



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERCEÇÃO DA
CULTURA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DE TELETRABALHO -
ESTUDO DE CASO: RTP - RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação, Organização e Liderança

Por

Vera Gomes Antunes

Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica
Portuguesa

setembro de 2022



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERCEÇÃO DA
CULTURA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DE TELETRABALHO -
ESTUDO DE CASO: RTP - RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação, Organização e Liderança

Por

Vera Gomes Antunes

Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica
Portuguesa

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

setembro de 2022

Resumo

A pandemia Covid-19 veio alterar profundamente todas as dinâmicas de trabalho e a forma como as organizações operam atualmente, sendo obrigadas a adaptar-se a esta nova normalidade, introduzindo um novo modo de trabalhar - o teletrabalho.

Neste contexto, a comunicação interna começou a ganhar cada vez mais destaque, tornando-se um tema central dentro das organizações, pela forma como se prova uma mais-valia para o sucesso das mesmas. À medida que surgem estes novos desafios, é a principal tarefa da comunicação interna não só criar soluções e responder às necessidades dos colaboradores, reforçando a sua relação de comprometimento, *engagement* e sentimento de pertença com a organização, mas também atuar como transmissor dos valores e cultura organizacionais mesmo à distância.

A presente dissertação teve como objetivo central perceber de que forma a comunicação interna se torna, de facto, um veículo de transmissão de cultura organizacional para os colaboradores que se encontravam em teletrabalho durante o começo e o decorrer da pandemia Covid-19, a partir de 2020.

Neste sentido, foi realizado um estudo de caso na Rádio e Televisão de Portugal, que validou as três questões de investigação estruturadas, permitindo concluir essencialmente que a comunicação interna é entendida pelos decisores da organização como um pilar indispensável da mesma, assumindo o papel fundamental de garante de qualidade e transmissora dos valores de cultura organizacional aos colaboradores em regime de teletrabalho.

Palavras-Chave: Comunicação Interna, Cultura Organizacional, Teletrabalho, *Engagement*, Rádio e Televisão de Portugal

Abstract

The Covid-19 pandemic has profoundly changed the work dynamics around the world and the way organizations currently operate, now forced to adapt to this new normality, introducing a new way of working - remote work.

Following this, internal communication started to gain more prominence, becoming a central theme within organizations, due to the way it proves to be an asset to their success. As these new challenges arise, the main task of internal communication is not only to create solutions and meet the needs of employees, strengthening their relationship of commitment, *engagement*, and sense of belonging to the organization, but also to act as a dispatcher of organizational values and culture, even at a distance.

The main goal of this dissertation was to understand how organizational culture can be experienced amongst employees who were working from home during the beginning and the course of the Covid-19 pandemic, and how internal communication became a vehicle for it.

With this in mind a case study was conducted at Rádio e Televisão de Portugal, validating the three research questions that were proposed, concluding that internal communication is understood by the organization's decision-makers as an indispensable pillar, taking on new roles for assuring quality and conveying core organizational culture values to all employees working from home.

Keywords: Internal Communication, Organizational Culture, Work from Home, Engagement, Rádio e Televisão de Portugal

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer a todos os colaboradores da RTP que se disponibilizaram para me ajudar a concluir esta dissertação, especialmente a Marina Ramos e Flávio Moreira, por quererem fazer parte deste projeto. Da mesma forma, agradeço toda a disponibilidade e valiosas reflexões de Cristina Viegas, Isabel Carvalho, Maria Helena Pereira, Filipa Dias e Gonçalo Madail.

À Universidade Católica Portuguesa, e em especial ao Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão, a quem muito se deve a conclusão deste trabalho, quero agradecer a incansável dedicação, apoio e orientação em todos os passos desta (longa) caminhada.

Por fim, à minha mãe e a todos os meus amigos, uns que continuam comigo, outros que foram passagens mais breves, obrigada por realçarem o melhor que há em mim e não me deixarem esquecer daquilo que sou verdadeiramente capaz. Um especial agradecimento ao Tomás, Sofia e Leo (ficam a dever-me uma), pela vossa amizade, todos os dias.

We did it Joe!!!

Índice

Índice de Tabelas	vi
Introdução	1
Capítulo 1 - Organizações, Identidade e Cultura	4
1.1 Identidade das Organizações.....	4
1.2. – Propósito e Valores nas Organizações.....	7
1.3 Cultura Organizacional	13
Capítulo 2 - Comunicação nas Organizações	29
2.1 Comunicação Interna Estratégica	29
2.2 Comunicação Interna em contextos relacionais e geração de <i>engagement</i>	40
2.3 Instrumentos e Avaliação da Comunicação Interna	44
2.4 A Importância da Comunicação Interna em Dinâmicas de Teletrabalho	57
Capítulo 3 - Metodologia	65
3.1 Problemática e Objetivos em Investigação	65
3.2 Estratégia metodológica.....	65
3.2.1 Dados Exploratórios.....	67
3.2.2 Dados Primários	68
3.2.3 Construto metodológico	69
3.3 Questões de Investigação.....	71
3.4 Limitações ao estudo	74
Capítulo 4 - Estudo de caso - enquadramento da organização e análise de resultados	76
4.1 Enquadramento - Rádio e Televisão de Portugal.....	76
4.2 Análise de resultados e resposta às questões de investigação.....	80
4.2.1 Análise de resultados exploratórios.....	80
4.2.2 Análise de resultados primários	83
4.2.3 Reflexão sobre os resultados e resposta às questões de investigação	91
Conclusão	95
Referências Bibliográficas	98
ANEXOS	112

Índice de Tabelas

Tabela I - Cruzamento das questões presentes nas entrevistas com os seus respetivos princípios justificativos, modelos de análise e questões de investigação

Tabela II - Conselho de Administração RTP

Tabela III - Parte do organograma RTP

Tabela III - Parte do organograma RTP

Tabela IV - Identificação dos colaboradores entrevistados para recolha de dados primários

Introdução

Os últimos dois anos foram, sem dúvida, uma realidade sem precedentes para toda a população mundial. Março de 2020 marcou o início de uma série de mudanças quer na forma como encaramos o futuro enquanto indivíduos, como na forma como as organizações atuam e se posicionam no mercado.

A ainda atual pandemia Covid-19 obrigou as organizações a repensar a sua forma de trabalhar de forma permanente, sendo que na sua maioria foram obrigadas a transitar, sempre que possível, para um novo formato digital - o teletrabalho - alterando profundamente as dinâmicas de trabalho de todos (Kartikawangi & Dahesihsari, 2020; Yang et al., 2020; Savić, 2020; Bojadjev & Vaneva, 2021). De forma parcial ou integral, o teletrabalho afasta geograficamente os colaboradores dos seus locais de trabalho, o que acarreta por si só novos desafios e constrangimentos ao decorrer normal do trabalho, não só a nível das relações com equipas e chefias, mas também com o comprometimento e sentimento de pertença nas organizações.

Esta conjuntura traduz-se numa necessidade de adaptação dos colaboradores para conseguirem gerir e equilibrar a sua vida profissional e pessoal, bem como das empresas em criar estratégia e soluções para que os colaboradores se continuem a sentir parte da organização, alinhados com a estratégia da mesma. Consequentemente, com esta nova rotina, partes fundamentais da cultura organizacional acabam por ser impactadas, pois agora encontram-se distanciados dos elementos que reconheciam como parte da mesma.

Por isso mesmo, se a literatura já concordava que a comunicação interna era uma mais-valia para as organizações, agora passa a ser vista como um dos fatores que mais contribui para ser uma fonte de vantagem competitiva, fator diferenciador e veículo de transmissão da cultura, valores e missão da organização e *engagement* com os colaboradores em contexto de teletrabalho.

É desta forma que partimos para os temas centrais da presente dissertação, com base no estudo de caso realizado na RTP – Rádio e Televisão de Portugal, que tem como objetivo fundamental perceber de que forma a comunicação interna se torna, de facto, um veículo de transmissão de cultura organizacional para os colaboradores que se encontravam em teletrabalho durante o começo e o decorrer da pandemia Covid-19, a partir de 2020. Nos dois primeiros capítulos encontramos o levantamento da literatura relevante dentro das

temáticas em estudo, dentro dos temas centrais da comunicação interna e da cultura organizacional.

No primeiro capítulo exploramos a envolvimento das organizações e a forma como estas ganham estrutura através da criação de uma identidade, definição de missão e valores. A cultura organizacional aqui é entendida como parte fundamental das organizações, definida de forma geral como a manifestação de um conjunto de crenças, valores, símbolos e normas partilhadas que padronizam a atuação da organização e a forma como esta dá resposta às expectativas dos colaboradores e aos desafios do dia a dia. Entre outros, exploramos os contributos de Schein (1990, 1996), McAleese (2016), Sun (2008), Lopes (2010), Argenti (2008), Bankins e Waterhouse (2019), Gray e Balmer (1998), Cornelissen e Elving (2003), Albert e Whetten (1985), Scott e Lane (2000), Melewar e Jenkins (2002), van Riel e Balmer (1997), Machado (2003), Sanaria e Singh (2019), Smircich (1983), Pathiranage et al. (2020), Gillis (2006), Martins e Terblanche (2003), Golden e Shriner (2019), Gregory et al. (2009), Quinn e Rohrbaugh (1981), Cameron e Quinn (1991), Denison (1990), Denison e Mishra (1989) e Vetráková e Smerek (2015).

No segundo capítulo reforçamos a atenção na importância, papel fundamental e estratégico que a comunicação interna tem nas organizações. De forma geral, os autores estão em concordância que esta é considerada a ponte entre a organização e os seus colaboradores, contribuindo para a criação significado e relações de compromisso, confiança bem como maiores níveis de *engagement* entre os mesmos, já que atuam como consolidadores da identidade e cultura organizacionais. Neste capítulo contamos com as principais reflexões de Tench et al. (2017), Men e Stacks (2014), de Oliveira (2018), Yue et al. (2021), Ferrari (2003, 2016), Argenti et al. (2015, 2008), Argenti (1998, 2006), Kunsch (2006, 2018), Mishra et al. (2014), Santana e Brandão (2018), Slijepčević et al. (2018), Steyn e Puth (2000, 2003), Raposo (2017), Grunig (1984), Zaumane (2016), de Oliveira (2018), Cornelissen (2004), Brandão (2018), Suphattanakul (2017), Broom e Sha (2013), Slijepčević et al. (2018), García-Morales et al. (2011), Murillo (2011), Ruck (2015, 2012), Verčič et al. (2012), Karanges (2014), Zeffane et al. (2011), Galerani (2006), Chi et al. (2021), Méndez et al. (2013), Gonçalves (2007), Nascimento (2021), Ashforth (2020) e Cakula e Pratt (2021).

A metodologia utilizada na presente investigação está explanada ao longo do 3º capítulo, na realização de um estudo de caso na Rádio e Televisão de Portugal, focado nas

dinâmicas de comunicação interna em regime de teletrabalho e qual o seu verdadeiro impacto na percepção da cultura organizacional, do ponto de vista dos decisores da organização. Assim, os objetivos deste estudo de caso passam por i) apurar as práticas de comunicação interna que foram desenvolvidas no período de teletrabalho em estudo na RTP e ii) analisar a importância da comunicação interna no processo de transmissão de cultura organizacional, pelos seus decisores, num contexto onde os colaboradores se encontravam em teletrabalho. Neste sentido, foram estruturadas três questões de investigação que, nomeadamente Q1) De que forma foi a comunicação interna necessária e estratégica na RTP em teletrabalho?; Q2) Qual a percepção dos valores da cultura organizacional em teletrabalho na ótica dos decisores da RTP?; e Q3) De que forma foi a comunicação interna um veículo de transmissão de cultura organizacional em teletrabalho, na ótica dos decisores da RTP?

No quarto capítulo, de forma a conseguir alcançar os objetivos traçados, tem início o estudo de caso à RTP. Assim, foi utilizada uma metodologia qualitativa, sendo que para apurar dados exploratórios se utilizou a técnica de entrevista exploratória e análise documental, e para apurar os dados primários foi utilizada a técnica de entrevista estruturada na RTP. É neste capítulo que são apresentados estes resultados exploratórios e primários, bem como reflexão e validação das questões de investigação propostas. Este capítulo contou com as principais reflexões de Quivy e Campenhoudt (2005), Bickman e Rog (2008), Daymon e Holloway (2011), Marconi e Lakatos (2017), Goldenberg (2004), Driscoll (2011) e Denscombe (2017).

Capítulo 1 - Organizações, Identidade e Cultura

1.1 Identidade das Organizações

O complexo contexto organizacional e a constante evolução do ambiente interno e externo apresentam desafios para as organizações que estão na forma como rapidamente se adaptam e modificam o seu comportamento e estratégia, sem perder, pelo caminho, a sua essência e os valores pelos quais atuam e representam (Argenti, 2008:12).

