que depois a transição possa ser mais gradual e menos brusca.

Tendo em consideração estas limitações técnicas e orçamentais, numa tentativa de encontrar outra solução, optou-se por reler os registos das entrevistas. Durante este exercício, recordamos a conversa com o coordenador da unidade de Promoção de Saúde, em nos diz que, nesta unidade, utiliza uma ferramenta integrada no Office 365 - o Calendário do Outlook - para a organização dos calendários dos vários elementos que fazem parte desta unidade. Também em entrevista, um dos elementos desta unidade partilha estar muito satisfeito com esta ferramenta, afirmando que esta funciona bastante bem. Pegando assim numa boa prática, reconhecida como útil e eficaz por quem a utiliza, começou-se a explorar esta ferramenta, de modo a perceber se poderia expandir-se aos restantes elementos da equipa e dar resposta às necessidades identificadas.

Durante este processo e, de forma a envolver os elementos da equipa na tomada na decisão, realizou-se uma reunião operacional onde foi comunicado, pelo diretor executivo, a necessidade de se implementar uma ferramenta que permitisse perceber a disponibilidade dos elementos da equipa, quem está em remoto e quem está a trabalhar presencialmente, quem está de férias ou ausente por outro motivo e que permita a partilha de blocos de disponibilidade para breves reuniões de quinze a vinte minutos.

Os elementos da equipa concordaram com a criação desta ferramenta, tendo aproveitou-se este *timing* da reunião para criar um grupo de atuação composto por elementos da equipa do Centro de Medicina Digital P5, que pudesse ajudar a testar a viabilidade da ferramenta, tendo-se criado, como sugerido por Stranzl et al (2021) um grupo de trabalho que envolveu elementos de diferentes unidades: RH, IT, Comunicação e a investigadora.

Neste grupo os profissionais das diferentes áreas foram assumindo funções distintas, mas complementares. O elemento de IT teve a tarefa de identificar limitações e oportunidades técnicas, os RH de operacionalizar a criação dos próprios calendários e de dar os devidos acessos aos colegas. O elemento que se encontra a realizar estágio profissional na área da Comunicação foi essencial para consultar estas ferramentas e ajudar a construir os conteúdos, para que fossem comunicadas as alterações, tentando-se seguir o tipo de linguagem e os canais já utilizados internamente. A investigadora assumiu uma função de gestora de projeto, tendo distribuído tarefas, definido *timings* e acompanhado cada um dos elementos da concretização das tarefas definidas. Embora a investigadora tenha ligação à organização, nunca teve logins de acessos à organização. Esta situação manteve-se inalterada durante a investigação, tendo existido sempre a limitação de depender de alguém com vínculo contratual para ter acesso a determinadas ferramentas.

Esta fase, foi um processo de aprendizagem baseado na tentativa e erro. Numa fase inicial, tentou-se criar um calendário onde fosse possível colocar a informação relativa às férias e ausências, as reuniões breves e a disponibilidade dos colaboradores. Embora parecesse funcional, a verdade é que, quando os vinte elementos da equipa colocassem as informações no calendário, este ficaria bastante confuso, o que dificultava a consulta da informação. Por sugestão da equipa de IT, definiu-se que existiriam três calendários: “Férias, Baixas e Formações”, “Equipa P5” e “*Quick Meetings*”, tendo cada um objetivo específico que passaremos a explicar devidamente de seguida.

	Função do Calendário	Informação	Responsável
 Férias, Baixas, Formações	Informar sobre os períodos de ausência;	Indicar períodos de ausência, férias, baixas médicas, licenças de maternidade ou participação em formações;	Recursos Humanos
 Calendário Equipa P5	Evitar que colegas sejam incomodados em horários pouco convenientes;	Atividades planeadas e que não devem ser interrompidas; Indicar o que sai da norma;	Cada elemento da equipa
 Quick Meetings	Consultar disponibilidade dos colegas para agendar curtas reuniões;	Indicar blocos de tempo em que haja disponibilidade para reunir	Cada elemento da equipa

Tabela 4: Organização dos três calendários criados

Definiu-se que o calendário “Férias, Baixas e Formações” seria da responsabilidade dos Recursos Humanos, sendo esta unidade responsável por disponibilizar esta informação relativa a cada elemento da equipa e garantir que esta se mantém atualizada. Os RH serão os únicos com permissão para editar este ficheiro, mas sendo este possível de ser consultado por todos. Este calendário tem como objetivo permitir que qualquer elemento da equipa possa saber quem está de férias e quando, evitando assim que se planeiem atividades e se marquem compromissos para datas em que algum dos elementos não esteja presente, evitando assim que se desmarquem atividades e se perca tempo a tentar encontrar novas datas em que todos estejam disponíveis.

Nos outros dois casos, os calendários “Equipa P5” e “*Quick Meetings*” serão resultado do contributo de todos os elementos da equipa, devendo cada elemento cooperar na sua construção e atualização, devendo, no calendário “Equipa P5”, cada elemento registar as atividades que tem planeadas, indicando blocos de tempo em que estará ocupado ou a participar em atividades que não lhe permitam estar disponível, por exemplo: reuniões demoradas, ações de promoção de

saúde, atividades que requerem maior concentração, entre outras. Evita-se assim que se contacte os colegas em horários que não são convenientes e, tendo esta informação com antecedência, é possível identificar os melhores horários para contactar a pessoa em questão. Neste calendário, deve-se indicar também o que sai da norma, ou seja, se alguém costuma trabalhar remotamente, deve indicar neste calendário quando vem ao escritório, para que quem está em trabalho presencial também se possa organizar e perceber em que dias poderá haver mais movimento no escritório e evitar deixar para esses dias tarefas que carecem de maior concentração ou, pelo contrário, perceber em que dias está mais gente no escritório e se poderá marcar um almoço de equipa, por exemplo.

No calendário “*Quick Meetings*” cada elemento deve marcar blocos de curto espaço de tempo em que terá disponibilidade para reunir. Esta informação pode ser consultada pelos colegas e assim podem ser agendadas breves reuniões, presenciais ou online, para esclarecimentos de questões que poderiam ser adiadas ou que demorariam mais tempo a ser esclarecidas por e-mail. Definiu-se que quem tem um horário de trabalho de 40 horas semanais deveria indicar dois blocos por semana de quinze a vinte minutos com disponibilidade para reunir e que quem tem uma alocação de horário inferior a 20 horas semanais deveria colocar apenas um bloco de disponibilidade.

Para além da criação destes calendários, foi também sugerido que cada elemento configurasse no seu perfil do Outlook o seu horário de trabalho e o local onde o realiza (Figura 20). Ficando essa informação disponível para todos os elementos da equipa, havendo assim a possibilidade de se olhar para o calendário e perceber quem está a trabalhar presencialmente e quem está remotamente.

dia	hora início	hora fim	localização
seg	08:30	17:30	Escritório
ter	08:30	17:30	Remoto
qua	08:30	17:30	Escritório
qui	08:30	17:30	Escritório
sex	08:30	17:30	Escritório

Figura 20: Definição do horário, local de trabalho no Outlook

Como explicado no início desta secção, todas estas mudanças careceram de testes, que foram fundamentais para se chegar a uma solução que fosse funcional para todos e que não exigisse a utilização de uma nova plataforma. Depois de testada a viabilidades destes calendários, deu-se início à fase de operacionalização da alteração, que passaremos a explicar na secção seguinte.

3.2. Operacionalização: criação dos calendários partilhados P5

Nesta fase, a investigadora trabalhou em articulação com os RH e a Comunicação, tendo-se começado por criar os três calendários na conta de Outlook dos RH e por construir o calendário “Férias, Baixas e Formação”, por ser da responsabilidade desta unidade. Assim, consultado os mapas de férias mais atualizados dos RH, registou-se no calendário a informação relativa aos meses de junho a dezembro de 2023 de cada elemento da organização. Tendo o calendário ficado com a apresentação que vemos na Figura 21.

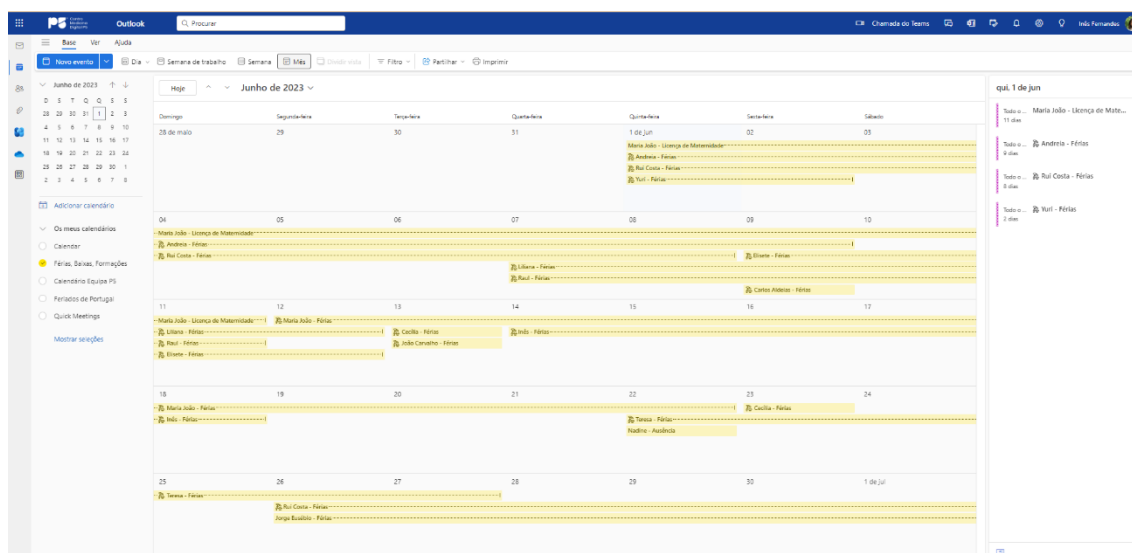


Figura 21: Calendário "Férias, Baixas e Formação" relativo a junho de 2023

Como os outros dois calendários são resultado da informação que cada elemento da equipa disponibiliza, foram enviados convites para cada um dos elementos da equipa a adicionar estes calendários à sua conta Outlook.

De forma a explicar os procedimentos necessários para a utilização desta ferramenta, a investigadora, juntamente com os RH, criou um documento que acaba por ser um Manual de Utilização (Anexo 10), onde são mencionados os passos necessários para que esta ferramenta possa ser utilizada por todos os elementos da equipa. Os passos mencionados neste documento

foram previamente testados pela Comunicação e pela equipa de IT, tendo sido feito os ajustes que foram considerados necessários para que as indicações fossem as mais claras possível.

Depois dos ajustes necessários, esta informação foi enviada por e-mail a todos os elementos da equipa, aquando do envio dos convites, tendo-se tido o cuidado de explicar devidamente os procedimentos, o objetivo da criação de cada calendário, em que acrescentaria valor e ilustrando os passos a seguir.

Este e-mail foi enviado pela conta de e-mail dos RH, mas foi sugerido pela investigadora que este fosse assinado pelo diretor executivo, de forma a ter mais impacto e por ser alguém hierarquicamente superior. Na impossibilidade de isso ter acontecido, foi referido neste e-mail que a informação enviada seguia a pedido da Direção e no seguimento da informação comunicada na reunião operacional. Utilizando-se um tom informal, solicitou-se a colaboração de todos para que a utilização desta ferramenta fosse o mais frutífera possível e mostrou-se total disponibilidade para receber sugestões e, caso fosse necessário, realizar algum esclarecimento adicional. A investigadora mostrou-se também disponível para a realização uma breve formação online onde se pudesse dar resposta a possíveis dificuldades que pudessem surgir.

No dia seguinte, relembrou-se no grupo “Social” do Teams a importância de todos os elementos adicionarem os calendários e seguirem as instruções enviadas e, mais uma vez, a disponibilidade para ajudar no que fosse necessário.

Após o envio desta informação, abriu-se oficialmente a fase de monitorização dos resultados. Importa lembrar que, como mencionado anteriormente, a investigadora não tem acesso a estes calendários, pelo que ficou definido que, semanalmente, os RH ou a Comunicação permitiriam consultar a informação, de forma a registar-se a adesão e a evolução do uso. A próxima secção será dedicada à descrição da informação recolhida.

3.3. Monitorização da implementação

Definiu-se que a monitorização da implementação iria recorrer à análise documental e à observação. A análise documental restringiu-se à monitorização do calendário semanal do Outlook, de forma a perceber se os elementos da equipa estavam a inserir a informação que tinha sido solicitada e se estavam a utilizar esta ferramenta. Uma vez que a investigadora não tinha acessos aos calendários, ou da comunicação ou dos RH, para a consulta dos documentos foi sempre feita

em colaboração com um dos elementos da equipa do P5, que gentilmente se disponibilizaram para uma, vez por semana, permitir à investigadora que consultar a informação no seu computador. Por vezes, para não ocupar demasiado tempo a estes elementos, foram partilhadas capturas de ecrã, para que fosse possível uma melhor análise e interpretação da informação. Para a observação, aconteceu com menor periodicidade do que na fase de Diagnóstico. Aliás, acabou por ter existido apenas um momento de observação durante a fase de implementação. Não estava inicialmente prevista esta situação, mas tendo em consideração que, durante os meses de junho e julho, estavam alguns elementos ausentes por se encontrarem de férias, o número de pessoas que estavam a trabalhar em regime presencial era bastante reduzido. O que motivou a não realização da reunião operacional de junho.

Assim, decidiu-se realizar observação sistemática apenas na reunião operacional de julho, realizada a 12 de julho, por sabermos que teria a presença um número considerável de elementos.

Relativamente à análise da informação obtida através da análise documental, como podemos observar nas Figuras 22 e 23, durante a primeira semana de implementação, apenas quatro elementos da equipa mencionaram o local de trabalho, quatro utilizaram o calendário “Equipa P5” e quatro colocaram as suas disponibilidades no calendário “*Quick Meetings*”, embora o número de pessoas seja o mesmo, a verdade é que não foram necessariamente as mesmas pessoas a preencher a informação em todos os calendários.

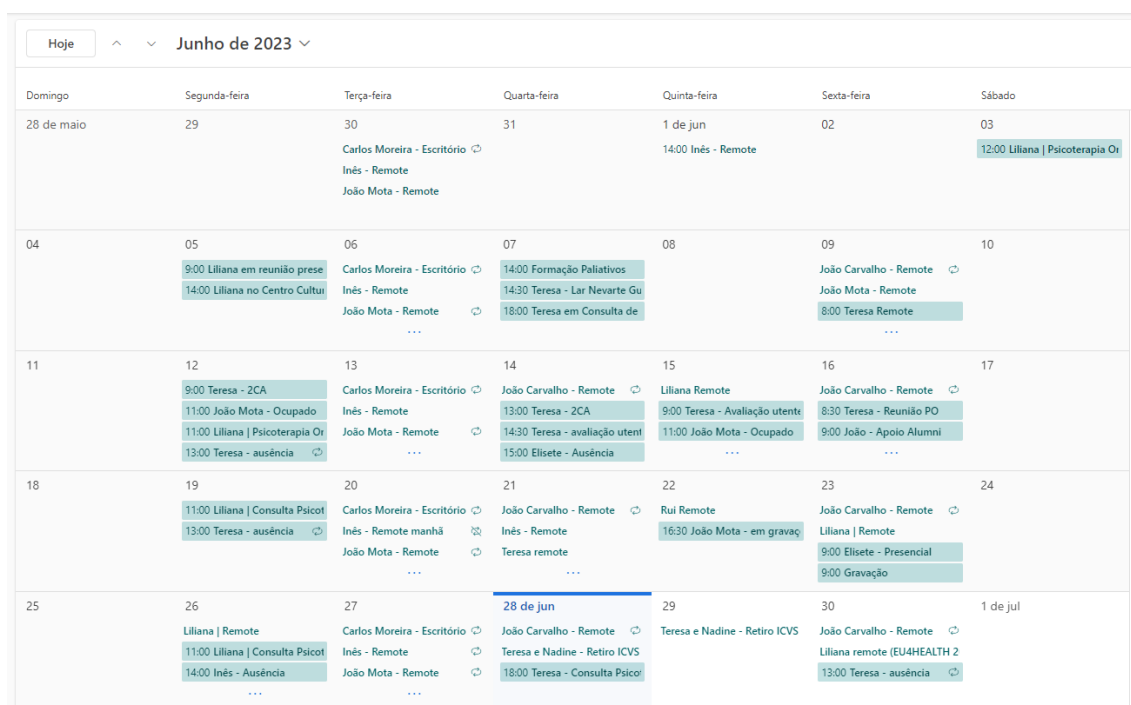


Figura 22: Calendário “Equipa P5” relativa ao mês de junho

Na semana seguinte, verificou-se um aumento significativo de utilização do calendário “*Quick Meetings*” (Figura 23), passando o valor de quatro para dez, e duas novas pessoas passaram a partilhar o local de trabalho, mantendo-se o mesmo número de utilizações no calendário “Equipa P5”, no entanto, mais duas pessoas comunicaram o local de realização do horário de trabalho.