Este contexto e a vontade de as organizações se posicionarem de forma estratégica, se diferenciarem e ganharem vantagem competitiva levou a um maior desenvolvimento e atenção para a identidade, ou seja, a necessidade de personificar a organização (Argenti, 2008; Bankins e Waterhouse, 2019; Gray e Balmer, 1998:695; Cornelissen e Elving, 2003). Se por um lado, a missão e a visão das organizações são uma base de desenho para a sua estratégia e relação com os colaboradores, Cornelissen e Elving (2003) acreditam que a construção de símbolos e a personificação da missão constroem, no fundo, a identidade organizacional (Cornelissen e Elving, 2003:117).

A identidade organizacional é, deste modo, um conceito multidisciplinar, podendo ser definido como o que diz respeito à manifestação de várias características visuais, comportamentais, de comunicação, ou outros símbolos e elementos que a diferenciam da sua concorrência e a ajudam em ecoar os seus objetivos, estratégias, filosofias, valores, história e cultura, com continuidade, para os seus diferentes *stakeholders* (Albert e Whetten, 1985:270; Gray e Balmer, 1998:697; Scott e Lane, 2000:43; Markwick e Fill, 1997; Argenti, 2008:68; Melewar e Jenkins, 2002; van Riel e Balmer, 1997; Mujib, 2017:6).

Neste sentido, Balmer (1995) resume algumas abordagens ou entendimentos que fazem parte do conceito de identidade organizacional, gerados pela sua multiplicidade, como a missão, a identidade organizacional estratégica, a personalidade, a imagem estratégica, a identificação visual ou a filosofia das organizações (Balmer, 1995:25). O referido autor defende ainda, que a identidade reúne vários conceitos diferentes que resumem a forma como a organização transmite a sua essência, nomeadamente os conceitos de identidade corporativa, identidade organizacional e identidade visual (Balmer, 2001). Apesar de estes conceitos apresentarem diferenças, acabam por se complementar na construção da

identidade como um todo. No contexto desta dissertação, o conceito explorado é o de identidade organizacional, referente à forma como a organização se posiciona e transmite os seus valores, filosofias e missão, ao seu caráter e personalidade intrínsecos, às percepções que os *stakeholders* têm da organização, e à forma como promove a identificação dos *stakeholders* com a sua identidade (Balmer, 1995:25, 26).

Albert e Whetten (1985) e Whetten (2006) definem a identidade de uma organização como o conjunto de características que representam a sua essência, atributos centrais e duradouros, caráter ou outros fatores distintivos em detrimento de outras, com continuidade temporal (Albert e Whetten, 1985:265; Whetten, 2006:220). A identidade organizacional pode, então, ser vista pelo modo como as organizações se caracterizam e se expressam de forma contínua e coletiva, sendo algo que representa a sua visão interna (Albert e Whetten, 1985:264, Bankins e Waterhouse, 2019:219; Machado, 2003; Kopaneva, 2019). Os autores acrescentam ainda que estas características não só são um guia através do qual as organizações devem agir e apresentar-se aos públicos (e internamente), mas também, em simultâneo, um guia para a interação externa que estes tenham com a organização (Albert e Whetten, 1985:267).

He e Brown (2013: 5) complementam esta visão, acrescentando ainda que, nos últimos anos, este conceito passou a ser entendido como um dos fatores através do qual se tomam decisões, se compreende a mudança, e se interpreta e resolve conflitos tanto internos como externos.

Já Whetten (2006) admite que existe uma dualidade na forma como a identidade é entendida, sendo que tanto pode ser considerada como algo mais maleável, que reflete a adaptação da organização às mudanças no seu contexto externo, como um pilar estável e característico da organização - na mesma medida que é entendida como fragmentada e uma construção de vários atributos, e, por outro lado, também entendida como uma característica inerente e consistente com a organização (Whetten, 2006:220).

No entanto, não são estas características separadas que constroem a identidade, mas sim a sua combinação, coerência e consistência (Melewar e Jenkins, 2002:80; Cornelissen e Elving, 2003:115). Van Riel apoia esta visão, afirmando que a identidade organizacional está enraizada nos comportamentos dos seus colaboradores e no padrão de continuidade segundo o qual se expressa nas organizações (Van Riel, 1997, citado em Melewar e Jenkins, 2002:80).

Cornelissen e Elving (2003) acrescentam ainda, que a identidade é a representação simbólica da organização para o ambiente externo, reunindo dentro de si todas as características e traços de personalidade organizacional - como a sua estratégia ou cultura - que a tornam autêntica no mercado.

Entre os inúmeros fatores que contribuem para a construção de uma identidade organizacional positiva, realçam-se a consistência nos seus objetivos, missão e valores, e na consistência na forma como se apresenta (Scott e Lane, 2000:44), projeta e posiciona para os diferentes *stakeholders* (externos e internos).

Mais precisamente, é através deste processo que os *stakeholders* formam, no seu pensamento, as crenças que estes têm da organização, assumindo um papel idêntico ao de um seu embaixador, que a defende e fala por ela (Melewar e Jenkins, 2002; Markwick e Fill, 1997; Scott e Lane, 2000; Whetten, 2006:220). Esta representação da organização não é apenas conseguida através da comunicação, mas sim é resultado de um desenvolvimento estratégico e consistente de imagens, comportamentos e valores que são comunicados aos diferentes *stakeholders* (Cornelissen e Elving, 2003:116).

O reconhecimento destes símbolos pelos colaboradores é o que permite a construção da identidade organizacional, no momento em que estes os interiorizam e aceitam. No fundo, a identidade é o que guia a ação e os comportamentos dos colaboradores da organização (Machado, 2003:67).

Melewar e Jenkins (2002) e Balmer (1995) entendem também os colaboradores como parte vital na construção de uma identidade organizacional. Se, por um lado, Balmer considera que este público é o maior porta-voz das organizações, capaz de transmitir, de forma eficaz, a sua realidade aos restantes *stakeholders*. Por outro, Melewar e Jenkins, acreditam que uma boa gestão desta identidade motiva os colaboradores e atribui, de forma geral, mais confiança e credibilidade à organização, acabando por ser uma relação *win-win* que, em última instância, beneficia a organização (Melewar e Jenkins, 2002:76; Balmer, 1995:40).

De forma complementar, verificamos que a identidade tem como objetivo transmitir várias características próprias da organização. Nesta ótica, a construção de uma identidade nas organizações torna-se fundamental, pois contribui para o melhor desempenho dos colaboradores, estimula o seu sentido de trabalho em equipa e de

unidade, bem como promove o comportamento participativo, a criatividade - e, no fundo, uma maior ligação entre ambos (Machado, 2003).

A identidade e a forma como esta é transmitida deve ter como prioridade a coerência e consistência ao longo do tempo, para que, assim, se possa desenvolver uma estrutura da organização mais forte e sólida (Argenti, 2008; Machado, 2003).

Balmer (2001: 258) complementa esta visão, caracterizando a identidade organizacional como o “*modus Vivendi*” dos colaboradores nas organizações, nomeadamente na forma como interagem, pensam e se sentem face à mesma.

A identidade organizacional e a personalidade da organização expressam-se através comportamentos dos colaboradores, da comunicação e dos simbolismos criados pela mesma, segundo o modelo de Birkigt e Standler (1986), resumido em Otubanjo (2013: 60). São estes os elementos que dão a conhecer a organização, os seus valores e estratégia aos seus *stakeholders* internos e externos, e que, no fundo, permitem expressar, de forma única, a identidade da organização e criar-lhes associações positivas (Cornelissen & Elving, 2003:117; van Riel & Balmer, 1997; Money, Rose & Hillenbrand, 2010). Assim, através destes pilares fundamentais da identidade organizacional, é possível transmiti-la e revelar a estratégia e filosofia de cada organização. Um dos mecanismos mais importantes para o fazer é a existência de uma missão, que ajuda a organização a definir o seu propósito, valores e direção (Leuthesser & Kohli, 1997).

1.2. – Propósito e Valores nas Organizações

A missão e a visão podem ser entendidas como a comunicação do propósito existencial da organização, interna e externamente, na medida em que a missão representa o momento, e a visão de futuro (Klemm, Sanderson e Luffman, 1991). A existência de propósito na organização significa ter uma visão global da mesma, sendo esta a base estratégica que possibilita uma melhor gestão de recursos e tomada de decisões, alinhados com os objetivos e aspirações da organização, sendo a sua fonte de vantagem competitiva - um aspeto vital na construção de uma identidade organizacional (Horwath, 2005:1; Brătianu, e Bălănescu, 2008; Kopaneva, 2019).

Quando uma organização declara uma missão e visão claras, esta inclui os seus valores,

objetivos, ambições, estratégias diferenciadoras, filosofia, ou, no fundo, tudo o que seja relevante para uma determinada organização dar a conhecer aos seus *stakeholders*, e que, conseqüentemente, muda a forma como estes olham e interagem com a organização (Leuthesser e Kohli, 1997; Albert e Whetten, 1985:269). Estas são algumas das características cruciais que refletem a personalidade da organização e que vão determinar, seguidamente, o tipo de relação pretendida pela organização com os seus colaboradores e restantes *stakeholders* (Leuthesser e Kohli, 1997).

A missão é o *reason-why* e o core de uma organização, uma definição clara e concisa que representa, no presente, a essência da organização e tudo o que defende (Horwath, 2005, Dumitraşcu e Feleagă, 2019; Kopaneva, 2019). Desta forma, permite que os colaboradores tenham uma melhor noção de “quem” a organização é, e não apenas de o que faz, tendo também um componente motivacional. Sem esta definição, não é possível criar uma união e senso comum de objetivos que guiem a ação e direcionem os colaboradores, até porque a missão das organizações é dependente de um sentimento de comprometimento e crença na própria para que seja implementada com sucesso (Horwath, 2005).

No fundo, a missão é um agregador de respostas às necessidades dos seus diferentes *stakeholders*, características diferenciadoras da organização, razão de existência e valores, definindo a base da construção de visão de cada organização (Brătianu, e Bălănescu, 2008; Argandoña, 2003:21).

A visão é uma projeção, uma representação mental de onde a organização pretende estar no futuro e as suas aspirações, de forma estruturada, flexível, desejada e, sobretudo, atingível (Horwath, 2005; Brătianu e Bălănescu, 2008).

A visão reconhece onde a organização está de momento, projetando as suas aspirações para o resultado desejado, que contribui para o sucesso organizacional. No fundo, acaba por representar um objetivo a ser alcançado, desafiando os colaboradores a desenvolver uma noção de propósito futuro, atuando como um guia estratégico e motivacional, enquanto maximiza o seu potencial enquanto capital intelectual de uma organização (Horwath, 2005; Brătianu, e Bălănescu, 2008:21).

Quando se projeta a visão de uma organização, devem ser tidos em consideração outros fatores como os valores, o propósito e a análise do seu contexto atual, componentes

fundamentais para que esta possa ser idealizada (Brătianu, e Bălănescu, 2008:21).

Segundo Klemm, Sanderson e Luffman, os colaboradores interpretam a existência de uma missão como uma ferramenta através da qual estão mais cientes do seu objetivo e propósito dentro da organização, entendem melhor a direção para a qual a organização segue, pensam de forma estratégica e entendem o padrão comportamental que é esperado de si (Klemm, Sanderson e Luffman, 1991:76). Os autores ainda concluem que, sob esta ótica, podemos afirmar que a definição de uma missão acaba por ter mais relevância e significado para os colaboradores em detrimento de os restantes *stakeholders* externos (Klemm, Sanderson e Luffman, 1991:77).

Por sua vez, Argenti (2008: 71) complementa esta noção, afirmando que podemos ainda considerar a definição de uma visão como fundamental para as organizações, na medida em que esta reforça as suas mensagens, bem como o principal fator com o qual os colaboradores se identificam, baseado nos valores, filosofias, padrões, *storytelling* e objetivos de cada organização.

Atualmente, é expectável que a missão e visão das organizações estejam assentes nos seus valores, uma das ferramentas fundamentais para a criação de vantagem competitiva para a organização, sendo que podem ser considerados como os princípios, crenças e ideias segundo os quais a organização atua, se comporta e toma decisões (Dumitraşcu e Feleagă, 2019; Horwath, 2005; Argandoña, 2003:16; Illes e Vogell, 2018:352).

Estes valores são definidos internamente, não só como ponto de partida para a definição de uma missão e visão, mas também como ferramenta para a motivação dos colaboradores, sendo que devem estar, preferencialmente, enraizados nas crenças dos seus colaboradores (Klemm, Sanderson e Luffman, 1991).

É esta relação que cria um sentido de propósito nas organizações, não só com o objetivo de otimizar os seus resultados, mas também como referência na forma como se adapta e responde a mudanças internas e externas à mesma e para lhe atribuir significado (Argandoña, 2003:21; Brătianu, e Bălănescu, 2008; Illes e Vogell, 2018:352). Este propósito explica a forma como os colaboradores se envolvem com a organização, como se comportam e encaram o seu dia a dia (Quinn e Thakor, 2018:3).

De acordo com Rey, Velasco e Almandoz (2019), cada vez mais é tendência as

organizações definirem e partilharem o seu propósito com os seus *stakeholders*, não só da organização como um todo, mas também de quem faz parte dela e da sua identidade (Rey, Velasco e Almandoz, 2019:4). A ideia de propósito não substitui a de uma visão e missão, mas, a nível organizacional, pode ser definido como a premissa base destes conceitos, representando a razão da sua existência. Os autores ainda acrescentam que atualmente se torna num mundo mais desafiante, incerto e competitivo, cada vez mais necessário a existência de um propósito, a chave para a criação de organizações relevantes e com valor para os seus diferentes *stakeholders* (Rey, Velasco e Almandoz, 2019:4).

Os colaboradores são assim uma parte fundamental no processo de definição de missão e propósito, pois, segundo Kopaneva (2019), não só atribuem responsabilidade pelo sucesso da organização a estes aspetos, como sentem que inspiram sentimentos de pertença e união, e criam um padrão de ação que guia, de forma geral e positiva, as suas ações na organização - que residem de forma omnipresente no seu dia a dia. Da mesma forma, a existência de uma visão clara por parte da organização ajuda os colaboradores a entendê-la como atingível, e não apenas como um objetivo mais distante (Kopaneva, 2019).

Kilmann (1982: 12) apresenta uma analogia comparando a cultura de uma organização com um iceberg: a ponta, à superfície representa os elementos tangíveis e a missão, o restante, engloba todos os outros aspetos que influenciam e fazem parte da cultura, fora do nosso campo de visão. Assim, temos que entender as normas invisíveis que existem e que guiam os comportamentos dos colaboradores, de forma a conseguir guiar a organização na direção certa, sem causar conflitos. A harmonia nas organizações acontece quando os colaboradores se conseguem adaptar às normas em vigor e quando estas normas estão de acordo com os objetivos da organização - o que demonstra uma cultura funcional.

Em tempos de incerteza e de mudanças, é natural que a natureza das relações comportamentais entre as organizações e os seus colaboradores mudem. Com estas mudanças, também a natureza das necessidades dos próprios colaboradores sofre mudanças, nomeadamente verifica-se uma crescente necessidade de construção de algo com mais valor, de cariz emocional, com a organização - o sentimento de identificação, que fortalece a relação entre ambos (He e Brown, 2013:12; Resende, Demo e Nascimento, 2019:3042).

A identificação com as organizações é um processo que acontece quando os indivíduos percebem cognitivamente (através da expressão da identidade) os atributos que a organização lhes transmite e que são atrativos, correspondendo às suas necessidades e expectativas, habilitando-os de se relacionarem com a organização (Machado, 2003:61; Scott e Lane, 2000:48-49).

A criação de uma identificação com a organização prende-se com a vontade intrínseca dos indivíduos de se relacionarem com a organização, a sua identidade e comportamentos, assumindo quase um compromisso interno com a mesma (Machado, 2003:62). O ponto fundamental para a construção de um sentimento de identificação com a organização acontece quando os colaboradores têm consciência de que pertencem à mesma, quando sentem que fazem parte da sua realidade, e assumem uma parte da identidade organizacional como sua também (He e Brown 2013:13; Machado, 2003:68; Kopaneva, 2019:125).

Este sentimento gera uma nova percepção do que é a organização, quer seja através de novos estímulos, tarefas, normas, comportamentos ou significados emocionais, apresentando benefícios para a organização, como melhoria na performance dos colaboradores, comportamento mais positivo, maior satisfação no ambiente de trabalho e facilidade na criação de relações intra e intergrupais entre colaboradores (He e Brown 2013:13; Machado, 2003:68; Horwath, 2005).

Machado (2003: 54) explora ainda este conceito, realçando que se encontra intimamente ligado com a identidade organizacional, sendo através da construção de identidades que os processos de identificação com a organização têm início - que não são mais do que a criação de uma percepção e relacionamento com a organização no imaginário de cada um.

A construção desta identidade acaba por ser feita pela organização, pelos seus líderes e restantes colaboradores, na medida em que estes se identificam e afirmam dentro da organização, interagindo com todas as crenças partilhadas e características distintivas que fazem parte da sua identidade, com consistência (Scott e Lane, 2000:44; Melewar e Jenkins, 2002:80), concluindo, assim, que “não há identidade sem identificação” (Machado, 2003:61).

Nos últimos anos, as abordagens das organizações têm vindo a ser baseadas apenas no controlo e nos resultados financeiros. Sendo que esta não é uma visão focada nos

colaboradores, estes tendem a diminuir o seu envolvimento com a organização, passando a ser seus agentes passivos (Quinn e Thakor, 2018). Nesta altura, as organizações tiraram partido dos avanços tecnológicos que permitiram que continuassem a operar e a gerir os seus negócios, motivando a reafirmação das suas identidades e valores em conformidade com as novas expectativas e necessidades dos colaboradores (Icheva, 2020). Assim, e como Quinn e Thakor (2018) referem, quando os colaboradores sentem que o seu trabalho, e eles próprios, são valorizados, tendem a querer aumentar o seu compromisso com a organização e a sentir-se mais inspirados (Quinn e Thakor, 2018).

À semelhança da identidade, a cultura organizacional como sustentaremos no seguinte subcapítulo, pode se percecionada como os aspetos que a organização utiliza para se referir à própria ou para se expressar vendo-a como uma “propriedade” das organizações que a distingue, referindo-se aos aspetos que fazem parte da identidade organizacional. Na ótica dos colaboradores, estes tendem a referir-se a aspetos da cultura organizacional quando pensam e querem invocar aspetos da identidade da organização (Whetten, 2006:227-228).

Por um lado, como Mujib expõe, a identidade quando analisada numa perspetiva externa, reflete-se na imagem da organização, e quando analisada internamente, expressa-se através da cultura organizacional. Na sua obra, consolida ainda esta visão com a teoria de Hatch e Schultz (2002), que entende que os colaboradores “moldam o foco da identidade (...), refletindo a cultura organizacional”, demonstrando uma relação constante e direta entre estes dois elementos (Mujib, 2017:7-8).

De forma complementar, para Cornelissen e Elving (2003), é a existência de uma forte cultura organizacional que permite que a organização crie estes simbolismos (da identidade) na forma como se apresenta a todos os seus *stakeholders*.

Chun (2005) acredita que os conceitos de identidade e cultura estão intimamente relacionados, comparando a perspetiva de Albert e Whetten (1985) em relação à identidade, projeção das características, personalidade e traços únicos de cada organização, com a perspetiva de Barney (1986), que entende a cultura como resultado da personalidade única e experiências dos colaboradores da organização (Chun, 2005:96).

Na perspetiva de Downey (Chun, 2005:96), a criação de uma cultura organizacional é construída com a influência e inputs da identidade organizacional e da personalidade de

uma organização, sendo esta necessária para a sua criação (Downey, 1968, em Chun, 2005:97).

1.3 Cultura Organizacional

Sendo que a cultura organizacional pode ser entendida e percebida de formas diferentes dentro das organizações, reconhecê-la pode tornar-se uma tarefa difícil (Schein, 1990). Por um lado, inicialmente era entendida apenas como o clima organizacional, apesar de rapidamente se ter apurado que esta definição era demasiado limitadora para a amplitude deste conceito. Por outro, com o crescimento das organizações e das transformações dos últimos anos, sentiu-se uma necessidade de encontrar um conceito que descrevesse o estilo de liderança, as normas praticadas, e também que expressasse a forma como se começaram a focar mais na inovação, criatividade e diferenciação - no fundo, algo que unificasse as organizações (Schein, 1986:31; Schein, 1990:109; Martins & Terblanche, 2003:64; Sanaria e Singh, 2019:3).

Schein definiu assim, deste modo, a cultura como algo que reúne o conjunto de crenças, normas e assunções partilhadas pela organização, que a ajuda a criar um padrão de resposta aos demais desafios, formada através de interações, comunicação e entendimento mútuo e contínuo entre toda a organização (Schein, 1990:111; Schein, 1996:9).

A cultura organizacional representa um conjunto de valores, crenças, rotinas, hábitos, tradições, histórias, símbolos e linguagem específicas partilhadas dentro de uma organização em específico, desenvolvidas dentro de um determinado período de tempo (McAleese, 2016; Sun, 2008; Lopes, 2010:13).

Hsieh et al. (2018: 161) dividem estas características da cultura entre duas dimensões: a mental, que engloba as atitudes, as crenças e tudo o que não é tangível; e a física, que engloba o que é observável, como a linguagem, as práticas e os símbolos visíveis que influenciam diretamente os comportamentos.

Para além destes entendimentos, podemos ainda compreender a cultura de duas formas diferentes: como uma ferramenta da organização, ou como parte desta, na medida em que é a sua conceptualização (Sinclair, 1993; Smircich, 1983).

De forma geral, a cultura organizacional é então entendida como a manifestação das características de cada organização, representando uma ferramenta que as guia na forma como resolvem problemas, interagem com os seus *stakeholders* e, no caso dos seus colaboradores, apresenta um padrão ou normas de comportamento expressas na organização (Schein, 1990:109; Sun, 2008).

Numa visão semelhante, Wilson (2001: 356) resume também a cultura como o conjunto de normas, valores e comportamentos visíveis e não visíveis que atuam como um guia na definição do que é aceitável para a organização e para os seus membros. Muitas vezes só entendemos o que é a cultura quando tentamos perceber o “porquê” ou o que leva as coisas a acontecerem de determinada forma, como um padrão subconsciente de pensamento (McAleese, 2016:15; Pathiranage, Jayatilake e Abeysekera, 2020:523).

A cultura, numa definição mais prática, pode ser entendida como a ideologia, crenças e valores intrínsecos e comuns na organização – são prescrições da forma como as pessoas devem trabalhar (Harrison, 1972). Pelas palavras de Deal e Kennedy (1982), a cultura organizacional é “a forma como fazemos as coisas por aqui” (Deal e Kennedy, 1982:4 in McAleese, 2016:15), através do qual a organização atinge o seu propósito e missão.

Dodek et al. (2010) comparam a cultura com o que a personalidade representa para um indivíduo, à semelhança de Sanaria e Singh, que consideram que, da mesma forma que os indivíduos são caracterizados por vários valores, também as organizações têm esta representação na cultura (Dodek et al., 2010 in Suphattanakul, 2017:256; Sanaria e Singh, 2019:3).

Esta visão é partilhada por Gillis (2006) e Martins e Terblanche (2003), que a consideram o carácter das organizações, comunicado através dos seus simbolismos, sentimentos, significados, ou outros aspetos físicos - as ferramentas necessárias para moldar as tomadas de decisões das organizações, a sua estrutura, e relações construídas externa e internamente (Gillis, 2006:32; Martins e Terblanche, 2003:65). Ou seja, segundo esta perspetiva, a cultura não é entendida como uma “propriedade” da organização, mas algo que existe por si só, e faz parte da organização (Smircich, 1983).

De forma mais ampla, também está em permanente evolução, acompanhando as mudanças internas, referentes ao negócio e aos colaboradores, que são dotados de diferentes contextos, significados e valores, bem como é influenciada pelo ambiente externo e pela evolução do ecossistema em que a organização está inserida (Gillis, 2006). A cultura organizacional tem um papel crítico na forma como as organizações se adaptam aos contextos externos, respondem às mudanças, procuram novas oportunidades, bem como se identificam e relacionam com os seus principais e prioritários *stakeholders* (Schein, 1996:236; Barney, 1986:657; Golden & Shriner, 2019:364).

Aliás, segundo Schein, a cultura forma-se na maneira como a organização responde aos seus problemas internos e externos, envolvendo os colaboradores, de forma sinérgica, na sua tomada de decisões. Não só esta envolvimento, mas também a existência de uma relação sólida, duradoura e estruturada, entre a organização e os seus colaboradores são os fatores essenciais para que uma cultura organizacional comece a ser formada e aprendida (Schein, 1990:111; Sun, 2008:138; Jafri, 2012). Esta visão é partilhada por Martins e Terblanche, que afirmam que a cultura reflete a forma como os problemas devem ser entendidos e resolvidos (Martins e Terblanche, 2003:65), ou seja, como um modelo de padrões comportamentais, numa camada mais visível (Wilson, 2001:355).