Na terceira semana este último ponto sofreu uma alteração significativa, tendo passado de seis para dez utilizadores. Este crescimento poderá ter resultado do facto de a equipa de IT se ter apercebido de que nem todos os elementos da equipa tinham a versão do Outlook mais recente, que impossibilitava que esta informação fosse adicionada ao perfil de cada um. Essa configuração foi realizada e revista no software de todos os elementos da equipa e feita a devida atualização. Os calendários “Equipa P5” e “*Quick Meeting*” não tiveram qualquer impacto com esta atualização, mantendo-se os valores iguais aos da semana passada, quatro e dez utilizadores, respetivamente.

Estes valores mantiveram-se praticamente inalterados nas duas semanas seguintes, como se pode verificar pelas Figuras 22 e 23. Neste período, voltou-se a mostrar total disponibilidade, junto da Direção, para o agendamento de uma breve formação que pudesse contribuir para o aumento da

taxa de adesão, ficou-se a aguardar feedback sobre a necessidade de esta ser criada, mas esse feedback acabou por não ser dado.

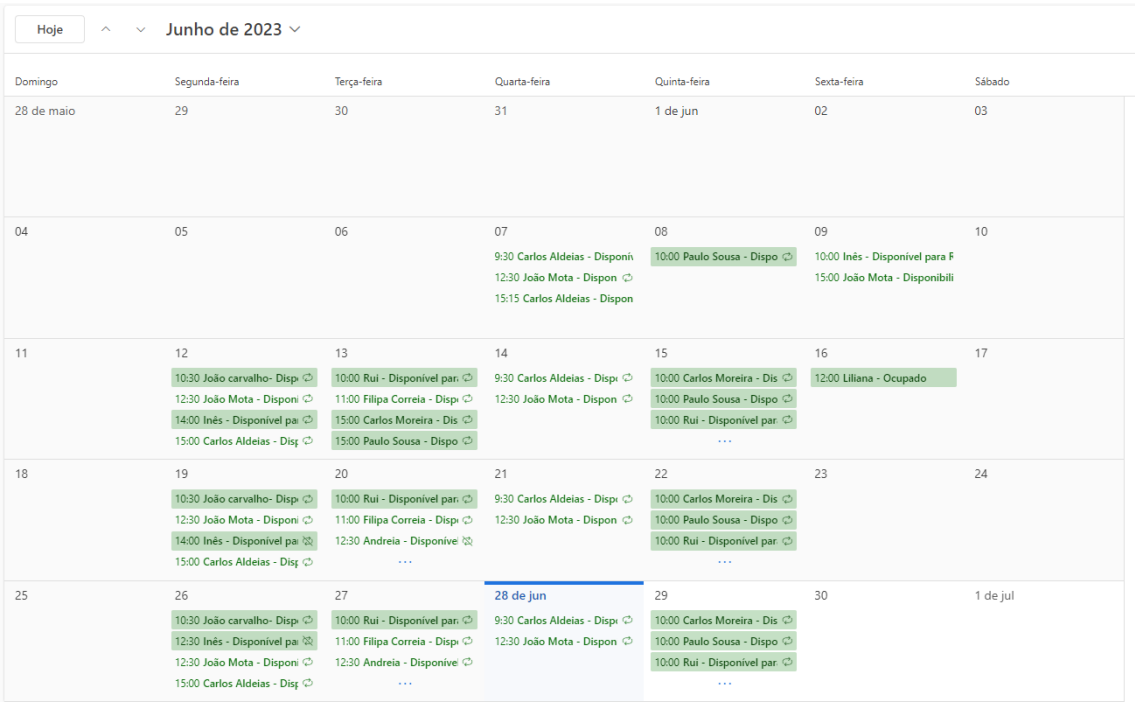


Figura 23: Calendário “Quick Meetings” relativo ao mês de junho

Na sexta semana de implementação, realizou-se a reunião operacional do mês de julho, tendo sido pedido, a cada elemento da equipa, por iniciativa do diretor executivo que fosse dado feedback sobre a utilização dos calendários, numa tentativa de se perceber se estes estavam a ser úteis ou não, se estavam a ser utilizados pelos e, caso não estivessem, qual o motivo para não o estarem a fazer. O próprio diretor executivo partilhou não estar ainda a utilizar esta ferramenta por ainda não se ter disponibilizado a fazê-lo. Nesta reunião, estavam dezassete pessoas presentes e duas em formato online, tendo sido dados diferentes feedbacks que podemos categorizar da seguinte forma: os que ainda não utilizavam, mas tinham uma justificação plausível; os que utilizavam e estavam satisfeitos e os que ainda não utilizavam, mas não tinham qualquer justificação.

O primeiro grupo correspondia, na sua maioria, aos elementos que estavam em part-time no P5 e que afirmavam ter dificuldade em utilizar o calendário por terem calendários de outras entidades patronais para gerir, o que dificultava a sua organização pessoal, uma vez que acabavam por ter entre três e quatro calendários distintos em plataformas diferentes, tornando-se um processo complexo. No entanto, disseram perceber o propósito e a vantagem em utilizados calendários

partilhados e comunicaram a intenção de aderirem à sua utilização; outro grupo, composto por cerca de oito elementos, tinham já começado a utilizar os calendários e expressaram considerá-los muito úteis. No entanto, quase todos os elementos deste grupo, disseram que esta ferramenta só seria totalmente eficiente se todos os elementos da equipa a utilizassem, tendo sido visível algum descontentamento por nem todos os elementos da equipa o terem ainda feito. Por fim, dois elementos afirmaram ainda não utilizar os calendários, mas não argumentaram a não utilização.

No seguimento desta reunião e, de forma a tentar-se aumentar a adesão a esta ferramenta, em conversa com diretor executivo combinou-se que seria novamente reenviado o e-mail com as instruções para utilização dos calendários, de forma a lembrar aqueles que ainda não o utilizavam de que seria importante fazê-lo. Nessa semana, verificou-se que duas novas pessoas passaram a utilizar o calendário “Equipa P5”. Na semana seguinte, o calendário tinha a seguinte aparência, não se verificando a utilização por parte de novos elementos.

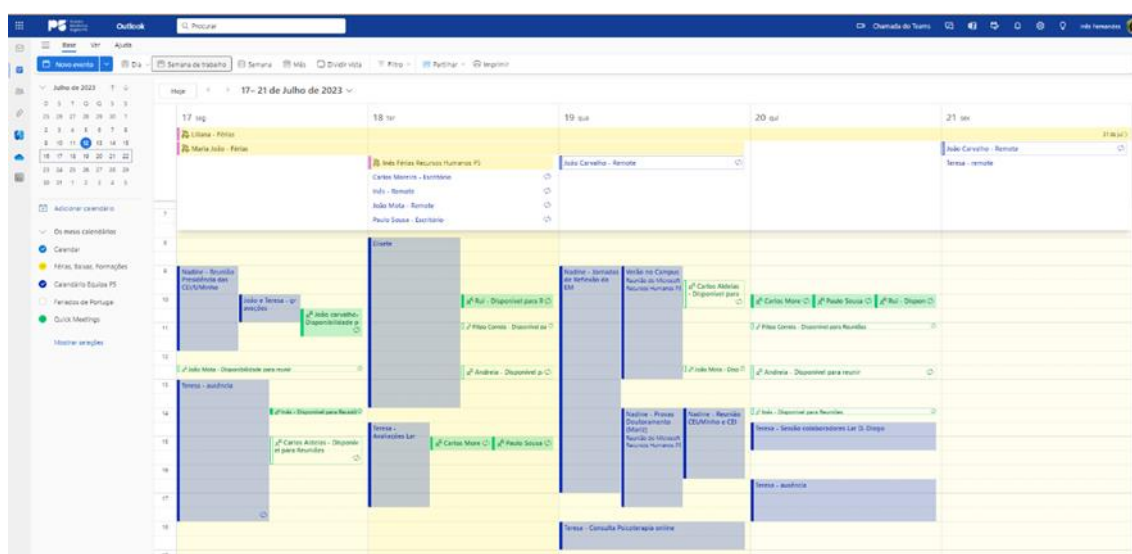


Figura 24: Pré-visualização dos 3 calendários ativos em simultâneo, relativo à terceira semana do mês de julho

Este fenómeno foi monitorizado durante mais duas semanas, passando também a ser avaliado a partir da oitava semana de implementação através da reaplicação do questionário. Inicialmente, estava previsto a Avaliação só se iniciar em agosto, no entanto, devido ao facto de muitos elementos da equipa estarem ausentes durante as primeiras semanas de agosto, antecipou-se a Avaliação para tentar garantir uma taxa de resposta mais elevada.

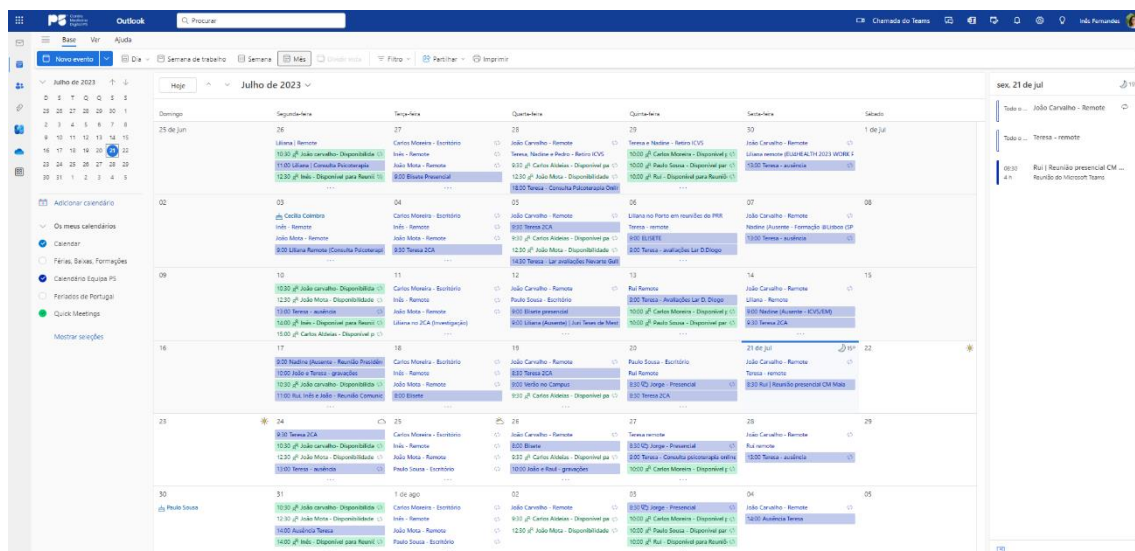


Figura 25: Visão geral relativa ao mês de julho dos calendários “Equipa P5” e “Quick Meetings”

No final do mês de julho, os calendários tinham registos relativos a doze elementos da equipa. O que nos permite afirmar que cerca de metade dos elementos da equipa aderiu à utilização destes calendários, o que não é necessariamente negativo, mas é claramente insuficiente. Uma vez que, e como mencionado por alguns elementos da equipa na reunião operacional de julho, esta ferramenta só cumpre a sua função se todos os elementos da equipa aderirem à sua utilização.

Olhando para os nomes que não constam ainda nesta ferramenta, percebemos que faltam elementos que, por norma, realizam o seu trabalho de forma mais isolada e com menor interação com outros colegas, o que nos poderá indicar que não terá ficado claro para essas pessoas a importância de partilharem esta informação com os colegas. A ausência de utilização por parte do diretor executivo também poderá ter contribuído para esta realidade, uma vez que, por não ter dado o exemplo, poderá ter legitimado que outros elementos da equipa também não o fizessem.

De forma a compreendermos melhor as motivações para a não adesão a esta ferramenta e a obtermos feedback de quem a utiliza, demos início à última fase deste projeto – a Avaliação.

Capítulo 4.

Avaliação da mudança

Esta secção é dedicada à avaliação dos resultados da implementação dos calendários partilhados e tem como objetivo perceber se esta alteração na organização teve um impacto positivo ou negativo e compreender se, de alguma forma, contribuiu para a melhoria da eficácia dos canais de comunicação e, em último caso, para os ganhos de produtividade.

O questionário foi o instrumento definido para avaliação deste impacto, tendo-se aplicado o mesmo questionário utilizado na fase de Diagnóstico, de forma a podermos comparar os resultados obtidos antes da implementação das alterações e depois da implementação destas.

Pretende-se, nesta fase, que seja feita uma reflexão sobre os resultados obtidos, para que estes possam servir de ponto de partida para a criação de um novo plano, dando-se assim início a um novo ciclo de espirais (Coutinho et al, 2009). Neste sentido, depois de avaliados os resultados, foi desenhado um esboço de um novo plano de implementação, a ser aplicado no futuro, onde são identificadas ações que devem ser implementadas, que acreditamos que possam colmatar as lacunas não solucionadas pelo plano aplicado.

4.1. Comparação dos resultados obtidos no questionário Fase Diagnóstico vs Fase de Avaliação

De forma a poder comparar resultados optou-se por repetir, sem alterações, a aplicação primeira parte do questionário usado na fase de Diagnóstico, tendo-se alterado a segunda parte do instrumento, e acrescentando-se uma terceira parte (Anexo 11). Assim, a segunda parte mantém a estrutura da primeira parte, onde o inquirido tinha de responder de acordo com a sua perspetiva numa escala de Likert, sendo os itens orientados para a obtenção de informação sobre as perceções dos indivíduos sobre a alteração implementada na organização. Por último, na terceira parte, foram colocadas duas perguntas de resposta aberta devendo o inquirido responder à primeira ou à segunda questão, dependendo se utilizou ou não os calendários. Assim, quem utilizou os calendários deverá responder à questão 1: “Caso tenha utilizado os calendários partilhados criados para o Centro de Medicina Digital P5, em breves palavras, explique como foi a sua experiência de utilização desta ferramenta.” E, caso não tenha utilizado, deve responder à questão 2: “No caso de não ter utilizado os calendários partilhados criados para o

Centro de Medicina Digital P5, em breves palavras, explique porque não utilizou esta ferramenta.”.

Este segundo questionário foi aplicado na última semana de julho de 2023 e esteve disponível durante duas semanas. No final destas duas semanas, foi encerrado e os resultados foram avaliados. Tendo em consideração o período de férias de verão, teve-se o cuidado de garantir que o questionário esteve disponível durante um período de tempo que não coincidissem com o período de férias de nenhum dos elementos da equipa. Tendo-se tido o cuidado de consultar o calendário “Férias, Baixas e Formação” para garantir que esta situação não acontecia. Ainda assim, obtivemos, no total, a participação de catorze elementos, menos cinco respostas que o questionário anterior.

De um modo muito geral, comparando os resultados obtidos na fase de Diagnóstico com os resultados obtidos na fase de Avaliação, globalmente podemos afirmar que não houve uma diferença muito significativa nas respostas obtidas. Ainda assim, há algumas afirmações onde se verificou uma alteração mais significativa nas perceções dos elementos da equipa. No entanto, não podemos afirmar que estas se devam à implementação dos calendários partilhados, uma vez que o período desta implementação corresponde, também, aos primeiros meses de existência do cargo de direção executiva. Naturalmente que, este foi também um período de mudança das dinâmicas que poderão ter influenciado as respostas dos inquiridos. Por sua vez, a segunda e terceira parte do questionário, mais direcionadas para os calendários, ajudam-nos a avaliar melhor as perceções dos inquiridos sobre a alteração implementada e permitir que seja traçado um novo plano de atuação para o futuro.

Tendo isto em consideração, analisamos os itens que na fase de diagnóstico aparentaram não ser tão bem percecionados pelos inquiridos e tentamos perceber se os itens que, no passado, se destacaram, por aparentarem serem mais problemáticos, sofreram alterações. Posteriormente, analisamos também, isoladamente, os resultados obtidos na fase de Avaliação de forma a percebermos se novos problemas surgiram.