Esta visão é também partilhada por Gillis (2006) e Schein (1986:31) que afirmam que as características da cultura organizacional acabam por definir o seu padrão comportamental, bem como dotá-la de um “caráter”, que é um fator determinante na forma como esta age num contexto corporativo, informal, e que definem estratégias de negócio, normas de funcionamento e estruturas, objetivos e meios para os alcançar e na forma como lidam com imprevistos (Gillis, 2006; Schein, 1986:31).

A cultura organizacional é, deste modo, determinante na forma como a organização responde no seu contexto de negócio, mas também na forma como é estruturada, gere as suas funções diárias e valoriza o talento, as *skills* e as relações dos seus colaboradores (em todos os seus níveis hierárquicos) (Gillis, 2006:33).

A cultura, como explorado antes por vários autores, e de acordo com Aryani e Widodo, tem uma influência positiva na organização, nomeadamente na relação com os colaboradores nas seguintes dimensões: “motivação, comprometimento organizacional, satisfação, *engagement*, envolvimento, inovação, comportamento, produtividade e performance” (Aryani & Widodo, 2020:67).

Segundo Gray e Balmer (1998), a cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores e crenças que os colaboradores partilham em relação ao seu trabalho, à organização e aos seus colegas - define o que os colaboradores consideram relevante e numa visão alargada, explica o porquê de uma organização se comportar da forma que comporta, tendo como base o entendimento mútuo e a comunicação (Gray e Balmer, 1998:697; Martins e Terblanche, 2003:65).

Também a comunicação interna representa aqui um papel fundamental para o envolvimento dos colaboradores em cada organização, pois reconhece o seu papel enquanto seus “embaixadores”. O envolvimento dos colaboradores dentro da cultura e ambiente organizacional e o sucesso da organização estão diretamente relacionados. Quanto mais os colaboradores estão integrados e souberem qual a direção em que a organização navega, mais se tornam recursos valiosos e mais impacto têm naquilo que vão ser os resultados positivos da organização (Ruck, 2015).

Aliás, os colaboradores que se sentem parte da equipa e completamente integrados na cultura organizacional, que sentem o ADN da organização no dia a dia, e que têm os valores da cultura organizacional enraizados no seu comportamento, tornam-se uma mais-valia e mais produtivos na organização que representam (Gillis, 2006; Hsieh et al., 2018:171).

Mais precisamente, como representa um conjunto de normas intrínsecas ou princípios morais enraizados na organização, apresenta um *framework* que serve como guia que ajuda a delinear os comportamentos dos colaboradores, bem como a forma como agem, se organizam e constroem uma comunidade entre si - e, por isso, responsável também pelo contínuo desenvolvimento da organização (Suphattanakul, 2017:254; Hofstede, 1994 in Gillis, 2006:32; Hashmi, Jalees, Qabool, e Aziz, 2020:304; Sun, 2008:138).

Martins e Terblanche completam esta visão, acrescentando ainda que estes comportamentos são, em simultâneo, influenciados pelas interações entre colaboradores, e pela conjuntura do ambiente externo à organização (Martins e Terblanche, 2003:66).

Este “guia” não se constrói através de normas escritas, pelo contrário, são passadas de forma subtil aos colaboradores, que rapidamente reconhecem que tipos de comportamentos são esperados, facilitando também a integração e adaptação de novos colaboradores (Kilmann, 1982:15; Pathiranage, Jayatilake e Abeysekera, 2020:526).

Muitas vezes, os colaboradores não têm noção ou não sabem que agem sob certas normas ou se comportam de certa forma pela cultura em que estão inseridos – pois só se apercebem de que a sua organização tem uma cultura quando confrontados com outras diferentes (Schein, 1992; Schein, 1996:236; Aryani & Widodo, 2020).

A cultura ergue-se de forma relativamente rápida numa organização, com base nas ações dos indivíduos, o ambiente de trabalho e o modelo de negócio. No entanto, para além da interpretação de procedimentos, sistemas de recompensas, ou regras, a cultura forma-se através de outras normas. Estas são um fator determinante, como por exemplo quando um dos colaboradores é repreendido, ou quando há constrangimentos no local de trabalho - estes incidentes determinam as “regras não faladas” que dotam os colaboradores de normas para se protegerem e integrarem na organização (Kilmann, 1982:12).

Então, podemos considerar a cultura como o conjunto partilhado de valores e pressuposições implícitas que um grupo assume e que determina as suas atitudes, pensamentos, interações e comportamentos em determinados ambientes (Schein, 1992; Schein, 1996:236; Aryani & Widodo, 2020).

Ou seja, os colaboradores sabem o que é esperado do seu trabalho e dos seus colegas, tanto individualmente como em grupo, minimizando o risco de resistência quando novos procedimentos ou objetivos são impostos - pois, assim, torna-se possível antecipar algumas das suas reações (Kilmann, 1982:15-16). Assim, este contributo da cultura promove a eficácia e produtividade das equipas, que se encontram mais sincronizadas, facilitando a integração entre colaboradores e promovendo a sua maior independência e flexibilidade (Hsieh et al., 2018:172).

Os procedimentos e linguagem específica tornam-se hábitos e rotinas, permitindo que os colaboradores se sintam enraizados e integrados naquele ambiente de trabalho específico, e envolvidos com a organização de forma geral.

A cultura organizacional, para além de um mecanismo que ajuda a construir bases para uma boa gestão e desenvolvimento do negócio, contribui ainda, para o desenvolvimento de um comportamento positivo, mediação das expectativas e atribuição de sentido ao dia a dia dos colaboradores (Gillis, 2006; Sanaria e Singh, 2019; Jafri, 2012; Vetráková & Smerek, 2015; Lopes, 2010:6).

Na perspectiva de Gillis, a cultura é o meio pelo qual cada organização atinge os seus objetivos e completa a sua missão e visão, sendo que é isto que faz da cultura uma das características mais valorizadas pelos colaboradores (Gillis, 2006). Precisamente quando os colaboradores internalizam os valores e a cultura da organização, se esta estiver alinhada com a sua estratégia, os colaboradores tendem a trabalhar para corresponder e alcançar os próprios objetivos da organização, tornando-os “seus” (Hsieh et al., 2018:164). Para Pettigrew, é a cultura que permite que os colaboradores tenham um sentimento de continuidade e propósito nas suas atividades diárias (Pettigrew, 1979:574).

A cultura é até um dos principais fatores que contribui para o aumento do sentimento de pertença, de identificação, de envolvimento e de satisfação dos colaboradores, que ao entenderem como sua, promove também o aumento do seu *engagement* e comprometimento com a organização (Sanaria e Singh, 2019; Pathiranage, Jayatilake e Abeyssekera, 2020:526; Hashmi, Jalees, Qabool, e Aziz, 2020:307; Sun, 2008:140; Aryani & Widodo, 2020).

Assim, a cultura acaba por se tornar num fator que permite que os colaboradores desenvolvam uma atitude e comportamento mais positivo na organização (Hashmi, Jalees, Qabool, e Aziz, 2020:303). Atualmente, as organizações procuram cada vez mais formas inovadoras de se destacarem e tornarem atrativas, sendo a cultura também uma das maiores mais-valias que as organizações utilizam para desenvolverem este sentimento de comprometimento e pertença dos seus colaboradores (Sun, 2008:140).

Por outro lado, o comprometimento dos colaboradores também pode ser exponenciado através da cultura organizacional, quando definidos, como por exemplo, através de aspetos distintivos a nível do de vocabulário utilizado, normas de vestuário, entre outros. (Pettigrew, 1979:579). Aqui, entendemos o comprometimento como uma relação ou laço mental criado entre os colaboradores e a organização (Jafri, 2012:189) e a extensão até à qual se identificam com a organização e as suas práticas (Aryani & Widodo, 2020).

Neste caso, a cultura acaba por atuar como um catalisador deste sentimento, que se prova uma mais-valia para cada organização. Ou seja, quando os colaboradores se sentem comprometidos com a mesma, tendem a ser mais camaleónicos nos seus comportamentos e atitudes, adaptando-se rapidamente ao contexto organizacional, aumentando a sua produtividade ao irem cada vez “mais além” no seu dia a dia (Jafri, 2012:187; Aryani &

Widodo, 2020).

Para além das definições já apresentadas podemos também, por um lado, explorar a cultura na forma como ela se desenvolve e se relaciona com a organização. A cultura não é estável, está em constante mudança e crescimento (desenvolve-se a ela própria e, por conseguinte, desenvolve a organização também), acompanhando sempre a evolução da organização enquanto negócio e ecossistema. Não é uma entidade singular, pois a cultura difere entre os departamentos da organização - cada departamento tem os seus próprios hábitos e linguagem, e, principalmente por esta razão, a análise da cultura depende do contexto em que se insere. A cultura é influenciada por diversos aspetos, entre eles os colaboradores, a chefia ou liderança e o contexto no qual a própria organização se insere (Gillis, 2006; Sun, 2008:140)

Por outro lado, a cultura pode ser entendida como um facilitador da implementação de estratégia nas organizações, torna-se fundamental que sejam definidos de forma clara os seus objetivos e as linhas onde atua, para que não se verifiquem constrangimentos na obtenção dos seus resultados. Numa situação ideal, tanto a estratégia da cultura organizacional como de negócio são definidas de forma equilibrada, para que possam contribuir para a melhor trajetória de futuro e performance de cada organização (Gillis, 2006; Pathiranage, Jayatilake e Abeysekera, 2020; Hsieh et al., 2018:163).

A cultura pode também ser vista como uma força estratégica, e como um asset valioso para a tomada de decisões e sucesso de cada organização. Quando tidos em consideração os fatores internos e externos existentes, a cultura torna-se uma fonte poderosa de vantagem competitiva e diferenciação, que habilita os colaboradores a corresponderem e ultrapassarem os seus objetivos acima do expectável (McAleese, 2016; Barney, 1986; Hashmi, Jalees, Qabool, e Aziz, 2020; Sun, 2008; Hsieh et al., 2018:160; Aryani & Widodo, 2020:66).

A cultura pode ser fonte de vantagem competitiva, quando os seguintes fatores são assegurados, de forma equilibrada: deve acrescentar valor à organização, capacitando-a de explorar novos caminhos e estratégias; deve caracterizar-se segundo elementos distintivos, destacando-a da sua concorrência; e, por último, não deve ser facilmente imitável, ou seja, deve ser totalmente adaptada ao contexto específico de cada organização, e não replicável noutra contexto organizacional (Barney, 1986:658).

O equilíbrio na gestão e criação de uma estratégia de negócio, alinhada com a cultura organizacional é fundamental para as empresas, formando um combustível para o seu melhor desempenho e um fator crítico para o sucesso, mantendo a procura da excelência (Brown, 1995 in McAleese, 2016:22; Gillis, 2006:32; Martins e Terblanche, 2003:67; Pathiranage, Jayatilake e Abeysekera, 2020:525).

Neste sentido, e para que cada organização tenha sucesso, a cultura deve ser adaptada ao modelo de negócio, missão e sua estratégia, avaliando qual o melhor modelo para cada caso específico - não existe um modelo errado de cultura organizacional, mas sim uma avaliação estratégica do que faz melhor *fit* com determinada organização, mediante os seus objetivos (Gillis, 2006:33).

Uma cultura forte caracteriza-se também por manter os seus valores e crenças solidificados internamente, entendidos de forma coerente por todos os colaboradores da organização, dotando-os de capacidade para se comportarem também de forma consistente no seu dia a dia (Sun, 2008:141; Sinclair, 1993).

Vetráková e Smerek (2015:486) acreditam que uma cultura forte se baseia no respeito e na capacidade de gestão estratégica dos colaboradores, que, conseqüentemente, contribui para o seu sucesso em outras áreas como a comunicação, a tomada de decisões ou a implementação de estratégias de negócio.

No fundo, encontramos também aqui a razão pelo qual não podemos considerar uma cultura como “boa” ou “má”, pois cada uma funciona de forma diferente, sendo considerada forte quando totalmente adaptada ao contexto e às necessidades de determinada organização, tendo todas as suas decisões e estratégias o mesmo rumo e direção (Vetráková & Smerek, 2015:486; Scholz, 1987:83).

Uma das tarefas mais difíceis dos profissionais de comunicação é entenderem os aspetos escondidos da cultura de cada uma das suas organizações, pois é fundamental que se seja estabelecida coerência entre aquilo que são os valores comunicados e como estes se refletem nas suas decisões a curto, médio e longo-prazo (Gillis, 2006:24).

Wilson (2001:359) reflete sobre a volatilidade na definição da cultura, sendo que existem inúmeros fatores externos a cada organização que a podem influenciar, entre os quais a velocidade segundo a qual o mercado avança, em termos económicos, sociais e

tecnológicos, bem como as constantes mudanças nas necessidades e expectativas dos seus diferentes *stakeholders* com as organizações.

Estas são algumas das particularidades que tornam a cultura um dos conceitos mais difíceis de mensurar, pois para além de por vezes não estar definido dentro de cada organização, muitas vezes os valores definidos pela mesma (como lealdade, integridade, entre outros) não refletem necessariamente a sua cultura. Até a própria forma de comunicar a cultura é um reflexo desta, pois a cultura é responsável pela criação de uma base de entendimento mútuo, ou seja, uma base para que exista comunicação (Gillis, 2006:24; Sun, 2008:140).

Quando tentamos perceber estes padrões ou normas pelas quais cada organização se rege, é aqui que entra a comunicação, uma importante área estratégica de gestão para potenciar a cultura organizacional. A comunicação, aliada à cultura, responde ao porquê de as coisas acontecerem de determinada forma (Ruck, 2015). A comunicação é um elemento-chave na reflexão e expressão da cultura, sendo uma comunicação transparente, coerente e aberta, um dos fatores que mais contribui para o envolvimento, motivação e participação (a vários níveis) dos colaboradores com a organização que representam (Pathiranage, Jayatilake e Abeyskera, 2020:256).

Até agora, já foi possível perceber que a cultura organizacional tem muitas formas, camadas e texturas. Pode manifestar-se de forma muito subtil, ser cultivada sob uma clara intenção estratégica ou desenvolver-se espontaneamente (Gillis, 2006:25). Schein considera que a cultura se manifesta dentro de três níveis diferentes: “artefactos observáveis, valores e assunções básicas” (Schein, 1990:111), que fazem parte do “Modelo de Cultura Organizacional”, ou COM (Hsieh et al., 2018:167). De forma resumida, os artefactos são todos os elementos visíveis, desde a disposição do espaço de trabalho, ao nível de formalidade, ou até à forma como os colaboradores se vestem; por outro lado, as outras duas dimensões referem-se aos valores e aos padrões estabelecidos em cada organização, e as assunções referem-se às normas comportamentais enraizadas e em si internalizadas, que são vividas já de forma inconsciente (Schein, 1990:111).

A cultura pode ser caracterizada segundo vários estilos da organização. Estes estilos, por sua vez, podem refletir a organização como um todo ou representar uma mistura entre os vários departamentos ou equipas (Gillis, 2006:25). No estilo “*Patriarcal*”, a lógica é semelhante ao estilo *up-to-down* e autocrática, onde o diálogo e o feedback não são

encorajados, e os colaboradores são apenas recetores de informação; já no estilo “*Collegial*”, a informação é partilhada de forma ampla e considerada um recurso valioso para todos; com mais estrutura observamos o estilo “*Formal*”, onde é estabelecido um “certo” e um “errado”, e as ações são guiadas por protocolos e regras bem definidas; em oposição, o estilo “*Informal*” foca-se numa comunicação não estruturada e casual; por fim, no “*Political*”, a cultura define-se segundo as vontades e interesses de uma agenda política, considerado um ambiente tóxico para uma boa comunicação (Gillis, 2006:25).

Harrison propôs um modelo que analisa a cultura e o comportamento das organizações, características que, à semelhança de outros autores, acredita que afetam diretamente a sua capacidade de adaptação aos demais desafios do ambiente externo e interação com os colaboradores. Neste sentido, propõe um modelo que analisa o modo de funcionamento das organizações, dividindo-as em quatro ideologias diferentes, “*Power*”, “*Role*”, “*Task*” e “*Person*” (Harrison, 1972:119; Andersen, 2003:5):

- i) As organizações tipo “*Power*” são orientadas pelo poder e centralizam toda a sua autoridade e domínio num só líder ou grupo de pessoas, fluindo de forma vertical e unidirecional na organização. Por um lado, rejeitam influência de terceiras partes de forma a manter o controlo absoluto sobre a organização, e por outro procuram o crescimento do seu negócio de forma feroz, geralmente apenas com o seu benefício próprio em vista.
- ii) As organizações tipo “*Role*” são estruturadas e prezam a racionalidade, a ordem e a legitimidade das suas ações, em detrimento do controlo e do poder. Estas organizações rejeitam o conflito através do estabelecimento de regras e processos, sendo a estabilidade e a previsão de comportamentos um pilar muito importante para que a sua ordem seja mantida. Precisamente derivado do carácter estruturado deste tipo de organizações, muitas vezes apresenta-se como um fator de grande resistência da organização e dos seus colaboradores para a mudança ou adaptação a novos contextos.
- iii) Alcançar um feito ou uma meta é o maior combustível das organizações tipo “*Task*”, que reconhecem o valor dos seus colaboradores e o seu próprio no cumprimento de objetivos. A sua estrutura é toda construída segundo esta ótica, ou seja, promovendo, acima de tudo, a maior contribuição para o seu objetivo

final. Recorre-se à autoridade apenas quando algo interfere com estes objetivos e com o cumprimento normal das funções diárias (esta autoridade é baseada na competência dos intervenientes, e não apenas no controlo).

- iv) O último tipo, “*Person*”, sugere que as organizações podem ser vistas como um “instrumento” para atender às necessidades dos colaboradores, aos seus objetivos e valorização. Aqui rejeita-se a autoridade e é esperado que os próprios indivíduos se influenciem mutuamente de forma a gerar comportamentos e ações positivas, sempre em conformidade com os seus valores pessoais.

Pareek sugere uma abordagem que não estuda a cultura segundo um método de análise, mas sim como um conceito que agrega e se define segundo oito valores diferentes e fundamentais que devem ser promovidos nas organizações. Este conceito, de uma cultura “*OCTAPACE*” agrega os seguintes valores: i) abertura; ii) confronto; iii) confiança; iv) autenticidade; v) proatividade; vi) autonomia; vii) colaboração; e viii) experimentação (Pareek, 1994; Sanaria e Singh, 2019:5; Jafri, 2012):

- i) Abertura: característica que permite que haja possibilidade de dar e receber feedback dentro da organização, bem como valorização da expressão das ideias e opiniões dos colaboradores - procura de constante melhoria de procedimentos.
- ii) Confronto: relacionado com a importância de a organização responder ativamente aos seus desafios e problemas, bem como ter iniciativa para tomar ações e não tomar uma atitude passiva.
- iii) Confiança: importante para a união dos colaboradores, através da criação de um espaço de confiança e entreajuda entre os mesmos, e também entre estes com os *stakeholders* externos.
- iv) Autenticidade: a autenticidade da organização prende-se com a sua capacidade de manter uma relação coerente entre o que se propõe a fazer e com as suas ações na prática, assumindo a sua responsabilidade.
- v) Proatividade: tomar iniciativa não só no dia a dia, mas como trabalhar para delinear planos a médio e longo prazo que contribuam positivamente para o sucesso das organizações.

- vi) Autonomia: esta característica relaciona-se com o dever das organizações em valorizar e empoderar os seus colaboradores, para que possam, gradualmente, tornar-se autónomos e seguros nas suas tarefas.
- vii) Colaboração: relacionado com a confiança, é importante que seja promovido um ambiente focado no trabalho em equipa a todos os níveis, e com respeito pelos colaboradores.
- viii) Experimentação: este é o pilar que forma o ponto de partida para que exista autonomia, pois prende-se com o estímulo da curiosidade e inovação entre os colaboradores, procurando sempre promover novas ideias e perspetivas, envolvendo-os na tomada de decisões.

Quinn e Rohrbaugh apresentam um modelo para avaliar a cultura a nível multidimensional, o Competing Values Framework (CVF), um dos mais populares, interligado também com a análise da performance da organização. Através deste modelo, é possível avaliar o tipo de cultura específico existente e o desejado pela organização, ao longo de três dimensões que comparam valores diferentes: i) estrutura; ii) foco; e iii) objetivos. i) A dimensão da estrutura refere-se à flexibilidade ou controlo da organização em relação aos comportamentos dos seus colaboradores. ii) O foco refere-se à atenção dada ao bem-estar e desenvolvimento da organização em si, podendo ter uma orientação mais externa, focada no ambiente, ou interna, focada nos colaboradores. Por fim, iii) a última dimensão refere-se à importância dada ao planeamento cuidadoso e estratégico, e definição de objetivos, ou maior foco na produtividade e obtenção de resultados na organização (Gregory et. al, 2009; Quinn & Rohrbaugh, 1981; Cameron & Quinn, 1991).

Segundo Cameron e Quinn, se analisarmos a cultura organizacional através deste modelo, podemos categorizá-las em quatro quadrantes diferentes (Cameron & Quinn, 1991:3):

- i) “Collaborate”: são culturas baseadas na cooperação e colaboração para obtenção de resultados, focadas na comunicação, envolvimento e entendimento mútuo.
- ii) “Create”: aqui inserem-se culturas focadas na criação de uma visão de futuro, na criatividade, inovação, flexibilidade e crescimento.
- iii) “Compete”: estas culturas baseiam-se em princípios como a eficiência,

competitividade, e foco no cumprimento os objetivos da organização, de forma a adquirir mais lucros, quotas de mercado e rapidez de resposta.

- iv) “Control”: estas são as culturas que tendem a ser previsíveis e rotineiras, sendo as suas práticas sistemáticas e cautelosas, de forma a minimizar riscos e manter tudo em controlo.

Denison, por sua vez, apresenta outro modelo, também baseado na performance organizacional, “The Denison Organizational Culture Survey” (DOCS), que aborda a cultura segundo várias dimensões – i) envolvimento e ii) consistência (dimensão interna), iii) adaptabilidade e iv) missão (dimensão externa), - contendo em cada uma vários indicadores de cultura, considerando-as como bases necessárias para manter uma cultura organizacional duradoura e sustentável (Denison, 1990; Vetráková & Smerek, 2015:488; Caraballo, 2016). Assim, neste modelo, i) o envolvimento refere-se ao *engagement*, compromisso e foco nas dinâmicas e comunicação internas da organização; ii) a consistência refere-se ao conjunto de valores partilhados dentro da cultura organizacional, que revela a coordenação, coerência e foco da mesma a longo prazo; iii) a adaptabilidade relaciona-se com a capacidade de monitorização e resposta às oportunidades e ameaças do ambiente externo, promovendo o crescimento da organização; e, por fim, iv) a missão da organização refere-se ao seu propósito e direção, refletindo o seu foco no ambiente externo, estabilidade e posicionamento a curto e longo prazo (Denison, 1990; Denison, Nieminen & Kotrba, 2014:151; Vetráková & Smerek, 2015:488; Pathiranage, Jayatilake & Abeysekera, 2020; Denison & Mishra, 1989:168). No fundo, segundo Denison, Nieminen e Kotrba (2014:151) quando avaliamos a cultura, é fundamental perceber se esta i) trabalha ativamente para envolver os seus colaboradores no negócio, ii) promove a consistência nos comportamentos praticados no dia a dia, iii) é capaz de responder e se adaptar de forma adequada às mudanças externas e internas, e iv) se tem uma clara definição de sentido, de direção e propósito.

Em termos quantitativos, é possível avaliar a cultura organizacional através do modelo desenvolvido por Cooke e Lafferty - Organizational Culture Inventory (OCI) -, um modelo que mede doze conjuntos de normas comportamentais, que descrevem estilos de pensamento e padrões de comportamento esperados pelos colaboradores, que podem ser associados com culturas construtivas, passivas/defensivas ou agressivas/defensivas (Cooke & Szumal, 2013:147; Cooke & Szumal, 1993:1299). Para que seja realizada esta

análise, as normas foram desenvolvidas segundo duas dimensões diferentes, uma com foco nas pessoas e na vertente humana das organizações, e outra focada no cumprimento de objetivos de negócio. Assim sendo, o OCI avalia as culturas organizacionais entre (Cooke & Szumal, 2013:148):

- i) Construtivas: onde é encorajada a interação com os colaboradores de forma a conseguirem corresponder aos seus objetivos e necessidades, desenvolverem-se a nível pessoal e cooperar com todos os restantes colaboradores.
- ii) Passivas/defensivas: uma abordagem mais convencional, onde está implícito que os colaboradores sigam regras e procedimentos, e realizarem as suas tarefas com a maior eficiência possível, evitando riscos e problemas que daí possam surgir.
- iii) Agressivas/defensivas: aqui os colaboradores são encorajados a ter espírito crítico, competitivo, sempre com capacidade de tomar decisões conscientes e atentas, de forma a criar resultados benéficos para todas as partes envolvidas com a organização.

Cameron e Quinn apresentam um *framework* que analisa, segundo a evolução do mercado, os diferentes tipos de organização que têm surgido, que se pautam por diferentes valores e tipos de cultura: as organizações tipo “Hierárquicas”, “Competitivas” “Clã” ou “Adocráticas” (Cameron & Quinn, 2011:41; Fiordelisi, 2014; Andersen, 2003:4; Golden & Shriner, 2019:365):

- i) Nas organizações hierárquicas, mais tradicionais, é valorizada uma estrutura com foco nas regras, no controlo e na estrutura - é privilegiado um sistema que vive com base em relações de poder e controlo bem definidos, bem como numa rotina estável.
- ii) Nas organizações competitivas, o foco é a procura por novos desafios e ultrapassar obstáculos. Este tipo de organização é atento ao seu ambiente exterior, orientada por objetivos e focada em desenvolver estratégias que promovam o crescimento da organização, de forma a criar uma vantagem competitiva no mercado.