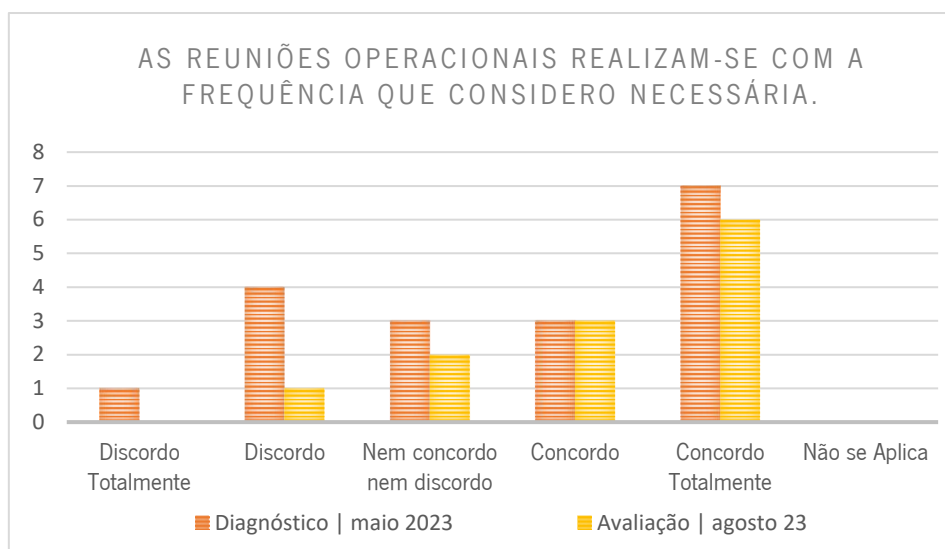


Gráfico 11: Comparação das respostas obtidas em maio de 2023 e agosto de 2023 ao item 20.

Na fase de Diagnóstico, existia um número significativo de participantes que não achava adequado o número de reuniões operacionais que se realizavam, tendo-se verificado uma melhoria da satisfação neste segundo questionário, existindo apenas uma pessoa a mencionar discordar da afirmação. Neste sentido, estes dados parecem indicar que a realização de uma reunião operacional por mês é adequada às necessidades dos elementos da equipa. Por outro lado, verifica-se um aumento do número de participantes que consideram ser convocados para reuniões que não estão diretamente relacionadas com as suas funções, passando de um elemento que discordava com a afirmação para cinco elementos (Gráfico 12). Acreditamos que estes resultados também possam estar relacionados com a realização de reuniões operacionais mensais, uma vez que para estas reuniões são convocados todos os elementos da equipa, coisa que não acontecia até então, e são discutidos assuntos gerais da organização, que podem não estar diretamente relacionados com as funções de cada um.

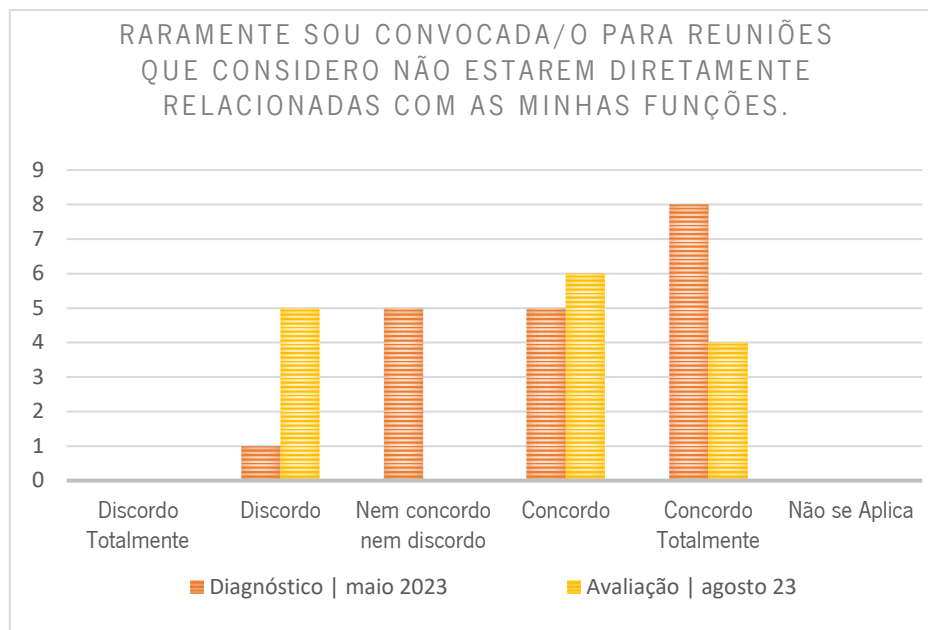


Gráfico 12: Comparação dos resultados obtidos em maio de 2023 e agosto de 2023 ao item 2.

Relativamente à afirmação “É frequente todos os elementos da equipa utilizarem o Microsoft Teams para comunicar.”, ilustrada no gráfico abaixo (Gráfico 13), verifica-se um aumento significativo do número de inquiridos que aparentam demonstrar algum descontentamento com esta afirmação. Se, na fase de Diagnóstico, apenas um elemento discordava desta afirmação, passamos a ter cinco elementos a discordar dela. Numa primeira análise, esta alteração pode indicar um retrocesso, uma vez que o Microsoft Teams é a ferramenta de trabalho comum a todos os elementos da equipa e, por esse motivo, é fundamental que esta prática seja comumente partilhada por todos. A impossibilidade de monitorizar a utilização de todas as ferramentas disponíveis nesta plataforma, por parte de cada elemento da equipa, não nos permite confirmar que efetivamente houve uma menor utilização desta ferramenta. No entanto, há também a possibilidade de os participantes, por estarem mais atentos a estas questões, devido às alterações ocorridas, puderem ter sido mais críticos na resposta a este segundo questionário.

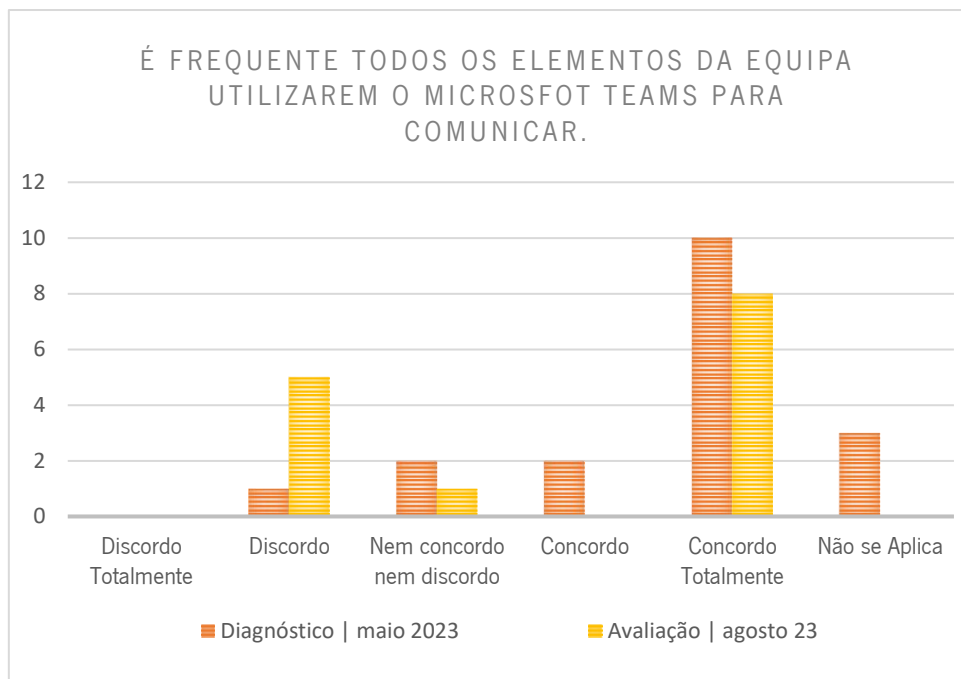


Gráfico 13: Comparação dos resultados obtidos em maio de 2023 e agosto de 2023 ao item 2.

O item “É raro não ter acesso a documentos que são úteis para o desenvolvimento do meu trabalho” sofreu uma ligeira melhoria, uma vez que, em maio, cinco elementos diziam discordar desta afirmação e, em agosto, apenas dois elementos discordaram. Acreditamos que estes resultados não estão diretamente relacionados com as alterações implementadas, no entanto, poderão estar relacionados com a alteração de alguma prática que o novo diretor executivo poderá ter implementado.

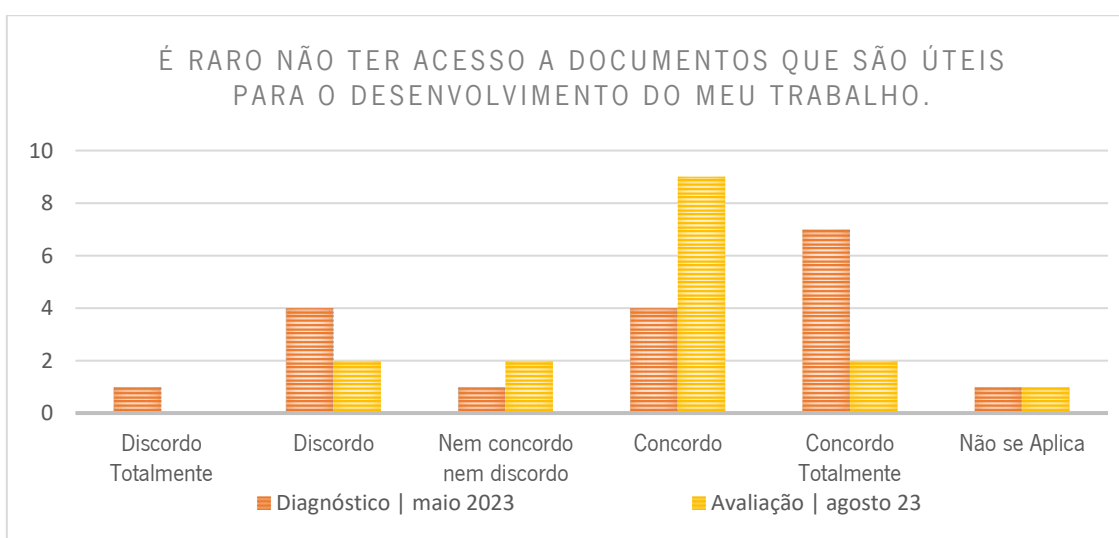


Gráfico 14: Comparação dos resultados obtidos em maio de 2023 e agosto de 2023 ao item 13.

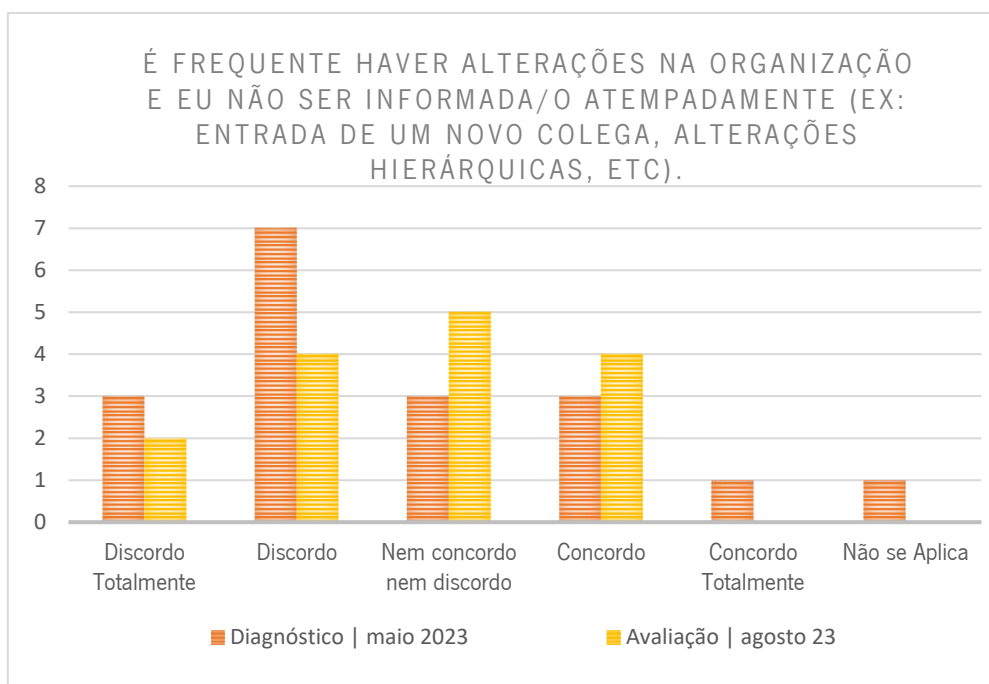


Gráfico 15: Comparação dos resultados obtidos em maio de 2023 e agosto de 2023 ao item 14.

Em maio, o item “É frequente haver alterações na organização e eu não ser informada/o atempadamente (ex: entrada de um novo colega, alterações hierárquicas, etc.)” não pareceu evidenciar um possível problema. No entanto, na repetição do questionário houve um número significativo de inquiridos, nove, que optou pela resposta “Nem concordo nem discordo” e “Concordo”, o que despertou a nossa atenção. Pelo que sabemos, durante os meses de junho, julho e agosto, não ocorreu nenhuma alteração na organização que pudesse justificar esta mudança de resultados. No entanto, o facto da equipa estar mais desperta para estas questões, devido à intervenção realizada, poderá sustentar estes resultados.

Os gráficos, até ao momento, apresentados, correspondem aos itens que, entre maio de 2023 e agosto de 2023, sofreram maior alteração dos resultados. Há, no entanto, outros itens que, não foram significativamente mencionados na fase de Diagnóstico, mas que se destacam agora na fase de Avaliação. Estes podem ser consultados nos próximos dois gráficos. Tal como aconteceu na fase de Diagnóstico, estes dois gráficos mostram-nos que itens poderão evidenciar uma maior perceção negativa por parte dos inquiridos, relativamente aos itens que surgem dos conceitos definidos no modelo de análise “comunicação interna” e “canais de comunicação” (Gráficos 16 e 17, respetivamente).

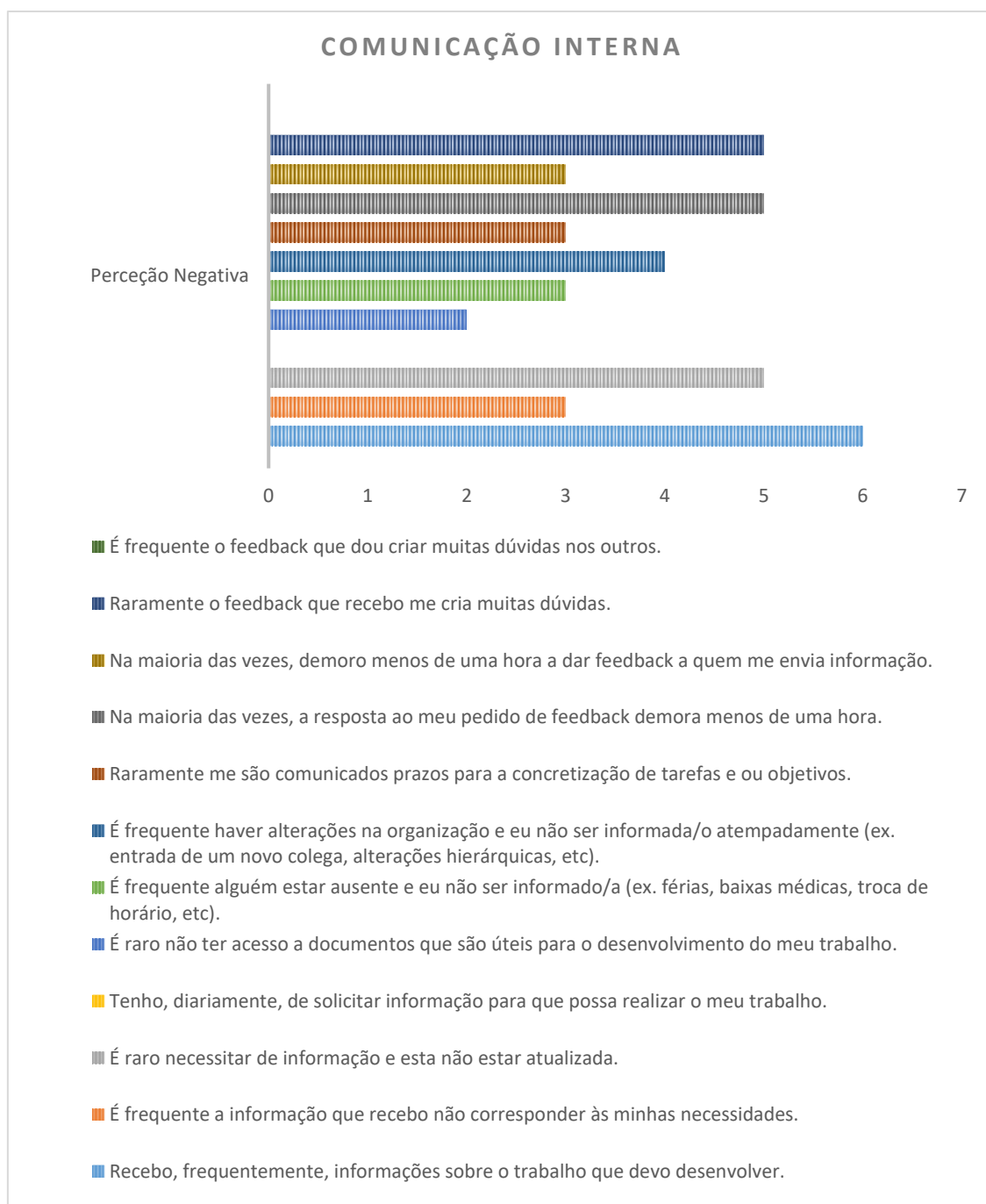


Gráfico 16: Potencial perceção negativa percecionada sobre os itens que surgem do conceito “comunicação interna” – fase de Avaliação

A demora no envio de feedback, mencionada anteriormente, continuou a ser uma questão mencionada e aumentou o número de pessoas insatisfeitas com a qualidade do feedback recebido. A atualização da informação também foi uma questão que se destacou, no entanto surge uma nova questão que na fase de diagnóstico não sobressaiu. Um número significativo de elementos afirmou não receber com frequência indicações sobre o trabalho que deve desenvolver.