- iii) As organizações tipo “clã” são comparáveis a um ambiente familiar, onde é encorajado o envolvimento, participação e apoio dos colaboradores, sendo este público o foco central da organização. Aqui, as organizações aproximam-se dos seus colaboradores, promovendo o seu desenvolvimento e a existência de um espírito coletivo e de trabalho em equipa.
- iv) As organizações adocráticas surgem em resposta à rápida aceleração e desenvolvimento do mercado, focadas na criação de novas soluções que acompanhem estas mudanças, e em constante monitorização do contexto organizacional. Aqui o foco é a criatividade, inovação, flexibilidade e adaptabilidade, sendo a criação de uma nova visão disruptiva uma das prioridades destas organizações.

O modelo proposto por Deal e Kennedy visa avaliar a cultura organizacional, e propõe a divisão da mesma em quatro modelos com base nos padrões de comportamento, necessidades e expectativas dos colaboradores – i) “*tough-guy macho culture*”; ii) “*work hard/play hard culture*”; iii) “*bet-your-company culture*”; e iv) “*process culture*” (Deal & Kennedy, 1982; McAleese, 2016:17; Andersen, 2003:4; Scholz, 1987):

- i) No primeiro modelo, é vivido um ambiente tóxico, onde é esperado que os colaboradores cumpram objetivos com a máxima eficiência e eficácia possíveis, aumentando a competitividade e o stress.
- ii) No modelo “*work hard/play hard*”, a eficiência também é uma prioridade, mas com menos exigências e riscos para os colaboradores.
- iii) Num modelo “*bet-your-company*”, as hierarquias são mais visíveis e os colaboradores agem apenas como recetores de informação e cumpridores de objetivos.
- iv) O mais comum nas organizações é vermos uma “*process culture*”, onde é valorizado um ambiente estável, seguro, com foco na concretização de tarefas e que valoriza o desenvolvimento pessoal.

Scholz, propõe uma interpretação de cultura diferente, relacionada com as suas dimensões. Para o autor a cultura organizacional é composta por três dimensões, que

diferem entre a dimensão i) “externa”; ii) “interna”; e iii) “evolucionária” (Scholz, 1987:81). i) A dimensão externa prende-se com o tipo de relação que a organização mantém com o ambiente em que está inserida e os demais *stakeholders*; ii) a dimensão interna prende-se com a forma como a organização estrutura a sua tomada de decisões e procedimentos; e iii) a dimensão evolucionária, analisa a cultura como algo que evolui e muda ao longo do tempo, invariavelmente (Andersen, 2003:4; Scholz, 1987:81; McAleese, 2016:18). Hsieh et al. (2018:177), por sua vez, concordam com esta visão, afirmando que a cultura não é uma mera ferramenta que se traduz no sucesso para a organização, mas sim uma combinação de características, relacionadas com inúmeras áreas, perfeitamente adaptadas a cada contexto.

Capítulo 2 - Comunicação nas Organizações

2.1 Comunicação Interna Estratégica

A comunicação nas organizações atua de forma a conectar as mesmas com os seus stakeholders, tanto no seu ambiente externo como interno, de forma a posicionar-se como estratégica e levar cada organização a cumprir os seus objetivos (Tench, Verčič, Zerfass, Moreno & Verhoeven, 2017:24).

A excelência da comunicação nas organizações é possível quando esta está intimamente envolvida com a mesma, normalmente atuando lado a lado com as chefias. Departamentos de comunicação excelentes são os que têm impacto na tomada de decisões da organização e influência na estratégia de negócio - criando sinergias entre toda a organização -, bem como têm a responsabilidade de se certificar que todas as suas ações estão alinhadas com os objetivos gerais, visão e direção da organização (Tench, Verčič, Zerfass, Moreno & Verhoeven, 2017:30).

A noção de comunicação organizacional surge do cerne do que são as relações públicas, na medida em é considerada o “porta voz” da organização (Eiró-Gomes, 2013:1052; Argenti, 2008). Assim, os profissionais de relações públicas são também os principais responsáveis pela gestão de interesses e necessidades dos seus stakeholders, bem como do posicionamento estratégico da organização (Ferrari, 2003).

A comunicação organizacional pode ser considerada como um conjunto de funções, hoje em dia cada vez mais dinâmicas e direcionadas tanto ao público interno como externo, permitindo preservar as suas relações com a organização (Argenti, 2006; Steyn e Puth, 2000; Scroferneker, 2006). A comunicação organizacional é ainda definida como o conjunto de processos de comunicação que visam promover coerência e sinergias entre a visão e a missão, contribuindo para o desenvolvimento da identidade organizacional, cumprimento dos objetivos gerais da organização e satisfação das expectativas e necessidades da mesma e dos seus colaboradores (Ferrari, 2016:146; Mourão, Miranda, & Gonçalves, 2018; Kunsch, 2006).

A comunicação corporativa ou institucional surge com a função da construção de uma identidade da própria organização, podendo ser descrita como um pilar estratégico que deve ser gerido pela organização de forma a contribuir positivamente para alcançar os seus objetivos (Tench & Yeomas, 2006, em Eiró-Gomes, 2013:1052; Argenti, 2008).

Steyn e Puth (2000; 2003) definiram ainda três principais papéis dos profissionais de comunicação nas organizações que são adaptados às novas exigências dos públicos (Steyn & Puth, 2000; Steyn & Puth, 2003:16):

- i) O papel do estratega pode ser descrito como “função de espelho” e consiste na recolha de informação acerca do envolvimento da organização com vários stakeholders, de forma a estar a par do seu envolvimento e possíveis consequências para a organização. Este tem um papel ativo na formulação de estratégias de comunicação organizacional, atuando ao nível da gestão, e permitindo melhorar relações com stakeholders, adaptando a organização ao futuro.
- ii) O papel do gestor na comunicação é uma adaptação da sua caracterização tradicional. Este é responsável pela formulação de estratégias e políticas organizacionais, sendo o principal decisor no que é comunicado, para que público e através de que canal, permitindo a antecipação de problemas e criação de oportunidades de comunicação.
- iii) O técnico tem como responsabilidade a implementação de planos e campanhas de comunicação para os diferentes stakeholders da organização.

Sabemos que as organizações são cada vez mais obrigadas a mudar a forma como operam, num era onde assistimos a uma transformação da informação e da comunicação, vivendo numa sociedade mais competitiva - a comunicação já não pode ser pensada de forma isolada, mas sim num ambiente global, competitivo, acelerado, exigente e onde a mudança é constante (Kunsch, 2018:15; Kunsch, 2006; Raposo, 2017).

Atualmente, vivemos numa realidade com cada vez menos barreiras, numa sociedade que está profundamente interligada - esta realidade também se sente nas organizações, e com o desenvolvimento das novas tecnologias, a internet passa a ser uma constante na vida e nas relações das organizações com os colaboradores - cada vez mais dinâmicas e imediatas. Então, a forma como os colaboradores se relacionam com a organização

também sofre mudanças, e é precisamente através da existência de uma comunicação integrada e estruturada que estes atribuem significado às suas ações (Kunsch, 2018; Raposo, 2017).

Neste sentido, a comunicação organizacional deve começar a ser entendida de forma integrada, pois é responsável por toda a esfera comunicacional da organização, interna e externamente, de forma a passar mensagens consistentes e coordenadas, contribuindo para a maior eficácia da mesma (Kunsch, 2018; Argenti, 2006; Kunsch, 2006). Falamos em comunicação organizacional, pois este conceito apresenta uma visão abrangente e ampla da comunicação, que integra diferentes modalidades como a comunicação interna, institucional e administrativa (Kunsch, 2018:17-18; Scroferneker, 2006).

A comunicação nas organizações, atualmente, apesar de ser um elemento com maior importância, começou por ser uma estrutura unidirecional (principalmente de forma descendente) entre esta e os seus colaboradores, e é apenas quando começa a ser entendida estrategicamente que a relação muda. As novas tecnologias trouxeram novas possibilidades para a prática da comunicação, sendo possível agora transitar de uma comunicação unidirecional para bidirecional. O “Two-way symmetrical communication”, foi o novo modelo de comunicação proposto por Grunig, que afirma que a comunicação deve agora ser pensada enquanto dinâmica, bidirecional, simétrica e interativa - ou seja, é focada no empoderamento dos colaboradores, facilita o diálogo e promove a compreensão e entendimento mútuos entre estes e a organização. Assim, é possível criar um espaço com ferramentas que tornam possível ouvir os colaboradores, atender às suas necessidades, preocupações e expectativas, guiando as ações e comportamentos da organização (Grunig, 1984; Argenti, 1998; Men e Stacks, 2014; Raposo, 2017; Zaumane, 2016; Men, 2014).

Neste sentido, para uma comunicação se tornar estratégica, é necessário que se instale um clima que permite a partilha de feedback, o trabalho em equipa, que encoraje os colaboradores a partilharem as suas ideias, tanto transversal, como verticalmente (Kollektif, 2017).

A comunicação simétrica e bidirecional, para ser considerada de excelência, engloba ainda outras características ou princípios fundamentais, como confiança, transparência, credibilidade, abertura, sentido crítico, compromisso, reciprocidade, feedback, foco no colaborador, tolerância e negociação. Só assim é possível amplificar as vozes dos

colaboradores, empoderando-os para interagir com a organização, para que juntos, contribuam para o seu sucesso e cumprimento de objetivos (Grunig, 1992, p. 558, em Men & Stacks, 2014:8; de Oliveira, 2018:70; Yue et al., 2021).

A estratégia é uma parte fundamental da comunicação, sendo também uma necessidade atualmente, derivado do rápido crescimento e competitividade no mercado - ou seja, é necessário que as organizações comuniquem estrategicamente para se manterem relevantes e assegurarem as relações duradouras e benéficas com os seus públicos (Ferrari, 2003; Argenti, Howell & Beck, 2015; Kunsch, 2006; Argenti, 2008).

A estratégia é, por um lado, o que guia a organização a agir de forma, alinhada interna e externamente com os seus objetivos, visão, valores e cultura (atribuindo sentido às suas ações) e, por outro, o resultado de uma análise ao seu ambiente externo, de forma a reconhecer e antecipar mudanças e problemas, sendo um processo contínuo, duradouro e adaptativo (Steyn & Puth, 2003:16; Cornelissen, 2004; Brandão, 2018).

A comunicação passa então a ter uma função estratégica, conseguida através da monitorização do ambiente interno e externo, e com a criação de uma narrativa coesa que antecipa problemas, comunica soluções, e ajuda a organização a encontrar a sua direção, reinventando-se e posicionando-se no mercado para conseguir dar resposta aos seus stakeholders que são cada vez mais exigentes, complexos e informados (Kaul, 2017:811; Kunsch, 2006; Cornelissen, 2004:97).

Segundo Cornelissen, as organizações passam a ter uma comunicação estratégica quando esta começa a ter uma função de guia da estratégia geral da organização e suas operações, e gestora da relação da organização com todos os seus stakeholders (Cornelissen, 2004:100).

É assim necessário que as organizações repensem a sua comunicação de forma estratégica e a longo prazo, características fundamentais para o seu sucesso e criação de vantagem competitiva no mercado (Argenti, Howell & Beck, 2015:61; Kaul, 2017). As organizações têm agora a necessidade de se posicionarem estrategicamente não só através da comunicação institucional, mas também a nível de ética, transparência, respeito pela diversidade, entre outros fatores que podem ser considerados (Kunsch, 2018:16). Esta crescente necessidade acaba por ter impacto na construção de uma imagem e identidade organizacionais positivas, dependendo, então, da existência de uma comunicação estratégica (Kunsch, 2018:21).

O propósito da comunicação estratégica é o cumprimento da missão da organização, conseguido através da comunicação que está de acordo com os objetivos gerais da organização a longo prazo, direcionado aos seus públicos-alvo (Kaul, 2017:805-806). Esta construção é possível através de um processo cuidado e interligado de investigação, planeamento e definição de objetivos mensuráveis (Kaul, 2017:816). Assim, torna-se ainda uma mais-valia para as outras áreas da organização, como os departamentos de marketing, *tech* ou financeiro a manterem a harmonia e o mesmo tom de comunicação ao longo de toda a organização (Kaul, 2017:810).

Segundo Welch e Jackson (2007), a comunicação interna é a gestão estratégica de todas as interações que a organização tem com os seus colaboradores. Já Hume e Leonard (2014) consideram que a comunicação interna é estratégica quando o seu propósito passa por alinhar os colaboradores com a estratégia geral da organização, trabalhando para um objetivo claro: o cumprimento da missão da organização.

Segundo Gillis (2006:33), a estratégia, a estrutura, as pessoas e os processos são quatro elementos básicos que derivam do posicionamento da organização em relação à sua missão e propósito, e que devem ser formulados, moldados e integrados na gestão da organização pelos líderes e restantes colaboradores: a estratégia articula a forma como os recursos vão concretizar a missão da organização e a estrutura determina a forma como esta é implementada. A gestão estratégica de uma organização baseia-se na relação entre o ambiente interno da mesma, o contexto externo e a sua relação com stakeholders, sempre de acordo com os valores, missão e visão da organização. Para que se consigam implementar estas estratégias de forma bem-sucedida, é necessário que as organizações criem objetivos específicos e mensuráveis, que tenham recursos para os alcançar, que envolvam os colaboradores neste processo e desenvolvam um ambiente de trabalho com uma boa comunicação e cultura organizacional, de forma a se conseguir também motivá-los (Suphattanakul, 2017:254; Argenti, 2008:29).

Uma organização de sucesso é então aquela que for capaz de interligar a comunicação com a sua estratégia, através de processos estruturados. Neste sentido, é também importante que a comunicação se encontre próxima das chefias, essencial para estar alinhada com a estratégia da organização, para que possa ser mais focada (Argenti, 2008:15; Argenti, Howell & Beck, 2015:66).

Num contexto onde as práticas tradicionais de comunicação estão a evoluir, as necessidades dos públicos externos, dos colaboradores e do próprio mercado foram substituídas por outras - sendo que agora as organizações devem repensar as suas estratégias e abordagens sob esta ótica (Raposo, 2017). Atualmente, não só é vantajoso, mas também necessário, saber motivar, persuadir e inspirar os colaboradores, sempre de forma transparente e flexível, para que seja possível construir um sentido de comunidade dentro das organizações (Gillis, 2006; Brandão, 2018).

A comunicação representa uma área multidisciplinar, pois medeia a relação da organização com todos os seus públicos – é um processo “interativo, participativo”, “contínuo e permanente”, pois representa uma rede complexa de significados que são construídos e compartilhados com e para todas as partes interessadas na organização (Ferrari, 2016:145).

As relações com os colaboradores devem ser baseadas na confiança, que se traduz na expectativa que os colaboradores e restantes públicos têm no comportamento e performance (futura e passada) das organizações (Ferrari, 2016:151). Neste sentido, a relação mais importante e que merece especial atenção dentro de todas as organizações é aquela que é construída com os seus colaboradores, dos quais as organizações inevitavelmente dependem, por terem cada vez um papel mais ativo e central na comunicação da organização (Broom & Sha, 2013; Raposo, 2017).

À semelhança com o modelo proposto por Grunig (1984), também para os autores a comunicação bidirecional é crucial na construção daquilo que consideramos uma comunicação de excelência (Broom & Sha, 2013). A existência deste feedback aos colaboradores é fundamental pois determina o sucesso e eficácia de qualquer medida de comunicação (Argenti, Howell & Beck, 2015:65). Logo, uma organização de sucesso é aquela que estrutura a sua comunicação de forma ascendente, descendente e horizontal, incluindo todos os seus colaboradores (Kaul, 2017).

Mesmo nesta era digital, a comunicação interna mantém os mesmos objetivos, enfrentando, agora, novos desafios que podem dificultar a sua eficácia, quer na transição da organização para meios digitais, quer na gestão de expectativas e adaptação dos colaboradores a este novo contexto (Pereira, 2018:5).

Atualmente, os colaboradores nas organizações têm cada vez mais exigências e necessidades. Os valores tradicionais das empresas já não são suficientes para inspirar esta audiência, sendo que estão cada vez mais atentos e criteriosos acerca das organizações de que escolhem fazer parte, valorizando novos benefícios (Argenti, 2008). É através da comunicação interna que conseguimos apoiar os colaboradores, tornando-os receptivos a participar nas iniciativas das organizações. Torna-se, assim, cada vez mais importante o desenho de estratégias atrativas e capazes de os motivar - ferramentas que contribuem positivamente para o sucesso, competitividade, harmonia, eficiência e eficácia das organizações (Slijepčević, Bovan & Radojević, 2018; García-Morales, et al, 2011).

É assim, na atualidade, muito valorizado o nível de interação e relação com as suas organizações - os colaboradores passaram a querer ter um papel mais ativo na vida organizacional, vistos como um elemento único, que conta com uma oportunidade de partilhar as suas ideias e feedback, de forma a sentir-se mais integrado e motivado (Argenti, 2008; Mishra, 2007; Murillo, 2011). Para Marques e Mafra, é a criação deste diálogo e relação estratégica que permite a organização alcançar os seus objetivos (Marques & Mafra, 2018:4).

Os colaboradores são um dos públicos mais desafiantes e exigentes para uma organização, e quando se sentem parte mais integrante da organização, valorizados e ouvidos, tornam-se numa mais-valia com elevada criação de confiança, dedicação e lealdade. Ou seja, os colaboradores devem ser considerados a principal mais-valia de cada organização, sendo que aqui a comunicação interna deve ser bidirecional: a organização deve ouvir os colaboradores, assim como estes devem ter a oportunidade de dialogar e dar feedback (Gillis, 2006:28).

A comunicação interna é, deste modo, o processo estratégico que agiliza a troca e difusão de mensagens, expressas em diferentes formatos e canais, promovendo a construção de relações mutuamente benéficas entre a organização e todos os seus colaboradores, bem como uma área de recolha ativa de feedback dos mesmos. É também o veículo através do qual são transmitidos os valores, a missão e a cultura organizacional, em constante desenvolvimento (Slijepčević, Bovan & Radojević, 2018; Broom & Sha, 2013; Talal, 2013; de Araujo, Simanski & de Quevedo, 2012; Wels & Raposo, 2018; Lee & Yue, 2020; de Oliveira, 2018).

A comunicação interna é também considerada um guia para a ação e comportamento dos colaboradores, sendo necessário que, através da mesma, se estabeleçam relações entre os colaboradores e a organização que representam baseadas no entendimento e compreensão mútuos entre as duas partes (Zaumane, 2016; Mepeva & Nhamposse, 2019).

A comunicação interna atua como um ponto de ligação entre aspetos da organização como a identidade, a cultura e as necessidades dos colaboradores. Então, a comunicação interna pode contribuir para a construção de culturas mais fortes quando os objetivos estabelecidos da organização estão de acordo também com os objetivos de cada colaborador (Verčič et al., 2012:225; Mepeva & Nhamposse, 2019). De acordo com Mepeva e Nhamposse, a comunicação interna torna-se o ponto de partida para a transmissão de valores e de criação de um sentido de identificação dos colaboradores com os valores da organização (Mepeva & Nhamposse, 2019).

A comunicação interna tem essencialmente quatro funções distintas: i) influenciar e gerir comportamentos dentro da organização, ii) motivar os colaboradores, de forma a otimizar a sua performance no dia a dia, iii) abrir um espaço para partilha de emoções, opiniões e sentimentos e iv) informar sobre as tomadas de decisões ou quaisquer outros assuntos pertinentes (Murillo, 2011:96).

Neste sentido, Formanchuk acrescenta ainda que a comunicação interna deve agir como i) uma função que fortalece as redes internas na organização, ii) facilitadora do diálogo sobre os assuntos mais prioritários, iii) capaz de gerar conteúdo enriquecedor que acrescenta valor à organização, e iv) responsável por ajudar as chefias a tornarem-se comunicadores de excelência (Kollectif, 2017:58-59). É, neste sentido, que devemos começar a olhar mais para a comunicação como uma facilitadora do diálogo, e não, como um fim por si só - ouvindo quais são as reais necessidades de comunicação dos seus diferentes colaboradores (Whitworth, 2017).

A comunicação interna nas organizações deve ser então orientada segundo alguns objetivos centrais, tais como: i) construir relações entre colaboradores, ii) informar os colaboradores sobre políticas, benefícios ou mudanças na organização, iii) envolver os colaboradores na cultura organizacional, missão e propósito, iv) influenciar comportamentos orientados para a eficiência e produtividade, e v) encorajar a participação dos colaboradores em todas as atividades da organização (Argenti,

1998:201). Deve assim, criar nos colaboradores um sentimento de que estes são um ponto fulcral da atuação da organização, fomentando um maior sentido de comunidade (Slijepčević, Bovan & Radojević, 2018).

Segarra & Aced (2019:6) exploraram ainda algumas tendências nas principais áreas de atuação estratégica da comunicação interna nas organizações, como i) alinhar a comunicação interna com a estratégia geral de negócio, ii) reforçar o papel da comunicação interna no suporte da tomada de decisões das chefias e iii) gerir o impacto da transformação digital nos meios de comunicação.

A comunicação interna estratégica só se comprova eficaz quando direcionada e pensada para o seu público específico, os colaboradores, devendo traduzir-se no seu maior envolvimento com a missão e visão da organização, e na resposta às suas necessidades (Barton, 2016 in Raposo, 2018). A comunicação interna, para que seja eficaz, deve ser pensada de forma estratégica e encarada como um dos mais valiosos recursos, pois vai além da transmissão de informação: está atenta ao contexto externo e principalmente às necessidades e expectativas dos seus colaboradores (Santana e Brandão, 2018). É assim através dela que podemos contribuir para uma melhor avaliação da performance, eficácia e o sucesso das organizações (Zaumane, 2016).

O planeamento de uma comunicação interna estratégica e a construção de uma relação recíproca e produtiva entre a organização e seus colaboradores é a chave para esta se provar eficaz (Hume & Leonard, 2014; Slijepčević, Bovan & Radojević, 2018). No fundo, o sucesso da comunicação interna está dependente da forma como os colaboradores se movem, relacionam e identificam com a organização e aquilo que esta defende (Slijepčević, Bovan & Radojević, 2018). Uma comunicação interna eficaz verifica-se assim quando existe uma estrutura que permite a criação e partilha de conteúdo, conhecimento e comunicação para todos os membros da organização (García-Morales, et al, 2011:169).

Para que a comunicação interna de uma organização seja eficaz, deve ser gerida estrategicamente pelos profissionais de forma que i) apoie os objetivos e aspirações da organização, ii) assegure que a informação chega e corresponde às necessidades dos colaboradores, seja consistente com as atividades da organização, iii) atue sob bases eticamente corretas e iv) evite a mitigação de potenciais crises (Gillis, 2006:20). Fagan-Smith completa esta visão, defendendo que a comunicação interna deve ainda ser

transparente, aberta, coordenada, proativa, estratégica, adequada, influenciadora e centrada nos colaboradores (Kollectif, 2017:108).

Destacam-se assim, quatro objetivos essenciais para que a comunicação interna se prove eficaz: i) desenvolver uma estratégia de comunicação planeada cuidadosamente e focada em objetivos, ii) conhecer intimamente o negócio, de forma a construir um plano de comunicação interna que impacte as chefias, iii) escolher os canais de comunicação mais indicados para o contexto específico e iv) criar objetivos *smart*, capazes de avaliar a performance das ferramentas de comunicação - objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e compreendidos num determinado período de tempo. A criação destes objetivos torna-se especialmente relevante para reforçar e justificar a importância de boas práticas de comunicação interna junto das chefias (O’Murchú, 2015:96; Ruck, 2015:122; Malouf, 2017).

A comunicação interna passa ainda pela gestão estratégica da relação dos colaboradores com a organização, criando uma sensação de confiança e estabilidade nos mesmos. Assim, a valorização dos colaboradores deve ser o ponto central de atuação da comunicação interna estratégica, pois este grupo é vital para o sucesso de qualquer organização e na sua produtividade (Raposo, 2018; Argenti, 2008; de Oliveira, 2018; de Araujo, Simanski & de Quevedo, 2012).

Também representa um papel fundamental para o envolvimento dos colaboradores na organização, pois esta reconhece o seu papel enquanto “embaixadores” da mesma, geradores de confiança e credibilidade na organização (Argenti, 1998; Brandão, 2018). Sendo a comunicação interna também a base para a construção de cultura, podemos considerar, assim, que estes dois aspetos estão relacionados com o sucesso das organizações. Quanto mais os colaboradores estão integrados e souberem qual a direção em que a organização navega, mais se tornam recursos valiosos e mais impacto têm naquilo que vão ser os resultados positivos da organização (Ruck, 2015; Slijepčević, Bovan & Radojević, 2018:125; Mishra, 2007).

Barton (2016) considera que os colaboradores têm uma influência muito significativa para a organização, e conseqüentemente, apresenta três razões pelas quais estes devem ser valorizados, reforçando o papel fundamental que a comunicação interna exerce neste aspeto: influenciam diretamente a produtividade e eficácia das organizações,

influenciam-se e são influenciados pelos seus colegas e têm a capacidade de influenciar a percepção que o público externo tem da organização (Barton, 2016 in Raposo, 2018:2).