Por outro lado, houve uma diminuição do número de pessoas que mencionou não ser informadas das ausências dos colegas. Na fase de Diagnóstico esta questão foi mencionada por seis elementos e na fase de avaliação apenas por três. Uma vez que a alteração efetuada pretendia solucionar esta questão, acreditamos que a implementação dos calendários partilhados, onde é permitido consultar o período de ausências dos vários elementos da equipa, poderá ter contribuído para a melhoria da comunicação desta informação.

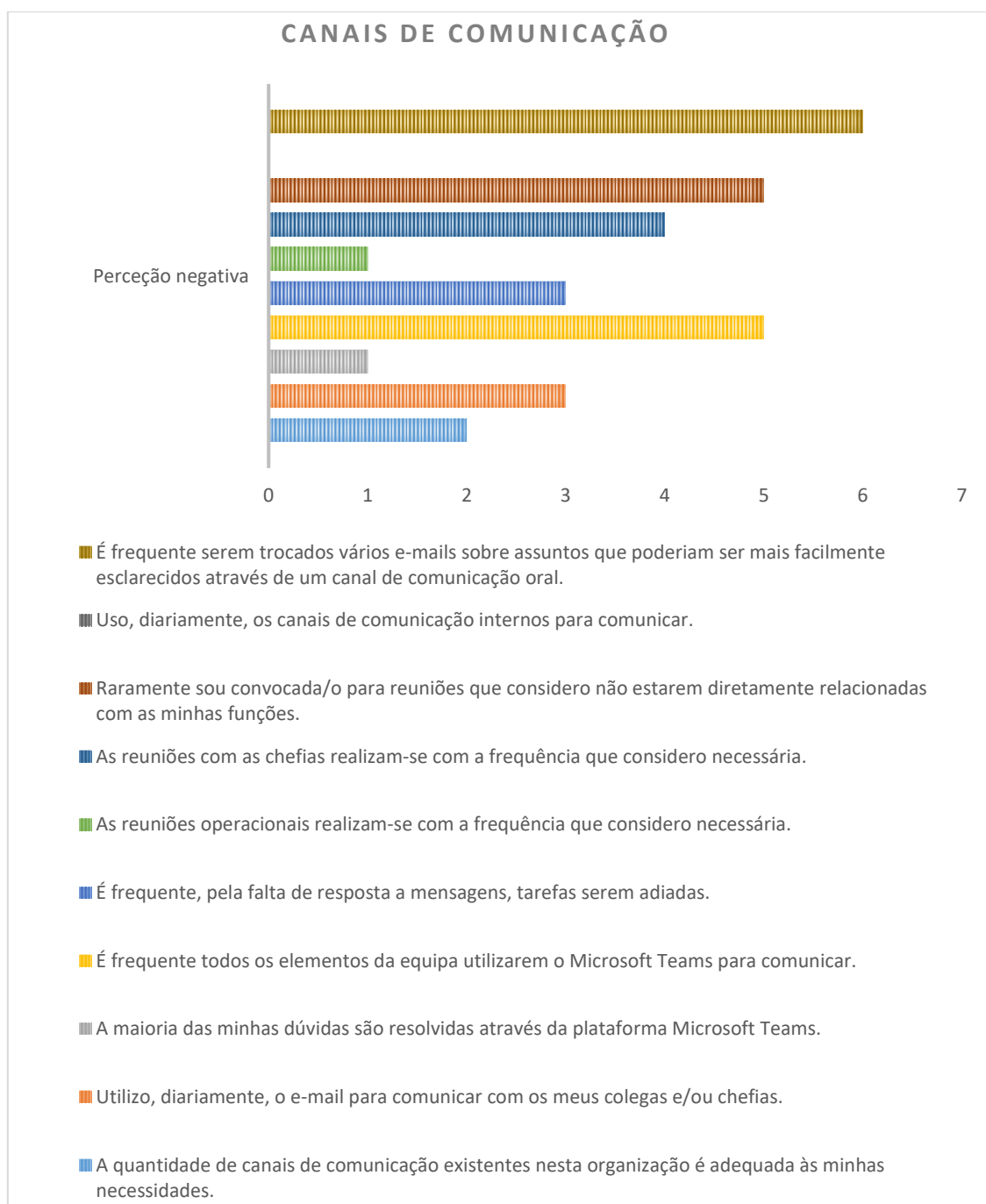


Gráfico 17: Potencial percepção negativa sobre os itens que surgem do conceito “canais de comunicação” – fase de Avaliação

Relativamente aos itens que pretendem avaliar os “canais de comunicação”, embora mencionado por menos duas pessoas, o número de e-mails trocados continua a ser o item que demonstra maior potencial descontentamento. Tentou-se alterar esta questão através da implementação dos calendários “*Quick Meetings*”, uma vez que, ao contrário do e-mail, através da comunicação por videochamada, é possível ter-se uma comunicação mais afetiva, e por esse motivo, mais semelhante à comunicação que acontece cara a cara (Yue, 2021). No entanto, pelo feedback dos participantes, estas breves reuniões online não tiveram um impacto muito significativo na tentativa de se tentar solucionar este problema.

Por outro lado, a perceção negativa sobre a frequência de reuniões operacionais sofreu uma diminuição significativa, tendo passado de cinco menções de descontentamento para apenas uma. Esta mudança de resultados poderá estar relacionada com o facto de, com a criação do cargo de direção executiva, terem começado a realizar-se reuniões operacionais mensais, o que não acontecia anteriormente. Ainda assim, esta situação poderá ter tido também influência no item sobre a presença em reuniões que não estão diretamente relacionadas com as funções (Gráfico 12), uma vez que a perceção negativa aumentou. Para estas reuniões, passaram a ser convocados todos os elementos da equipa, coisa que não acontecia até então. Eram convocadas apenas as pessoas que estavam diretamente envolvidas nos assuntos discutidos. No entanto, consideramos uma boa prática que todos os elementos da organização estejam presentes nestas reuniões para garantir que a equipa se vê pelo menos uma vez por mês e que todos os elementos fiquem elucidados sobre o que está a acontecer na organização, incentivando assim o seu envolvimento nesta (Meirinhos et al, 2022).

4.2. As perceções dos elementos da equipa sobre as mudanças implementadas

Relativamente à segunda parte do questionário, que pretendia avaliar a eficácia dos calendários partilhados, começou-se por solicitar que os inquiridos fizessem uma reflexão sobre a regularidade da utilização dos calendários, sendo que, confrontados com a afirmação “Utilizo com regularidade os calendários partilhados do Centro de Medicina Digital P5.” a maioria respondeu concordar com esta afirmação.

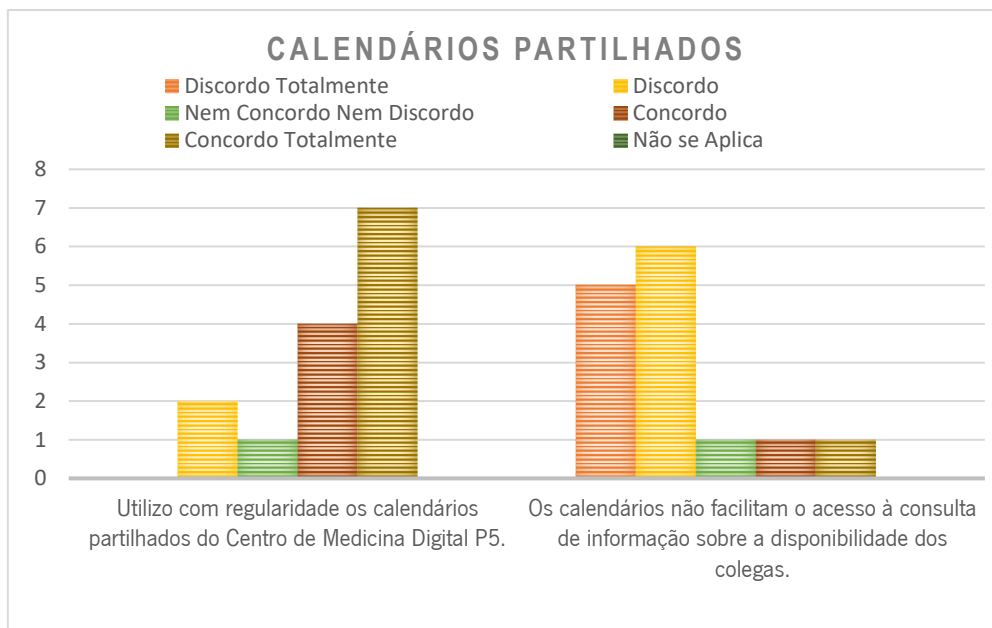


Gráfico 18: Respostas obtidas aos itens 1 e 2 da 2.ª parte do questionário - Avaliação

Ainda neste gráfico, é possível observar os resultados obtidos no item 2 da segunda parte do questionário. No que diz respeito à afirmação “Os calendários não facilitam o acesso à consulta de informação sobre a disponibilidade dos colegas.”, os resultados foram bastante positivos, tendo a grande maioria discordado da afirmação. Há, no entanto, uma resposta na opção “Concorde Totalmente” que acreditamos se tratar de uma errada interpretação do item por parte do inquirido (formulação na negativa), uma vez que, cruzando esta resposta com a resposta do inquirido na pergunta aberta a informação obtida acaba por ser contraditória, uma vez que o inquirido respondeu o seguinte: “Os calendários partilhados estão a permitir fazer uma melhor gestão das atividades em curso: atividades que poderiam ocorrer em simultâneo deixaram de acontecer. Esta abertura tornou-se mais simples do que estar sempre a contactar um colega para saber a sua disponibilidade para resolver certas questões de trabalho. A questão de saber quem está de férias, também está a ser muito útil, pois permite ter conhecimento quando podemos abordar um colega sem interromper o descanso.”.

Passando agora para a análise das restantes três afirmações que compõem esta parte do questionário, estas pretendiam dar-nos algumas informações que nos permitissem perceber quais as perceções relativamente ao contributo dos calendários para a produtividade. Quando confrontados com a afirmação “Os calendários facilitam a coordenação das atividades em equipa” todos os inquiridos responderam afirmativamente, o que nos permite afirmar que, mesmo o

elemento que não utiliza com regularidade os calendários partilhados, concorda que estes contribuem para uma melhor coordenação das atividades em equipa.

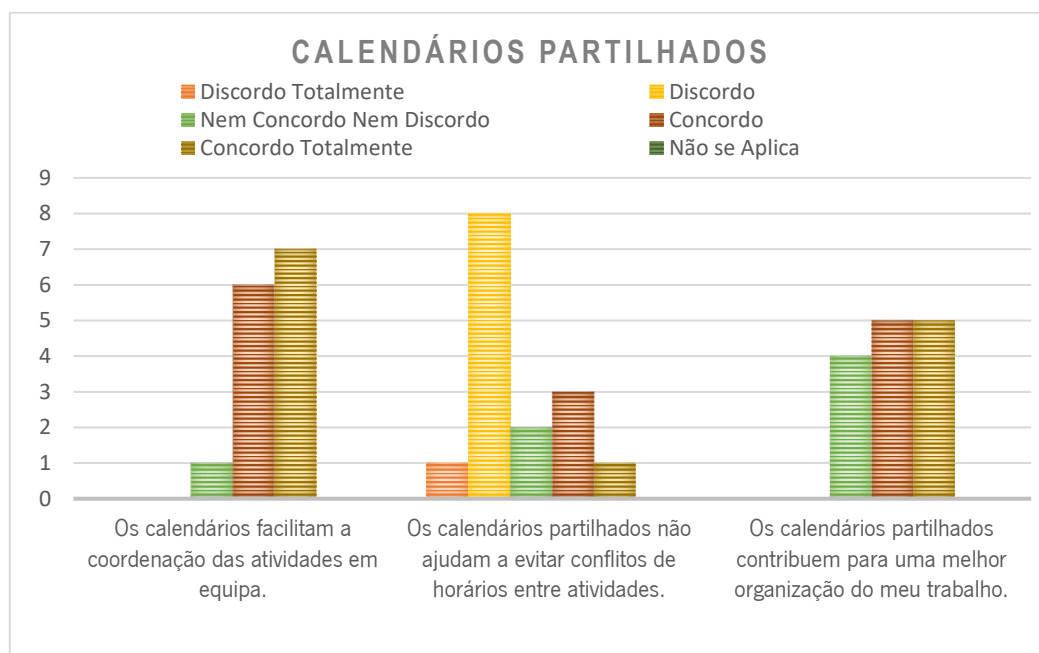


Gráfico 19: Respostas obtidas aos itens 3, 4 e 5 da 2.ª parte do questionário - Avaliação

A maioria dos inquiridos discordam que “Os calendários partilhados não ajudam a evitar conflitos de horários entre atividades”, no entanto, mais uma vez aconteceu que a opção “Concordo Totalmente” foi selecionada pelo inquirido que teceu comentários bastante positivos na resposta aberta, já transcrita acima e, por esse motivo, acreditamos que possa ter sido feita uma errada interpretação da afirmação. Por último, a afirmação “Os calendários partilhados contribuem para uma melhor organização do meu trabalho” obteve resultados muito satisfatórios tendo a maioria concordado com a afirmação.

De forma a complementar os resultados obtidos e a melhor compreender as perceções dos elementos do Centro de Medicina Digital P5, relativamente à implementação dos calendários partilhados, elaborou-se a seguinte tabela que transcreve as respostas obtidas nas perguntas 1 e 2 da terceira parte do questionário.

1. Caso tenha utilizado os calendários partilhados criados para o Centro de Medicina Digital P5, em breves palavras, explique como foi a sua experiência de utilização desta ferramenta.

- “Tem sido uma boa ferramenta de organização e de comunicação de equipas”
- “Os calendários ajudam bastante na organização do trabalho em equipa se toda a equipa os utilizar corretamente.”
- “Está a ser uma boa experiência. Os calendários partilhados estão a permitir fazer uma melhor gestão das atividades em curso: atividades que poderiam ocorrer em simultâneo deixaram de acontecer. Esta abertura tornou-se mais simples do que estar sempre a contactar um colega para saber a sua disponibilidade para resolver certas questões de trabalho. A questão de saber quem está de férias, também está a ser muito útil, pois permite ter conhecimento quando podemos abordar um colega sem interromper o descanso.”
- “Muito prático e eficaz. Tornou-se mais fácil antecipar oportunidades de comunicação com os colegas, quer porque sei que estão no escritório, quer porque sei quando estão disponíveis para quick meetings. Saber quando, por algum motivo, estão ausentes, também permite respeitar esses tempos.”
- “Não tive dificuldades”
- “Fácil, Organizada e útil”
- “Considero uma excelente opção para termos noção da disponibilidade dos colegas caso necessitemos de reunir com eles, por exemplo. No meu caso, tem-me sido útil nesse sentido, uma vez que já agendei reuniões através do calendário, nomeadamente as "Quick meetings", que me pareceram ser uma opção muito útil, prática e eficaz.”
- “Muito fácil de usar e bastante útil.”
- “Nunca tive qualquer problema ao usar os calendários partilhados.”
- “Fácil de utilizar”
- “É uma boa ferramenta. Devemos, no entanto, melhorar alguns aspetos: nem todos os colaboradores estão a utilizar os calendários; existe, por vezes, informação redundante contraditória ou desatualizada (pessoas que estavam disponíveis, afinal não estão; ou, pessoas que estão remotamente e presencialmente no mesmo dia/horário; pessoas de férias, mas que, entretanto, não estão, ou o contrário).”
- “Na versão via browser a experiência é boa, mas para quem usa o Outlook local e que tenha configurado calendários de outras organizações fica mais difícil a leitura da informação.”

2. No caso de não ter utilizado os calendários partilhados criados para o Centro de Medicina Digital P5, em breves palavras, explique porque não utilizou esta ferramenta.

- “Porque não necessitei de falar com ninguém fora da minha equipa de trabalho, e por sua vez tenho reuniões diárias com a minha equipa daí não ser necessário perceber as disponibilidades deles”
- “Ainda não tive oportunidade, mas em breve vou utilizar”

Tabela 5: Respostas obtidas às perguntas de resposta aberta - Avaliação

As respostas obtidas permitem-nos perceber que, dos catorze elementos da equipa que responderam ao questionário, doze deles correspondem a elementos que utilizaram os calendários e dois deles não utilizaram. Pela monitorização que foi feita e, considerando o número total de elemento da equipa, poderemos também dizer que os restantes elementos que não responderam ao questionário corresponderão aos elementos que não adicionaram os calendários, uma vez que a taxa de adesão foi ligeiramente superior a 50%. Esta situação permite-nos perceber que, dentro da organização, há um conjunto de elementos que é mais responsivo. Este grupo acaba por corresponder, na sua maioria, às pessoas que estão maioritariamente em regime de trabalho presencial, o que acaba por ser compreensível, uma vez que à partida estarão mais envolvidas nas atividades da organização. No entanto, é importante que a cultura organizacional cultive e fomenta a participação e o envolvimento de todos os elementos da equipa, para que esta questão do espaço de trabalho não seja uma barreira para o envolvimento dos elementos.

Analisando individualmente as respostas, percebemos que o feedback é bastante positivo e que os inquiridos consideram esta ferramenta bastante útil e intuitiva. No entanto, embora sejam reconhecidos estes benefícios, tal como menciona um dos inquiridos, é fundamental que todos os elementos da equipa a utilizem, porque caso não o façam esta perderá o seu propósito e fará com que outros elementos não a utilizem por parecer que a utilização desta é facultativa ou prescindível.

Neste sentido e, tendo em consideração a limitação orçamental, acreditamos que a solução encontrada para cocriar o espaço de trabalho deverá continuar a ser utilizada pela organização, uma vez que quem utiliza esta ferramenta a considera útil, intuitiva e fácil de utilizar. No entanto, para que esta seja eficiente e cumpra o seu propósito, é fundamental que todos os elementos da equipa a utilizem, o que não se verificou neste primeiro ciclo de intervenção. Assim, a próxima secção deste capítulo será dedicada à criação de um plano, a ser aplicado no futuro, que possa contribuir para o aumento da adesão à utilização dos calendários.

4.3. Intervenções futuras

Pelo feedback recebido, os calendários implementados têm potencial para contribuir para a melhoria da comunicação interna da organização e cocriar um espaço de trabalho funcional em regime presencial e virtual. No entanto, o facto de estes não serem utilizados por todos os elementos coloca desafios à sua eficácia. Neste sentido, acreditamos que esta premissa deve

orientar uma futura intervenção, devendo ser definido como objetivo a utilização desta ferramenta por parte de todos os elementos da equipa.

Para que tal aconteça, é necessário comunicar estes resultados à direção e, posteriormente, de forma a envolver e ser transparente com todos os elementos da organização, partilhá-los também com estes, uma vez que os funcionários valorizam a honestidade, a transparência, o cuidado genuíno e a disponibilidade para serem ouvidos (Mishra et al, 2014). Simultaneamente, seria também importante reunir novamente a equipa de intervenção composta por elementos da equipa de IT, Comunicação e RH, e ouvir as suas sugestões (Stranzl et al, 2021). Sendo elementos que integram a equipa P5, podem ter acesso a informações e a feedback que a investigadora pode desconhecer. Os seus contributos serão essenciais para a definição deste novo plano de atuação.

Acreditamos que a criação de uma breve formação online poderá contribuir para a sensibilização e reflexão da importância de todos colaborarem na utilização dos calendários, tendo em vista a sua potencialização. Neste contexto formativo, deverão também ser realizados os devidos procedimentos para que os calendários estejam operacionais nos computadores de cada elemento, de forma a evitar que a configuração destes possa ser um entrave à sua utilização.

Os elementos da equipa de intervenção terão um contributo essencial para o planeamento e concretização desta formação, sendo atribuídas tarefas a cada elemento. O elemento da Comunicação ficará responsável por comunicar e divulgar internamente esta iniciativa; o elemento da equipa de RH ficará responsável pela definição da ordem de trabalhos desta formação; e o elemento da equipa de IT dará o apoio técnico necessário para que sejam feitas as devidas configurações dos calendários.

De forma a garantir a presença de todos os elementos da equipa, seria importante que a convocatória para esta formação fosse emitida pela direção e, evidentemente, que esta também marcasse presença e procedesse às devidas configurações, para que os calendários fiquem operacionais também nos seus computadores. Esta presença seria importante, uma vez que “em tempos de mudança, os líderes estão muito mais no centro das atenções. Eles devem atuar como modelos para os funcionários e, portanto, precisam de representar a (nova) mentalidade digital” (Stranzl et al, 2021, p.8).

Como se pretende monitorizar o impacto desta formação na utilização dos calendários, seria importante definir uma data de início de utilização por parte de todos os elementos da equipa.

Neste sentido, sugerimos o início da semana que sucede à formação, de forma a marcar o começo da mudança e de dar tempo aos elementos para inserirem as devidas informações nos calendários.

Pelo trabalho realizado ao longo deste projeto, acreditamos que a implementação destas sugestões pode contribuir para o aumento da utilização dos calendários por parte de toda a equipa. Acrescentamos também que seria interessante projetar os calendários no monitor interativo presente no P5, de forma a trazer para o espaço presencial a informação presente no espaço virtual. Não sendo este ecrã utilizado muitas vezes, seria uma forma de dar alguma interatividade ao espaço e reforçar também o acesso à informação por parte dos trabalhadores que se encontram em regime presencial.

Considerações Finais

O propósito que orientou a realização deste projeto de ação foi o de reformular os canais internos de comunicação do Centro de Medicina Digital P5, de forma a melhorar a comunicação interna da organização. Destaca-se, desde já, o desafio colocado pela diversidade de realidades existentes na organização, que contribuem para que exista uma fluidez das fronteiras espaciais e temporais. Ainda assim, apesar das limitações encontradas, que aprofundaremos mais à frente, sendo este um projeto de Investigação-Ação, acreditamos ter conseguido sinalizar alguns caminhos que podem contribuir para a melhoria da Comunicação Interna do Centro de Medicina Digital P5, tendo em vista os ganhos na produtividade. No futuro, recomenda-se a aplicação de um novo ciclo de implementação de forma a colmatar os problemas não solucionados e de forma a conseguir que os resultados sejam ainda mais positivos.

Neste projeto, realçou-se a necessidade de existir uma adaptação dos canais existentes, uma vez que as práticas de comunicação em regime presencial são diferentes das utilizadas em regime híbrido. Para isso, foi necessário explorar o potencial dos canais de comunicação internos existentes e potencializar a sua utilização, de forma a cocriar um espaço de trabalho funcional em regime presencial e remoto. Sendo esta uma organização que se caracteriza pelo trabalho em regime híbrido, será importante, no futuro, que exista uma maior articulação entre os elementos da Comunicação, IT e RH, de forma a que o conhecimento destes, quando combinado, possa contribuir para a melhoria da eficácia dos canais de comunicação internos, tendo em vista a satisfação dos elementos da equipa e o alcance dos objetivos definidos pela organização. Até porque, a curto/médio prazo, com o crescimento da organização, há uma tendência para que o número de horas em regime remoto aumente, uma vez que o espaço físico do P5 é limitado, o que fará com que a comunicação presencial aconteça de forma ainda menos recorrente.

Recuperando a pergunta de partida definida para este projeto “Em que medida a reformulação da estratégia de comunicação interna, num contexto de trabalho híbrido, pode contribuir para o aumento da eficácia dos canais de comunicação?”, podemos afirmar que este projeto nos mostrou que os canais de comunicação internos são essenciais para que a comunicação dentro da organização flua eficazmente. Em contexto de trabalho híbrido, a comunicação assume um papel ainda mais importante e desafiante, por existir maior margem para perdas de informação, e pelo facto de a comunicação ser mediada por ferramentas tecnológicas, o que torna as dinâmicas de comunicação menos orgânicas. Assim, dedicar atenção aos canais de comunicação internos torna-

se fundamental para diminuir a entropia dentro da organização e, consequentemente, contribuir para o aumento dos ganhos de produtividade. Embora a produtividade, neste projeto de ação, nunca tenha sido medida, os resultados obtidos no questionário aplicado na fase de Avaliação e os comentários feitos pelos participantes na pergunta aberta, permitem-nos inferir que os calendários terão contribuído para uma melhor organização e coordenação das atividades e facilitaram o acesso à informação – ou seja, estas respostas induzem a ideia de ganhos de tempo, o que, por consequência, terá impacto na produtividade.

De forma a refletirmos sobre o cumprimento dos objetivos definidos para este projeto, recordamos os objetivos estipulados: 1) compreender a comunicação interna da organização através da identificação e reflexão crítica sobre as dinâmicas, canais e intervenientes; 2) identificar a natureza dos problemas de comunicação interna existentes, com vista à resolução ou melhoria dos problemas identificados e melhoria da produtividade; 3) reformular as dinâmicas e os canais de comunicação utilizados, tendo em consideração os contributos e desafios que o trabalho híbrido coloca à comunicação interna do Centro de Medicina Digital P5.

O trabalho desenvolvido ao longo deste projeto permite-nos afirmar que parte dos objetivos definidos para esta investigação foram atingidos, uma vez que, através da informação recolhida na fase de Diagnóstico, foi possível compreender a comunicação interna da organização, através da identificação e reflexão crítica das dinâmicas, canais e intervenientes, o que contribui para a identificação da problemática. A fase de implementação permitiu-nos reformular os canais de comunicação internos, tendo-se tentado, através desta reformulação, esbater algumas barreiras que o trabalho à distância coloca. Por outro lado, os resultados obtidos na Avaliação mostraram-nos que as alterações feitas foram positivamente percecionadas pelos elementos da equipa. No entanto, o sucesso desta alteração, dependia do uso dos calendários partilhados por parte de todos os elementos do P5 – algo que não se verificou, tendo ficado este objetivo por cumprir.

Acreditamos que o facto de o diretor executivo não ter aderido à utilização dos calendários poderá, de algum modo, ter condicionado a utilização destes por parte de alguns elementos da equipa. Nesta situação, talvez o reforço por parte dos coordenadores pudesse ter ajudado a aumentar a adesão. Por outro lado, o facto de alguns elementos trabalharem mais isoladamente poderá ter contribuído para que estes não entendessem a importância de ser criado este espaço de trabalho virtual.

Compreendemos que, para quem trabalha a part-time, fazer a gestão de mais do que um calendário profissional pode ser complexo. No entanto, seria importante reforçar a sensibilização junto daqueles que ainda não utilizam estas ferramentas.

Há, no entanto, uma cultura organizacional que também justifica esta resistência e que dificulta a implementação de alterações. Ao longo de todo este projeto foi possível perceber que, no Centro de Medicina Digital P5, existe uma tendência para se dedicar mais atenção à comunicação externa, descurando a comunicação interna. O facto de o elemento que desempenha funções de RH estar alocado a várias unidades e desempenhar outras funções também contribui para esta realidade. A par da Comunicação, as funções de RH deveriam estar mais dedicadas ao bem-estar, à melhoria dos procedimentos e à satisfação dos elementos que fazem parte da organização. Paralelamente, o facto de os elementos da direção estarem parcialmente dedicados à organização, faz com que estes não estejam completamente envolvidos nas dinâmicas da mesma e não haja um acompanhamento diário dos desafios que surgem no seu interior, existindo também uma previsível demora no envio de feedback.

Na impossibilidade de alterar esta realidade, seria importante que, sempre que estivessem presentes, as chefias assumissem uma postura de abertura para ouvir o feedback de quem está diariamente na organização e que esta partilha fosse incentivada. Por outro lado, torna-se fundamental que as chefias liderem pelo exemplo, de modo a que novas práticas sejam introduzidas na organização e se tornem parte da cultura organizacional da mesma.

Respondendo à questão de partida que guiou esta intervenção, podemos dizer que a reformulação da estratégia de comunicação interna, num contexto de trabalho híbrido, pode contribuir para o aumento da eficácia dos canais de comunicação – o que verificamos no P5 –, mas este contributo pode variar em função de alguns fatores, como a disponibilidade de recursos humanos para dar resposta às necessidades que surgem e encontrar soluções para esses desafios, o envolvimento dos elementos da organização e o exemplo dado pelas chefias.

No que respeita aos desafios colocados à investigadora, consideramos que o facto de esta ter uma ligação prévia à organização trouxe algumas oportunidades a esta investigação, uma vez que permitiu que tivéssemos maior liberdade para gerir em que momentos seriam implementadas as diferentes técnicas de recolha de dados e contribuiu para que os elementos também aderissem aos pedidos feitos pela investigadora, mostrando-se sempre disponíveis em colaborar. Por outro lado, criou também alguns desafios. Principalmente na fase de diagnóstico, levantaram-se

algumas questões no que diz respeito à objetividade da informação, tendo sido difícil manter o distanciamento. Nos primeiros momentos de observação, por vezes, tentou-se encontrar justificações para determinados acontecimentos, no entanto, a existência da grelha de registo ajudou a que houvesse um maior foco e concentração para registar apenas aquilo que estava a ser observado. Por outro lado, a consciência de que isto estava a acontecer, também contribuiu para que estas situações acontecessem de forma menos recorrente.

Nestes primeiros momentos de observação, por terem sido momentos iniciais de interação com a amostra, alguns dos elementos da equipa do P5 tiveram alguma dificuldade em perceber que a investigadora estava no local enquanto investigadora. No entanto, a solução encontrada para contornar este problema passou por nomear a investigadora com um nome diferente, como explicado anteriormente, algo importante para criar a diferenciação necessária.

O facto de este projeto ter seguido as linhas orientadoras da Investigação-Ação tornou o projeto mais desafiante, uma vez que permitiu a implementação de alterações na organização e a avaliação do impacto destas. No entanto, esta situação colocou também alguns desafios, no que diz respeito ao cumprimento dos prazos definidos e algumas limitações à observação dos participantes em trabalho remoto, já que foi apenas possível observar as dinâmicas de trabalho que se realizaram em regime de trabalho presencial.

Em jeito de conclusão, gostávamos apenas de acrescentar que acreditamos que a investigação sobre os desafios que o trabalho à distância coloca à comunicação interna está ainda a começar, uma vez que só no período pós-pandemia começamos a vivenciar com mais intensidade esta mudança de paradigma dos modelos de trabalho. No entanto, em Portugal, segundo dados do INE¹⁴, no segundo trimestre de 2023, a quantidade de trabalhadores em regime remoto já está muito próxima dos valores registados durante a pandemia, o que nos permite dizer que esta será uma tendência para o mercado de trabalho, surgindo assim a oportunidade de se estudar esta realidade ainda pouco explorada no contexto de investigação.

¹⁴ Ver: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593942616&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Referências bibliográficas

- 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>
- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Hamza, P. A., Ismael, N. B., Sorguli, S., & Sabir, B. Y. (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. *International Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 16–38. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.4>
- Almeida, A. L., Baptista, R., & Soares, P. (2013). Comunicação interna e redes sociais: desafios e possibilidades no relacionamento com os empregados. *Organicom*, 19, 72–81.
- Anguera, M. T. (1978). *Metodología de la observación en las ciencias humanas*. Ediciones Càtedra.
- Balonas, S., Ruão, T., & Carrillo, M.-V. (2021). *Strategic Communication in Context: Theoretical Debates and Applied Research*. UMinho Editora/CECS.
- Bisel, R. S. (2010). A communicative ontology of organization? A description history, and critique of CCO theories for organization science. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 124–131. <https://doi.org/10.1177/0893318909351582>
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2020). *Work from Home After the COVID-19 Outbreak*. Federal Reserve Bank of Dallas, Working Paper 2017. <https://doi.org/10.24149/wp2017>
- Brydon-Miller, M., Greenwood, D., & Maguire, P. (2003). Why Action Research? *Action Research*, 1(1), 9-28. <https://doi.org/10.1177/14767503030011002>
- Campenhout, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ªed.). Lisboa: Gradiva.
- Cardon, P. (2019). Communication on Internal Digital Platforms. In K. Ruck (Ed.) *Exploring Internal Communication* (pp.187-195). Retirado de <https://doi.org/10.4324/9780429244698-16>
- Carramenha, B., Cappellano, T., & Mansi, V. (2013). *Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira*. Jundiai, São Paulo: In House.
- Coutinho, C. (2014) *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Coutinho, C. P., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M. J. R. C., & Vieira, S. R. (2009). Investigação-ação: metodologia preferencial nas práticas educativas. *Revista Psicologia, Educação e Cultura*, 13(2), 355-379. Retirado de <https://hdl.handle.net/1822/10148>
- 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.
- Crino, M. D., & White, M. C. (1981). Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Reports*, 49(3), 831-838.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1981.49.3.831>
- Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1993). *A corporação virtual*. São Paulo: Pioneira.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley
- Deetz, S. (2001). A conceptual foundations. In F. Jablin & L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 3-46). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dessler, G. (1981). *Personnel Management* (2ª ed.). Houston: Prentice-Hall.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dias, M. I. C. (1994). *O inquérito por questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais*. Faculdade de Letras, Universidade do Porto. Retirado de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/104265/2/193141.pdf>
- Drucker, F. (2006). *O homem que inventou a Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Erez, M., & Earley, P. C. (1993). *Culture, Self-Identity, and Work*. Nova Iorque: Oxford University Press
- Edelman. (2021). *2021 Edelman Trust Barometer*. Retirado de <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>
- Fisher, D. (1993), *Communication in Organizations*, Minneapolis: West Publishing Company.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2ªed.). Porto Alegre: Bookman.
- Flick, U. (2018). *Managing Quality in Qualitative Research* (2ªed.). Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Fortin, M.-F. (2000). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*. Lusociência
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from Home during the COVID-19 Outbreak. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(7), 426–432. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002236>
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (3ª ed.). Québec: Presses De L'univ.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas

- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study. *The Journal of Business Communication*, 39(4), 414-436. <https://doi.org/10.1177/002194360203900402>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Journal of Management*, 55(8). <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Huang, J., Baptista, J., & Galliers, R. D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. *Information and Management*, 50(2-3), 112-124. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.11.003>
- 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>
- Jensen, K. B., & Jankowski, N. W. (Eds.) (1991). *A Handbook of Qualitative Methodologies for Mass Communication Research*. Routledge.
- Kelle, U., Kuhberger, C. & Bernhard, R. (2019). How to use mixed-methods and triangulation designs: An introduction to history education research. *History Education Research Journal*, 16(1), 5-23. <https://doi.org/10.18546/herj.16.1.02>
- King, C., & Lee, H. (2016). Enhancing internal communication to build social capital amongst hospitality employees – the role of social media. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2015-0321>
- Kopec, J. (1982). The communication audit. *Public Relations Journal*, 38(5), 24-28. <https://doi.org/10.1177/002194360203900402>
- Kotler, P. (1993). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice*. Nova Iorque: Longman.
- Kunsch, M. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Mídia & Jornalismo*, 18(33), 13-24. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1990). *Investigação qualitativa: Fundamentos Práticos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- López-Cabarcos, M., Rodríguez, P., & Quinoá-Pineiro, L. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of*

- Business Research*, 140(140), 361–369.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2021.11.006>
- Lüdke, M., André, M. E. D. A., & Becker, F. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Epu
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University Press.
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R., Rêgo, R., & Oliveira, M. (2022). Employee Involvement and Commitment in Internal Communication. *Social Sciences*, 11, 423.
<https://doi.org/10.3390/socsci11090423>
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Moniz, A. B., & Kóvacs, I. (Coords) (2001). Sociedade da informação e emprego. Cadernos de Emprego, (n.º 28), Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional e Comissão Interministerial para o Emprego. Lisboa. Retirado de <https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/5712-5704-1-PB.pdf>
- Moriceau, J.-L., Bia-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>
- Mokyr, J. (2001). The rise and fall of the factory system: technology, firms, and households since the industrial revolution. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, 55(1), 1–45. [http://doi.org/10.1016/S0167-2231\(01\)00050-1](http://doi.org/10.1016/S0167-2231(01)00050-1)
- Nakra, R. (2006). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Identification: An Empirical Study. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 10(2), 41–51. <https://doi.org/10.1177/097226290601000206>
- Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18 (33), 61-74
https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *Innovation and Management Review*, 9(4), 121-152. <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>
- Nogueira, M. F. M. (2001). A Gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido. *Comunicação & Informação*, 4(1/2), 121–131.
<https://doi.org/10.5216/c&i.v4i1/2.24024>

- Olins, W., (1989). *Corporate Identity - making business strategy visible through design*, Toledo: Thames & Hudson.
- Oliveira, T. & Ruão, T. (2022). A (re)organização da comunicação interna a partir de processos participativos. In Z. Pinto-Coelho, S. Marinho & T. Ruão (Eds.), *Práticas comunicativas, organizações e educação. Atas das VIII Jornadas Doutorais do CECS* (pp. 90–110). Braga: CECS.
- Ozimek, A. (2020). The Future of Remote Work. *SSRN Electronic Journal*.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3638597>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Nova Iorque: Harper & Row
- Phillips, D. (1973) *Abandoning Method. Sociological Studies in Methodology*. London: Jossey-Bass.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18–42.
<https://doi.org/10.2307/259261>
- Rampl, L., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48.
<https://doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0113>
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade, *Cadernos do Noroeste*, 12 (1-2), 179-194. Retirado de
<https://hdl.handle.net/1822/2727>
- Ruão, T. (2001). O conceito de Identidade Organizacional: teorias, gestão e valor. *Atas do II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. Retirado de <https://hdl.handle.net/1822/2757>
- Ruão, T., de Freitas, R., Campos Ribeiro, P., & Salgado, P. (2014). *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas*. Relatório de um debate. Braga: CECS. Retirado de http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/issue/view/162
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional*. Braga: CECS [ebook]. Retirado de <https://hdl.handle.net/1822/41119>
- Ruão, T., Marinho, S. & Silva, S. (2020). O impacto das tecnologias na comunicação interna das equipas de inovação: um trabalho de investigação-ação. *Atas do XIV Congresso ABRACORP – Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional de Relações Públicas*.
- Rubin, R.B., Rubin, A.M., Graham, E.E., Perse, E.M., & Seibold, D. (Ed) (2009). *Communication Research Measures: A Sourcebook* (1ª ed.). Routledge.
- Ruck, K.(Ed.)(2019). *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*. Retirado de <https://doi.org/10.4324/9780429244698-16>

- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38, 294-302. Routledge [ebook]
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Rupietta, K. & Beckmann, M. (2016). *Working from home: What is the effect on employees' effort?*, WWZ Working Paper, 2016/07, Center of Business and Economics University of Basel. <https://doi.org/10.5451/unibas-ep61317>
- Ryynänen, H. (2012). A social network analysis of internal communication in a matrix organization – the context of project business. *International Journal of Business Information Systems*, 11. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2012.049569>
- Santana, J. M. e Brandão, N. G. (2018). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização comOn Group, *Comunicação Pública*, 13 (25). Retirado de <http://journals.openedition.org/cp/2946>
- Santos, M. (1994). *A Observação Científica*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal. Retirado de <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54055>
- Saragih, S., Setiawan, S., Markus, T., & Rhian, P. (2021). Benefits and Challenges of Telework During The Covid-19 Pandemic. *International Research Journal of Business Studies*, 14(2), 129–135. <https://doi.org/10.21632/irjbs.14.2.129-135>
- Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *The Grey Journal*, 16(2), 101-104. Retirado de [TGY_V16_N2_Summer_2020_DS_article.pdf \(savic.ca\)](http://www.tgj.v16.n2.summer.2020.ds.article.pdf(savic.ca))
- Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership* (5ªed.). Hoboken: Wiley
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. (1955). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais* (pp. 223-312). São Paulo: Herder.
- Silva, A., e Pinto, J. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- Sousa, J. P. (2003). *Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas)*. Porto: Universidade Fernando Pessoa [ebook]. Retirado de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf>
- Stranzl, J., Wolfgruber, D., Einwiller, S., & Brockhaus, J. (2021). *Keeping up the spirit. Internal communication in an increasingly virtual work environment*. Communication Insights (13). Retirado de <http://hdl.handle.net/10419/247712>
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Nova Jérícia: Ablex.
- Thayer, L. (1979), *Comunicação: fundamentos e sistemas*, São Paulo: Atlas.
- Tremblay, D., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1 (1), 100-113.
<https://doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995>

- Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, 223–230.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- 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.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6^a ed.). Washington: SAGE Publications.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the Effects of Internal Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169–195. <https://doi.org/10.1177/232948842091406>
- Wallace, P. (2004). *The internet in the workplace: How new technology is transforming work*. New York: Cambridge University Press. Retirado de
<https://assets.cambridge.org/97805218/09313/sample/9780521809313ws.pdf>
- Welch, M. (2015). Internal communication education: A historical study. *Journal of Communication Management*, 19(4), 388-405. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2014-0053>
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Williams, L. (2008). The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future. *Journal of Business Communication*, 45(2), 94–119.
<https://doi.org/10.1177/0021943607313989>
- Zonius, R. (2019). From message gatekeeper to true business enabler: internal communication and a social way of working. In K. Ruck (Ed.). *Exploring Internal Communication* (pp. 197-220). Retirado de <https://doi.org/10.4324/9780429244698-16>
- Zwijze-Koning, K., & de Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282. <https://doi.org/10.1177/0893318906295680>

Anexo 1 | Folheto Informativo - Participantes



Universidade do Minho

FOLHETO INFORMATIVO

Título do projeto de Investigação

Os desafios e oportunidades que o trabalho híbrido coloca à comunicação interna

Curso

Mestrado em Ciências da Comunicação – Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Este Projeto de Ação insere-se no âmbito da preparação do Relatório de Projeto de Ação do Mestrado em Ciências da Comunicação da estudante n.º PG45683, do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho. Pretende-se que, nesta fase do projeto, participem todos os colaboradores do Centro de Medicina Digital P5 e elementos da direção desta associação. Esta etapa de diagnóstico terá a duração de cerca de um mês, sendo a participação voluntária e permitida a desistência dos participantes a qualquer momento da realização deste projeto.

Durante este mês serão utilizadas diferentes técnicas de recolha de dados: observação assistemática e sistemática, análise documental, aplicação de inquéritos e realização de entrevistas exploratórias. Todas estas técnicas têm como objetivo único a geração de informação sobre o estado atual da comunicação interna no Centro de Medicina Digital P5. Permitindo, deste modo, fazer um diagnóstico da organização nesta área.

A identidade dos participantes será sempre salvaguardada, assim como a confidencialidade, uma vez que serão registados os dados sem nunca mencionar a identidade dos participantes. Todos os documentos facultados pela organização serão arquivados no computador da estudante e analisados apenas por ela. O mesmo acontecerá com a aplicação dos questionários: os dados recolhidos através dos inquéritos serão anonimizados para efeitos de investigação e analisados apenas pela estudante. Durante a realização das entrevistas exploratórias será necessária a gravação de áudio, no entanto apenas a estudante terá acesso a estes ficheiros, não sendo, em momento algum, mencionada nem registada a identidade da pessoa entrevistada.

Este projeto não tem qualquer tipo de financiamento e tem um fim meramente académico. Informa-se ainda que, a estudante se encontra inteiramente disponível para esclarecer qualquer dúvida e/ou questão que possa surgir, através dos contactos fornecidos abaixo.

Informações de contacto

Sara Ferreira

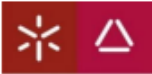
saraseixasferreira@gmail.com

917339820

Assinatura

Data

Anexo 2 | Termo de Consentimento Informado Participantes



Universidade do Minho

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Título do projeto de Investigação

Os desafios e oportunidades que o trabalho híbrido coloca à comunicação interna

Curso

Mestrado em Ciências da Comunicação – Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Atendendo à informação que consta do folheto informativo, peço que responda às questões seguintes, indicando se concorda em colaborar neste Projeto de Ação.

Li e compreendi o folheto informativo que me foi facultado, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que abaixo assinam sobre os objetivos do estudo.	Sim	Não
Foi-me concedida oportunidade para colocar questões relacionadas com o estudo.	Sim	Não
Obtive resposta a todas as questões que coloquei sobre o projeto.	Sim	Não
Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências.	Sim	Não
Aceito participar neste estudo; permito a utilização dos dados que forneço de forma voluntária, confiando que apenas serão utilizados para esta investigação; e aceito a garantia de confidencialidade que me é dada pela estudante/ investigadora.	Sim	Não

Nome e contacto da estudante: Sara Ferreira

917339820

saraseixasferreira@gmail.com

Assinatura:

.....
.....

o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o

Nome e assinatura do participante:

Nome (maiúscula):

Assinatura:

Data: / /

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE 2 PÁGINA/S E PRODUZIDO EM DUPLICADO.

Anexo 3 | Folheto Informativo e Termo de Consentimento Informado – Direção



Universidade do Minho

FOLHETO INFORMATIVO

Título do projeto de investigação

Os desafios e oportunidades que o trabalho híbrido coloca à comunicação interna

Curso

Mestrado em Ciências da Comunicação – Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Este Projeto de Ação insere-se no âmbito da preparação do Relatório de Projeto de Ação do Mestrado em Ciências da Comunicação da estudante n.º PG45683, do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho. Pretende-se, nesta fase de diagnóstico, reunir o máximo de dados e de informação sobre a comunicação interna do Centro de Medicina Digital P5 tornando-se essencial a análise documental.

Os documentos com maior interesse para este projeto estão maioritariamente relacionados com os recursos humanos e a comunicação, sendo importante a consulta de ficheiros sobre a identidade organizacional (verbal e visual), estrutura hierárquica, composição das equipas, procedimentos internos, plataformas e canais de comunicação interna. Como sugerido pela organização, a documentação deverá ser facultada pelo departamento de Recursos Humanos e disponibilizada à estudante via e-mail. Importa referir que a informação facultada será arquivada no computador da estudante e analisada apenas por ela, estando garantida a confidencialidade dos dados.

Informa-se ainda que este projeto não tem qualquer tipo de financiamento e tem um fim meramente académico. Informa-se ainda que a estudante se encontra inteiramente disponível para esclarecer qualquer dúvida e/ou questão que possa surgir, através dos contactos fornecidos abaixo.

Informações de contacto

Sara Ferreira

saraseixasferreira@gmail.com

917339820

Assinatura

Data



Anexo 4 | Grelha de Registo – Documentos de Acesso Público

GRELHA DE REGISTO

Análise Documental – documentos de acesso público

Data:

Documento		Sim	Não	Registos da investigadora
Website	Existência, no website, de informações sobre a história da organização.			
	Existência, no website, de informação que permita conhecer a equipa.			
	Existência, no website, de informação sobre a missão, visão e valores.			
	Existência, no website, de informação sobre os serviços prestados pelo P5.			

Documento		Sim	Não	Registos da investigadora
Redes Sociais	Existência, nas redes sociais, de publicações relativas a atividades de <i>team building</i> .			
	Existência, nas redes sociais, de conteúdos onde seja possível conhecer as instalações do P5.			
	Existência, nas redes sociais, de conteúdos			

	onde apareçam os elementos da equipa.			
	Existência de coerência visual nos conteúdos divulgados nas redes sociais.			

Outros comentários:

Anexo 5 | Grelha de Registo – Documentos Internos

GRELHA DE REGISTO

Análise Documental – documentos internos

Data:

Documentos		Sim	Não	Registos da investigadora
Recursos Humanos	Existência de documentos que permitam consultar os dados sociodemográficos dos elementos da equipa.			
	Existência de documentos que permitam consultar informações sobre a organização (história, serviços, etc).			
	Existência de um documento que permita conhecer a estrutura hierárquica da organização.			
	Existência de documentação sobre o plano de formação geral e/ou individual.			
	Existência de informação sobre a missão, visão e valores da organização.			

	Existência de um ficheiro onde seja possível consultar o mapa de férias de todos os elementos da equipa.			
--	--	--	--	--

		Sim	Não	Registos da investigadora
Comunicação e Marketing	Existência de um documento onde esteja definido o plano comunicação interna e externa da organização.			
	Existência de um ficheiro onde sejam registadas as atividades de team building realizadas.			
	Existência de informação sobre atividades futuras de <i>team building</i> .			

Outros comentários:

Anexo 6 | Grelha de Observação

GRELHA DE OBSERVAÇÃO

Data:

Horário:

Breve descrição do contexto:

Ambiente físico Descrição do espaço	Registos da investigadora sobre o espaço.
Tecnologia utilizada: Tecnologia existente na sede do P5	Registos da investigadora sobre a tecnologia existente e utilizada pelos participantes.
Tipo de vestuário: Roupa dos elementos da equipa	Descrição do vestuário utilizado pelos participantes.
Ritmos observáveis: Momentos formais	Registos da investigadora em contexto normal de trabalho.
	Registos da investigadora durante reuniões departamentais.
	Registos da investigadora durante reuniões operacionais.
	Registos da investigadora durante as reuniões de balanço com a direção.

Ritmos observáveis: Momentos informais	Registos da investigadora durante o contexto normal de trabalho.
	Registos da investigadora durante atividades de <i>team buildings</i> .
	Registos da investigadora durante pausas de trabalho (almoços e lanches).

Outros comentários:

Anexo 7 | Guião para as entrevistas

GUIÃO PARA AS ENTREVISTAS

Data:

Horário:

Introdução:

Bom dia/Boa tarde.

Antes demais, queria agradecer a sua disponibilidade para conversarmos um pouco. Como dito anteriormente, esta será uma conversa informal e não existem respostas corretas ou erradas. Pretende-se apenas que seja partilhada a sua perceção, sobre a comunicação interna, enquanto elemento do Centro de Medicina Digital P5. Gostava de esclarecer que, se considera comunicação interna toda a comunicação que acontece dentro do P5, ou seja, entre colegas e chefias.

Como sabe, eu já conheço algumas das dinâmicas do P5, no entanto, pedia que, não assumisse que eu posso já saber algumas coisas que gostava de partilhar. Tente, sempre que possível, responder como se este fosse o nosso primeiro contacto.

Aproveito também para lembrar que, tal como informado no consentimento informado, que teve a oportunidade de ler e assinar, esta conversa será gravada. Não serão registados qualquer tipo de conteúdos de imagem, será apenas gravado o áudio. O ficheiro de áudio será arquivado no meu computador para que no futuro possa analisar devidamente esta conversa.

Posto, isto, questiono se posso dar início a esta entrevista e iniciar a gravação da mesma?

Impacto desta realidade no entrevistado.	No P5 existem diferentes dinâmicas de trabalho, ou seja, há pessoas que maioritariamente trabalham em regime presencial e outras em regime de remoto e colegas que trabalham 40 horas semanais e outros 8, correto? De que forma esta realidade tem impacto no seu trabalho?
Canais utilizados pelo entrevistado no seu dia a dia.	Que plataformas utiliza para comunicar com os colegas e as chefias?

Descrição das dinâmicas de trabalho na(s) unidade(s) em que está inserido.	A que unidades está alocado? No caso de estar alocado a mais do que uma unidade, como é feita a gestão do tempo e das tarefas?
Perceções do entrevistado sobre o feedback dado e recebido.	Quando solicita e/ou dá feedback, por norma, este é dado através de que canal de comunicação?
Quem define as tarefas e objetivos do entrevistado.	Tem objetivos e tarefas definidos para o desenvolvimento do seu trabalho? São definidos por quem? De que forma lhe são comunicados?
O que correu bem e o que poderia ser melhorado aquando da sua de integração na organização.	Aquando da sua integração na organização, recorda-se de algo que considera ter sido uma boa prática ou de algo que sentiu que deveria ser melhorado? O quê?
O que poderia ser melhorado na comunicação interna da organização.	Na sua opinião, o que considera que poderia ser melhorado para que a comunicação dentro do P5 fosse mais ou ainda mais eficaz?

Anexo 8 | Questionário utilizado na fase de Diagnóstico

Questionário

Este questionário integra-se no Trabalho de Projeto do Mestrado em Ciências da Comunicação e tem como objetivo único a geração de informação sobre o estado atual da comunicação interna do Centro de Medicina Digital P5. Considera-se comunicação interna toda a comunicação que acontece dentro da organização, ou seja, entre todos os elementos que fazem parte da equipa P5.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual, não existindo respostas certas ou erradas. Neste sentido, solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. O questionário é anónimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhum local.

Informa-se ainda que questionário se divide em duas partes: na parte 1 terá apenas de assinalar a sua opção de resposta; a segunda parte é de resposta aberta, pelo que terá de escrever a sua resposta. O tempo total de preenchimento não deverá ultrapassar os 10 minutos.

Obrigada pela sua colaboração!

Assinale de acordo com o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de Discordo Totalmente a Concordo Totalmente ou Não se Aplica, conforme a sua experiência enquanto elemento da equipa do Centro de Medicina Digital P5.

Parte 1 *

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não se Aplica
------------------------	----------	------------------------------------	----------	------------------------	------------------

É frequente a
informação que
recebo não
corresponder às
minhas
necessidades.

☐☐☐☐☐☐

Raramente sou convocada/o para reuniões que considero não estarem diretamente relacionadas com as minhas funções.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

É frequente alguém estar ausente e eu não ser informado/a (ex. férias, baixas médicas, troca de horário, etc).

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Tenho, diariamente, de solicitar informação para que possa realizar o meu trabalho.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

É frequente, pela falta de resposta a mensagens, tarefas serem adiadas.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

É raro necessitar de informação e esta não estar atualizada.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

A grande maioria do meu horário de trabalho é realizado remotamente.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

É frequente o feedback que dou criar muitas dúvidas nos outros.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Raramente me
são comunicados
prazos para a
concretização de
tarefas e ou
objetivos.

☐☐☐☐☐☐

As reuniões com
as chefias
realizam-se com
a frequência que
considero
necessária.

☐☐☐☐☐☐

Na maioria das
vezes, a resposta
ao meu pedido
de feedback
demora menos
de uma hora.

☐☐☐☐☐☐

É frequente
todos os
elementos da
equipa
utilizarem o
Microsoft Teams
para comunicar.

☐☐☐☐☐☐

É raro não ter
acesso a
documentos que
são úteis para o
desenvolvimento
do meu trabalho.

☐☐☐☐☐☐

É frequente
haver alterações
na organização e
eu não ser
informada/o
atempadamente
(ex. entrada de
um novo colega,
alterações
hierárquicas,
etc).

☐☐☐☐☐☐

Utilizo,
diariamente, o e-
mail para
comunicar com
os meus colegas
e/ou chefias.

☐☐☐☐☐☐

Raramente o
feedback que
recebo me cria
muitas dúvidas.

☐☐☐☐☐☐

A quantidade de
canais de
comunicação
existentes nesta
organização é
adequada às
minhas
necessidades.

☐☐☐☐☐☐

Recebo,
frequentemente,
informações
sobre o trabalho
que devo
desenvolver.

☐☐☐☐☐☐

Na maioria das
vezes, demoro
menos de uma
hora a dar
feedback a quem
me envia
informação.

☐☐☐☐☐☐

As reuniões
operacionais
realizam-se com
a frequência que
considero
necessária.

☐☐☐☐☐☐

É frequente
serem trocados
vários e-mails
sobre assuntos
que poderiam
ser mais
facilmente
esclarecidos
através de um
canal de
comunicação
oral.

☐☐☐☐☐☐

Uso,
diariamente, os
canais de
comunicação
internos para
comunicar.

☐☐☐☐☐☐

A maioria das
minhas dúvidas
são resolvidas
através da
plataforma
Microsoft Teams.

☐☐☐☐☐☐

Parte 2. Imagine que existe a possibilidade de fazer alterações que pudessem contribuir para a melhoria dos resultados da organização. Tendo isto em mente, responda às próximas duas questões.

1. Mencione duas alterações que implementaria na(s) unidade(s) a que está alocada(o).

A sua resposta

2. Mencione duas alterações que implementaria no P5.

A sua resposta

Anexo 9 | Respostas à 2.^a parte do Questionário aplicado na Fase de Diagnóstico

Mencione duas alterações que implementaria na(s) unidade(s) a que está alocada(o).	Mencione duas alterações que implementaria no P5.
• “Utilização de uma app de gestão de tarefas/projetos. • Formalização de objetivos individuais e de equipa (documento).”	• “Contratação de alguém menos diferenciado para fazer as tarefas de secretariado e administrativas, o que permitiria que os membros atuais da equipa (muito diferenciados) se dedicassem às suas áreas de formação/vocação.”
• “A realização de reuniões de equipa periódicas, que permitam a partilha de experiências e a criação de sinergias.”	• “Apresentação ou disponibilização de um manual de acolhimento onde é apresentado o P5 e respetivos serviços/valências aos novos elementos. • Realização de mais dinâmicas de equipa;”
• “A primeira seria não quebrar a frequência das reuniões. E a segunda ter um momento de brainstorming de ideias possíveis a produzir.”	• “A primeira seria motivar as pessoas a comparecer mais ao escritório. • A segunda criar um calendário online, que fosse sempre atualizado, para saber quem está em <i>part-time</i>, quem está ausente e quem está de férias.”
• “Implantação de uma plataforma de gestão de projetos.”	
• “Comunicação mais direta (personalizada/em pessoa); • Mais reuniões de minigrupos de trabalho”	• “Ações <i>team building</i> (mas penso que já estarão gradualmente a começar a ter lugar) o que é relevante porque nem todos os elementos P5 estão <i>necessariamente</i> no espaço P5 e/ou estão a 100%; • Maior conhecimento dos estágios/alunos a realizarem projetos (quem não está a 100% ou no espaço P5 tem algum desconhecimento do trabalho destes)”
• “Reuniões mais periódicas • Maior envolvimento de profissionais • Trabalho por objetivos (assim que atingirmos a estabilidade financeira necessária e estes objetivos seriam bem definidos de forma a serem objetivos” para	• “Cronograma/Mapa Organizacional com os projetos a decorrer • Responsabilização dos responsáveis de projeto/programa”

além do trabalho que é expectável para cada um dos colaboradores)"	
• “Reuniões periódicas de 15min”	• “<i>Workflow</i> e cronograma”
	• “Calendário partilhado para toda a equipa com indicação de férias, presenças e ausências. • Reuniões operacionais quinzenais (máx. 30 minutos), com resumo de todas as unidades (em cada reunião uma pessoa diferente faz um resumo das tarefas)”
• “Não alteraria nada na minha unidade”	
• “Melhorava a comunicação oral durante o tempo de trabalho evitando, nesse período, o uso do Teams ou outra via digital; • Promovia o envolvimento dos profissionais alocados a cada unidade nos projetos desenvolvidos pela mesma. “	• “Implementava reuniões periódicas, com toda a equipa, com definição de objetivos e prazos a cumprir para determinada tarefa/objetivo“
• “Um dia presencial obrigatório para todos os membros da equipa; • Clarificação dos perfis e expectativas de trabalho”	• “Necessidade de implementação de uma ferramenta de gestão de projetos para melhor articulação com a equipa; • Terminar a revisão de procedimentos e quando documental para poder disponibilizar à equipa”

Anexo 10 | Manual de utilização dos calendários

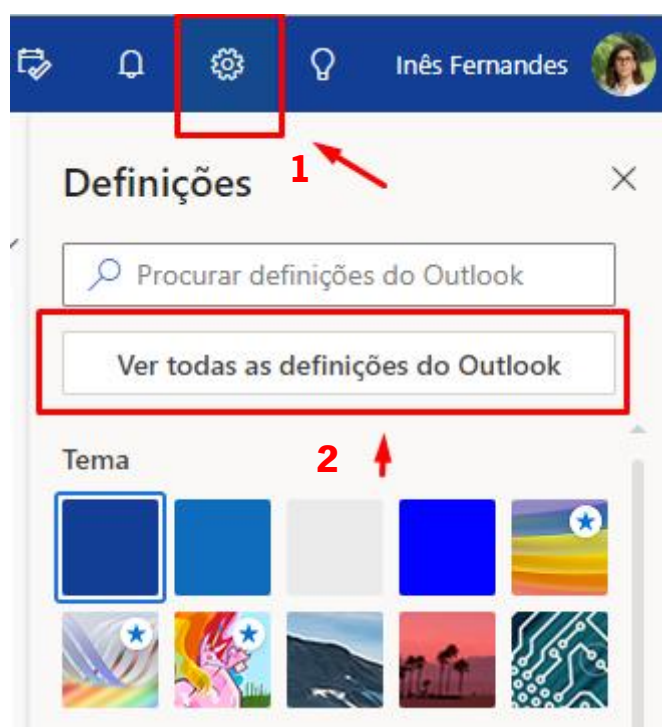


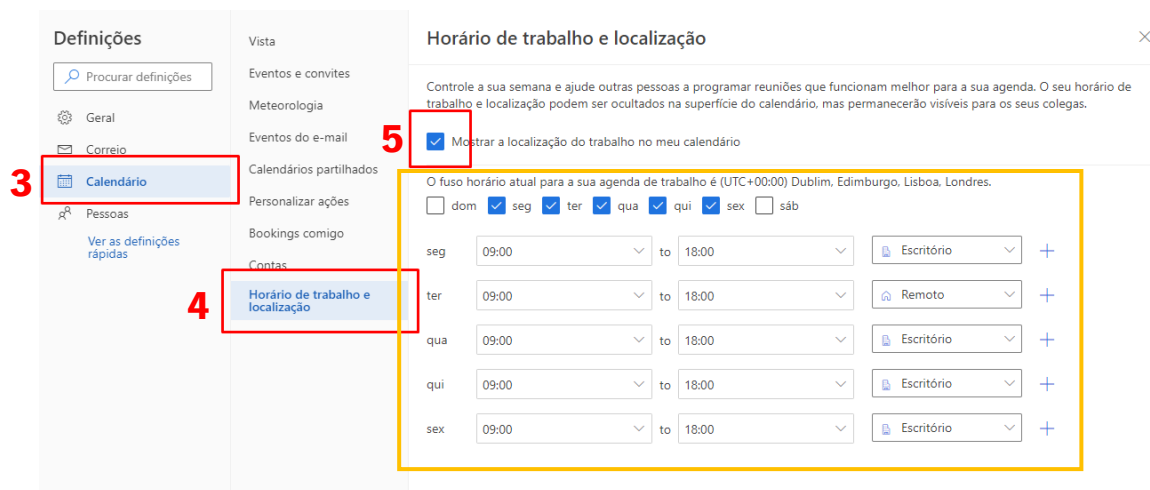
PROCEDIMENTO PARA UTILIZAÇÃO DO CALENDÁRIO DO OUTLOOK

1. Comunicação do horário de trabalho e do regime de trabalho adotado (remoto ou presencial)

1. Abre o Calendário do Outlook Office clicando em <https://outlook.office.com/calendar/>
2. Faz o login, caso não esteja ainda feito.

Para que o horário de trabalho standard e regime de trabalho (remoto e presencial) possa ser definido e partilhado com a equipa, no canto superior direito, clica na roda dentada e segue os seguintes passos:





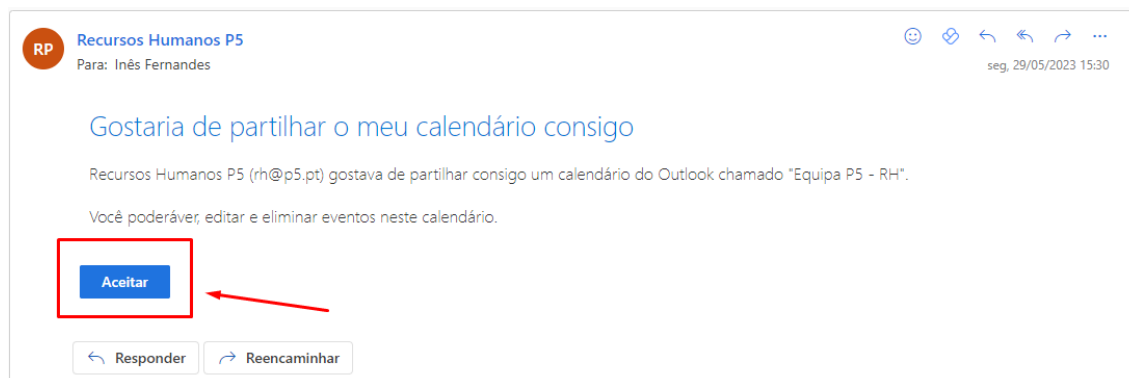
3. Preenche o campo “Horário de trabalho e localização” (marcado a amarelo) de acordo com o teu horário e local de trabalho standard. As variações e exceções serão comunicadas no calendário Equipa P5 que será explicado no ponto seguinte.

Nota: Se esta opção não te aparece, pode acontecer em versões mais antigas, comunica esta situação aos RH. O facto de não conseguires avançar com este passo não invalida que não faças os passos seguintes.

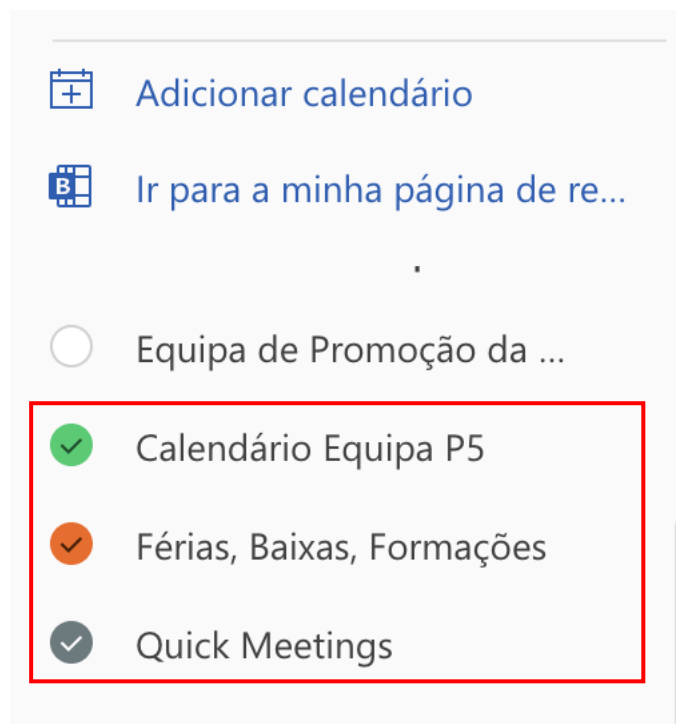
2. Acesso aos Calendários da Equipa

Para que possas ter acesso aos calendários de equipa criados pelos RH, deves seguir os seguintes passos:

1. No teu e-mail terás um e-mail do Outlook com um convite para adicionares os 3 calendários partilhados que foram criados "Férias, Baixas e Formações", "Equipa P5" e “Quick Meetings”. Deves clicar em “aceitar”.



2. Depois de clicares em “Aceitar”, atualiza a página do Outlook. Estes calendários ficarão disponíveis na tua conta devendo aparecer na coluna lateral, no lado esquerdo, do teu calendário com a seguinte apresentação.



Importa referir que o calendário "Férias, Baixas e Formações" é da responsabilidade dos RH, no entanto, a informação que estará disponibilizada na calendário "Equipa P5" e "Quick Meetings" será resultado do contributo de todos. Neste sentido deves, até ao final de cada semana de trabalho, garantir que registaste e partilhaste a seguinte informação:

No calendário "Equipa P5":

1. **Regista as atividades que tens planeadas para a próxima semana.** Se pretendes colocar a informação relativa a mais semanas poderás fazê-lo, no entanto é importante garantir que, pelo menos, as informações para a semana seguinte ficam disponíveis na semana anterior;
2. **Indica o que sai da norma.** Ou seja, se trabalhas maioritariamente em regime remoto regista os momentos em que estás a trabalhar presencialmente ou se trabalhas maioritariamente em regime presencial assinala o/s dia/s em que estás a trabalhar remotamente; Regista também momentos em que estarás ausente porque estarás a participar em atividades no âmbito do P5 (atividades de promoção da saúde, palestras, formações, etc.);

Exemplos:

- A Maria trabalha 40h semanais e vai um dia ao escritório. Deve marcar no calendário o dia em que vai ao escritório.
- O José trabalha 20h semanais e vai 4h ao escritório, deve marcar o dia em que vai ao escritório.

- A Joana trabalha 40h semanais em remoto, mas no dia x vai dar uma formação. Deve marcar que estará ausente do local de trabalho (presencial e remoto) porque irá deslocar-se a Guimarães no âmbito das suas funções.

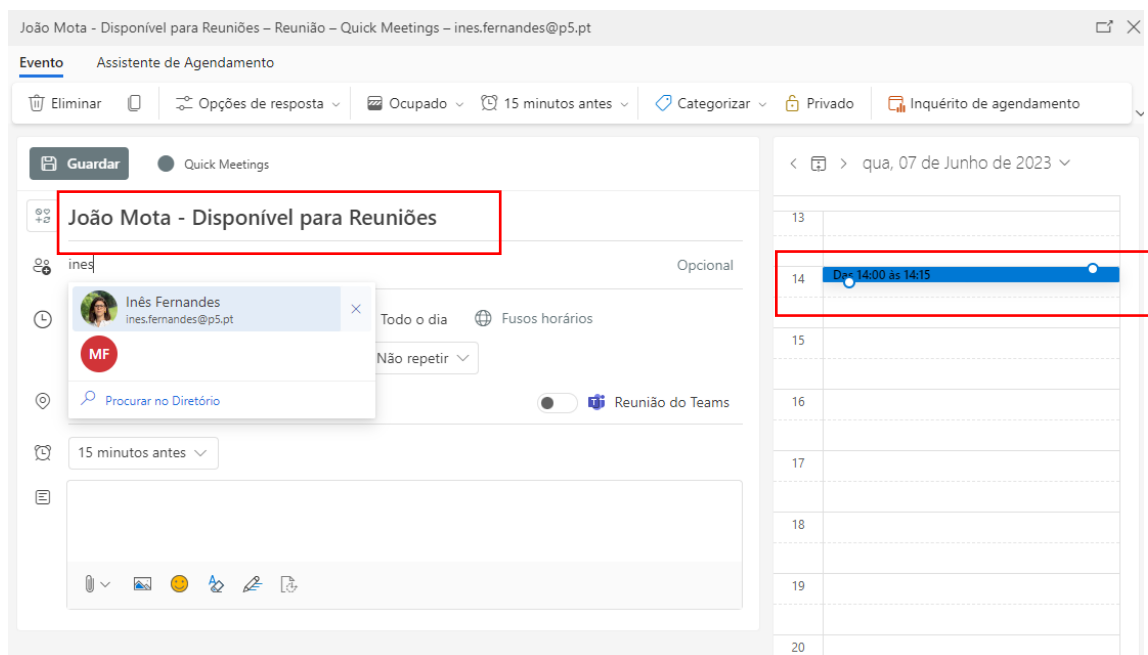
No calendário “Quick Meetings”:

3. **Marca no horário disponibilidades de 15 minutos para reuniões.** Estas reuniões vão servir para discutires questões que são demasiado complexas para discutir por escrito (e-mail ou teams), mas que se revolvem rapidamente comunicando verbalmente. Para que tal aconteça, deves ter em consideração o seguinte:

Se trabalhas 40h semanais marca 2 blocos semanais com disponibilidade para reuniões de 15 minutos; se trabalhas entre 8h a 20h semanais marca 1 bloco semanal com disponibilidade para uma reunião de 15 minutos.

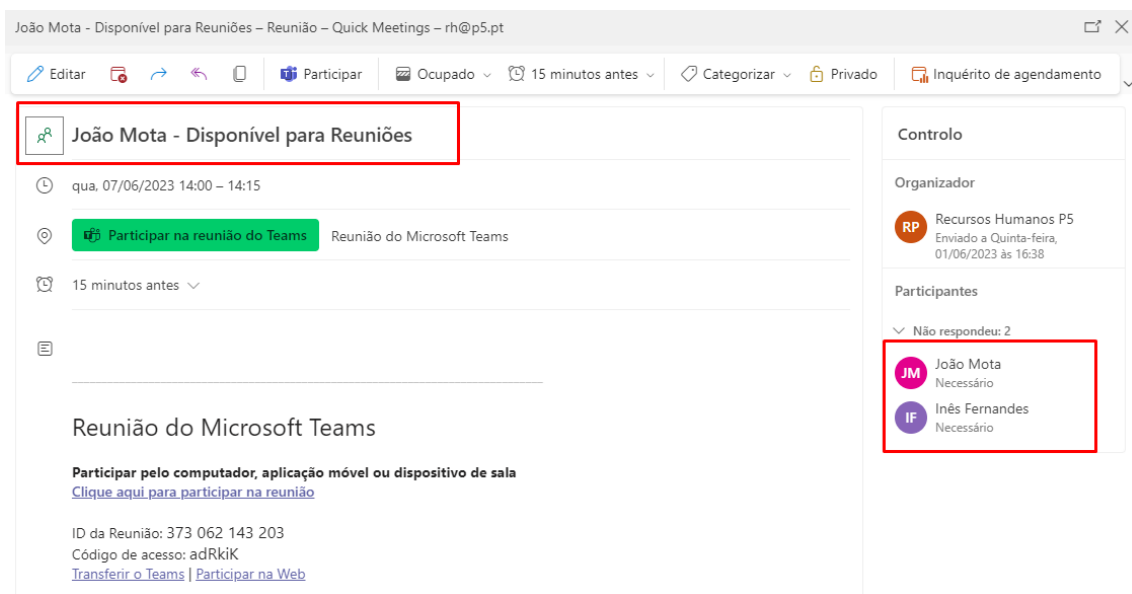
Poderás fazê-lo da seguinte forma:

1. No calendário “Quick Meetings” cria um evento e escreve “O teu nome - Disponível para Reuniões”; Isto vai permitir que outros colegas vejam que tens disponibilidade para reunir e possam marcar reunião contigo.



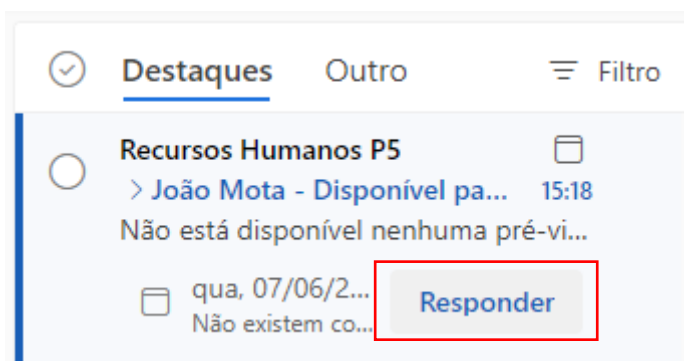
2. Como é que alguém marca reunião contigo?

A pessoa que pretende utilizar a disponibilidade deve editar o evento e colocar nos participantes o seu e-mail e o da pessoa que indicou a disponibilidade. Este passo é necessário para que fique registado no calendário de ambos que a reunião ficou confirmada e seja gerado um link para a reunião.



3. Como é que eu sei que há alguém que quer reunir comigo no horário em que dei disponibilidade?

Vais receber um convite, no email, para aceitar reunir com a pessoa x. Deves clicar em “responder”. Como indicado na imagem abaixo.



qua, 7 de jun

14	João Mota - Disponível para Reuniões Reunião do Mi
15	
16	
17	

 **Responder a este evento**

Enviar e-mail ao organizador ☒

Adicione uma mensagem para Recursos Humanos P5 (opcional)

Muito obrigada!

Anexo 11 | Questionário utilizado na fase de Avaliação

Questionário

Este questionário integra-se no Trabalho de Projeto do Mestrado em Ciências da Comunicação e tem como objetivo único a geração de informação sobre o estado atual da comunicação interna do Centro de Medicina Digital P5. Considera-se comunicação interna toda a comunicação que acontece dentro da organização, ou seja, entre todos os elementos que fazem parte da equipa P5.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual, não existindo respostas certas ou erradas. Neste sentido, solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. O questionário é anónimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhum local.

Informa-se ainda que questionário se divide em três partes: na parte 1 e 2 terá apenas de assinalar a sua opção de resposta; a 3.ª parte é de resposta aberta, pelo que terá de escrever a sua resposta; O tempo total de preenchimento não deverá ultrapassar os 10 minutos.

Obrigada pela sua colaboração!

Parte 1

Assinale de acordo com o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de Discordo Totalmente a Concordo Totalmente ou Não se Aplica, conforme a sua experiência enquanto elemento da equipa do Centro de Medicina Digital P5.

*

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não se Aplica
------------------------	----------	------------------------------------	----------	------------------------	------------------

É frequente a
informação que
recebo não
corresponder às
minhas
necessidades.

☐☐☐☐☐☐

Raramente sou convocada/o para reuniões que considero não estarem diretamente relacionadas com as minhas funções.

☐☐☐☐☐☐

É frequente alguém estar ausente e eu não ser informado/a (ex. férias, baixas médicas, troca de horário, etc).

☐☐☐☐☐☐

Tenho, diariamente, de solicitar informação para que possa realizar o meu trabalho.

☐☐☐☐☐☐

É frequente, pela falta de resposta a mensagens, tarefas serem adiadas.

☐☐☐☐☐☐

É raro necessitar de informação e esta não estar atualizada.

☐☐☐☐☐☐

A grande maioria do meu horário de trabalho é realizado remotamente.

☐☐☐☐☐☐

É frequente o feedback que dou criar muitas dúvidas nos outros.

☐☐☐☐☐☐

Raramente me
são comunicados
prazos para a
concretização de
tarefas e ou
objetivos.

☐☐☐☐☐☐

As reuniões com
as chefias
realizam-se com
a frequência que
considero
necessária.

☐☐☐☐☐☐

Na maioria das
vezes, a resposta
ao meu pedido
de feedback
demora menos
de uma hora.

☐☐☐☐☐☐

É frequente
todos os
elementos da
equipa
utilizarem o
Microsoft Teams
para comunicar.

☐☐☐☐☐☐

É raro não ter
acesso a
documentos que
são úteis para o
desenvolvimento
do meu trabalho.

☐☐☐☐☐☐

É frequente
haver alterações
na organização e
eu não ser
informada/o
atempadamente
(ex. entrada de
um novo colega,
alterações
hierárquicas,
etc).

☐☐☐☐☐☐

Utilizo,
diariamente, o e-
mail para
comunicar com
os meus colegas
e/ou chefias.

☐☐☐☐☐☐

Raramente o
feedback que
recebo me cria
muitas dúvidas.

☐☐☐☐☐☐

A quantidade de
canais de
comunicação
existentes nesta
organização é
adequada às
minhas
necessidades.

☐☐☐☐☐☐

Recebo,
frequentemente,
informações
sobre o trabalho
que devo
desenvolver.

☐☐☐☐☐☐

Na maioria das
vezes, demoro
menos de uma
hora a dar
feedback a quem
me envia
informação.

☐☐☐☐☐☐

As reuniões
operacionais
realizam-se com
a frequência que
considero
necessária.

☐☐☐☐☐☐

É frequente
serem trocados
vários e-mails
sobre assuntos
que poderiam
ser mais
facilmente
esclarecidos
através de um
canal de
comunicação
oral.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Uso,
diariamente, os
canais de
comunicação
internos para
comunicar.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A maioria das
minhas dúvidas
são resolvidas
através da
plataforma
Microsoft Teams.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Parte 2

De acordo com a sua experiência indique o seu grau de concordância com as seguintes *
afirmações.

			Nem			
Discordo		Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Não se
Totalmente			Nem		Totalmente	Aplica
			Discordo			

Utilizo com
regularidade os
calendários
partilhados do
Centro de
Medicina
Digital P5.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Os calendários
partilhados não
facilitam o
acesso à
consulta de
informação
sobre a
disponibilidade
dos colegas.

☐☐☐☐☐☐

Os calendários
partilhados
facilitam a
coordenação
das atividades
em equipa.

☐☐☐☐☐☐

Os calendários
partilhados não
ajudam a evitar
conflitos de
horários entre
atividades.

☐☐☐☐☐☐

Os calendários
partilhados
contribuem
para uma
melhor
organização do
meu trabalho.

☐☐☐☐☐☐

[Anterior](#)

[Seguinte](#)



Página 3 de 4

[Limpar
formulário](#)

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Parte 3

1. Caso tenha utilizado os calendários partilhados criados para o Centro de Medicina Digital P5, em breves palavras, explique como foi a sua experiência de utilização desta ferramenta.

A sua resposta

2. No caso de não ter utilizado os calendários partilhados criados para o Centro de Medicina Digital P5, em breves palavras, explique porque não utilizou esta ferramenta.

A sua resposta

[Anterior](#)

[Enviar](#)

 Página 4 de 4

[Limpar
formulário](#)

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.