Assim, é cada vez mais valorizada uma prática de comunicação interna que valorize a voz dos seus colaboradores, reforçando a noção de que estes constituem uma parte fundamental da organização (Argenti, 2008; Ruck et al., 2017). É assim, no momento em que se percebe que os colaboradores têm um papel central na performance geral das organizações, que a comunicação interna começa a ser pensada no sentido de interagir de forma a contribuir para o sucesso da mesma (Argenti, 1998:200).

Para isto acontecer, a comunicação interna deve ser olhada de uma forma estratégica, ou seja, deve ser valorizada como um dos maiores “assets” de uma organização. A comunicação estratégica vai mais além da simples função de transmissão de uma mensagem, pois pensa também na importância dos seus conteúdos no contexto que rodeia tanto a organização como os seus colaboradores, e encara os mesmos como público prioritário, pensando na forma como a mensagem irá ser transmitida e como irá ser interpretada pelos mesmos (Santana e Brandão, 2018).

Welch e Jackson (2007) defendem que a comunicação interna tem várias dimensões, referentes a vários grupos diferentes de *stakeholders*, dentro do público interno das organizações. Os autores sugerem uma nova abordagem da comunicação interna, segundo estes grupos de *stakeholders*, definidos pelo cariz do seu trabalho e funções: i) managers e supervisores, focada nas atividades do dia a dia, ii) colaboradores e grupos de colegas diretos, iii) equipas destacadas em projetos específicos e iv) a comunicação das chefias e gestão de topo, predominantemente unidirecional, que abrange todos os colaboradores - esta é a dimensão responsável por promover um sentimento de pertença, compromisso e o aumento dos níveis de *engagement* em toda a organização (Welch & Jackson, 2007:185-187; Ruck et al., 2017; Ruck, 2012). Segundo os autores, esta abordagem não só ajuda os profissionais a estruturar a comunicação interna de forma estratégica para corresponder aos objetivos gerais da organização, mas também é uma área útil para se perceber o formato, a abordagem e o tipo de comunicação praticado em cada uma das dimensões (Welch & Jackson, 2007:185-187).

É através da existência de transparência que é possível trabalhar a confiança organizacional e uma melhor imagem da organização. Esta característica resume-se num esforço organizacional que envolve os colaboradores na identificação do conteúdo

relevante das mensagens a serem transmitidas (Rawlins, 2008, em Yue, et al, 2019). Criamos, assim, novas oportunidades de interação com os colaboradores, promovendo oportunidades para fomentar o seu envolvimento e *engagement* com a organização (Yue, et al, 2019; Talal, 2013).

Quando falamos em relações positivas dos colaboradores com a organização, temos necessariamente de adereçar a comunicação aberta e transparente, que é uma das características da excelência na comunicação interna, na medida em que se promove a criação de relações de confiança que permitem que os colaboradores de cada organização de expressem (Yue, et al., 2019; Pereira, 2018). A transparência representa um esforço da organização no envolvimento dos colaboradores e na identificação de mensagens relevantes para serem transmitidas, atendendo à necessidade de informação dos mesmos, que contribui para a construção de relações mais fortes entre as duas partes (Yue et al., 2019; Kang e Sung, 2017).

2.2 Comunicação Interna em contextos relacionais e geração de *engagement*

Com todas as transformações que temos vivido no mundo do trabalho, quer seja em relação à mudança na oferta de oportunidades, as diferentes exigências da população, a globalização ou o ritmo acelerado com que se mexe atualmente o mercado, a relação entre colaboradores e organizações mudou também. Para além das organizações pensarem na comunicação de forma estratégica, sente-se, agora, uma falta de ligação emocional entre as duas partes. É, mais do que nunca, fundamental que as organizações criem ferramentas para motivar os seus colaboradores e que consigam fomentar estas relações emocionais (Verčič et al., 2012).

A valorização dos colaboradores confere à comunicação interna uma dimensão estratégica que fomenta a manutenção de relações mutuamente benéficas entre os colaboradores e a organização e promove a criação de uma maior envolvimento, cooperação, pertença, coerência, significado, confiança, compromisso e sentido de comunidade (Santana e Brandão, 2018; Pereira, 2018; Mishra, Boynton, & Mishra, 2014; Karanges, 2014).

Para além da criação de significado, a comunicação interna também atua ao nível da criação de relacionamentos, identidade organizacional e estratégias da organização com os seus públicos. A comunicação é o processo que visa dar sentido à organização, e esta é a dimensão das organizações que os colaboradores “respiram no seu dia a dia” (Troiano, 2013 in Ferrari, 2016:149).

Neste sentido, uma forte comunicação interna representa a base para que se contruam estas relações de compromisso e confiança dos colaboradores com as organizações, e, conseqüentemente, um crescente sentimento de comunidade entre os mesmos, promovendo uma maior interação entre si, pois são estes os intervenientes fundamentais na consolidação da identidade e cultura organizacionais (Mishra, Boynton, & Mishra, 2014; Santana e Brandão, 2018; Slijepčević, Bovan & Radojević, 2018).

As relações de compromisso são sustentadas pela ligação emocional e atitude positiva dos colaboradores face ao ambiente organizacional, influenciado pela crença em valores partilhados entre todos mencionados anteriormente (Sebastião, 2012:18-19; Hanaysha, 2016). Na mesma lógica do processo de identificação, o sentimento de compromisso com a organização é baseado num apego psicológico por parte dos colaboradores, aumentando a sua vontade de fazer parte da mesma (Hanaysha, 2016:290).

Para que as relações criadas com os colaboradores sejam eficazes, estes têm que estar envolvidos com a organização - só assim são criadas relações com significado e valor (Ferrari, 2016; Karanges, et al, 2015). Segundo Rawlings (2008), e numa perspetiva interna, conseguimos interpretar, a partir das relações de confiança que os colaboradores têm com as suas organizações, que: quando estas relações de confiança existem, isso traduz-se no facto de os colaboradores acreditarem que os seus próprios interesses estão alinhados com os interesses das suas organizações (Yue, C. A. et al, 2019).

Neste sentido, é precisamente através da construção de relações de confiança que é possível serem desenvolvidos mais laços que vinculam os colaboradores às organizações, como o sentimento de compromisso e pertença. Na sua perspetiva, tudo isto é conseguido através de uma prática consistente, contínua e efetiva de comunicação interna (Zeffane, et al, 2011:82).

Quando os colaboradores acreditam nos valores, crenças e constituintes da identidade da organização como seus próprios, são geradas atitudes positivas para com a mesma,

desenvolvendo um processo de identificação com a organização (Ashforth, 2008:330). As organizações utilizam ainda estratégias que promovem a sua identificação junto dos seus colaboradores, através da partilha de valores e crenças que estão alinhados com as necessidades dos próprios colaboradores (Welch & Jackson, 2007; Karanges, 2014).

Precisamente por causa desta partilha de valores comuns, colaboradores que se sintam identificados com a organização têm tendência a demonstrar atitudes mais positivas, bem como sentirem mais legitimidade para interagirem com a organização e sentirem que pertencem a este grupo (Smidts et al., 2001:1051). A comunicação interna tem assim uma influência significativa neste processo, contribuindo para uma cultura emocional positiva e para a criação de laços com cada organização - a base para criar identificação (Yue et al., 2021:186). É, deste modo, através da comunicação interna que este sentimento de identificação é construído, sendo este um fator que, por sua vez, será também um derivador de *engagement* (Karanges, 2014).

Este envolvimento dos colaboradores leva ao desenvolvimento de um sentimento de pertença, pois estes passam a ser valorizados como parte integrante da organização, contribuindo para a melhoria sua produtividade e performance, atitudes mais positivas e alinhadas com os objetivos da organização que representam (Gillis, 2006:217; Welch & Jackson, 2007; Brandão, 2018).

Não podemos falar de comunicação interna sem falar de *engagement*, sendo uma das mais-valias para as organizações, já que representa uma fonte de vantagem competitiva, produtividade e alavanca para o sucesso e sua performance, bem como fonte de motivação para os colaboradores (Verčič & Vokić, 2017; Karanges, 2014; Welch, 2011; Markos & Sridevi 2010; Brandão, 2018; Yeomans & FitzPatrick, 2017).

Podemos, assim, definir *engagement* como um estado psicológico, que retrata uma atitude positiva e um vínculo que liga os colaboradores e as suas convenções à organização a nível emocional, físico e cognitivo, intimamente influenciado pela prática de uma comunicação interna de excelência - que tem de ser fruto de uma relação bidirecional entre a organização e os colaboradores. (Welch, 2011:337; Markos & Sridevi 2010:90; Kang e Sung, 2017; Adhitama & Riyanto, 2020; Uysal, 2020). Pode ainda traduzir-se na vontade que parte dos colaboradores em participarem na vida organizacional, partilhando os mesmos interesses e gerando comportamentos positivos

que contribuem fundamentalmente para o seu sucesso e para alcançar os seus objetivos (Setiyani et al., 2019; Uysal, 2020).

O *engagement* é ainda influenciado pela comunicação interna, na medida em que esta é uma área para gerar *outcomes* comunicacionais positivos, bem como para melhor transmitir e incorporar os seus valores no dia a dia dos colaboradores (Welch, 2015:32; Kang e Sung, 2017).

A comunicação interna estratégica potêcia, deste modo, os níveis de *engagement* e valoriza o que cada colaborador traz para a sua organização, no sentido de abrir espaço para diálogo e fomentando um sentimento de confiança com ela. Assim, a comunicação interna é uma das áreas das quais as organizações mais devem tirar partido no sentido de aumentarem os seus níveis de *engagement* e consolidarem o seu papel estratégico. Para que isto aconteça, é necessário que parta das organizações o encorajamento para os seus colaboradores trabalharem em equipa, partilharem ideias e feedback, empoderarem o seu desenvolvimento pessoal e profissional e reconhecerem as suas conquistas (Ferrari, 2016; Mishra, Boynton, & Mishra, 2014; Karanges, et al, 2015; Markos & Sridevi 2010; Brandão, 2018).

Falar de comunicação interna estratégica implica, neste sentido, valorizar e potenciar os níveis de *engagement* das pessoas que fazem parte de cada organização. O *engagement* com os colaboradores é sinónimo de “dar voz” e abrir espaço para o diálogo entre os mesmos e para toda a organização, ou seja, “gerar inputs positivos e o sentimento de ser parte da organização” (Ferrari, 2016:151). O *engagement* é um dos fatores indicativos da forma como a comunicação interna trabalha para envolver os colaboradores nos seus objetivos gerais, e no conseqüente aumento da sua produtividade (Verčič & Vokić, 2017; Verčič & Špoljarić, 2020).

O *engagement* representa, neste contexto, para os colaboradores uma maior pré-disposição para se sentirem conectados com a organização e terem uma melhor performance - o que revela a importância de os profissionais de comunicações estarem atentos às necessidades dos colaboradores e ao seu feedback (Mishra, Boynton, & Mishra, 2014:188).

De acordo com Hanaysha, altos níveis de *engagement* dos colaboradores traduzem-se em altos níveis de compromisso com a organização (Hanaysha, 2016:294).

Rucci, Kim e Quinn (1998) desenvolveram um modelo que apoia esta perspectiva, o “*Employee-Customer-Profit Chain*”, e que desconstrói a relação entre a comunicação, o *engagement* dos colaboradores e o conseqüente aumento da sua produtividade. Os autores afirmam que é importante que as chefias criem relações com os colaboradores baseadas na confiança, compreensão, empatia e respeito, influenciando significativamente a melhoria do clima e ambiente de trabalho sentidos na organização (Gillis, 2006:216).

Existem vários fatores que podem influenciar os níveis de *engagement* dentro das organizações, desde a cultura organizacional, a relação dos colaboradores fora do ambiente de trabalho, o estilo de liderança ou comunicação (Fuller, 2014). Segundo Yeomans e FitzPatrick (2017), altos níveis de *engagement* estão diretamente relacionados com a vontade das organizações de tratarem e gerirem os seus colaboradores como seus embaixadores.

Markos e Sridevi (2010:93-94), consideram que as organizações só conseguem gerar níveis positivos de *engagement* se seguirem várias estratégias, entre elas: i) estabelecer um compromisso que parte das chefias na transmissão das mensagens fulcrais que devem fazer parte da vida de todos na organização; ii) comunicar simetricamente, de forma clara e consistente, envolvendo os colaboradores, permitindo a partilha de feedback; iii) encorajar o pensamento crítico e espírito autónomo na realização diária de tarefas; e iv) promover uma forte cultura organizacional, com valores alinhados com toda a estratégia da organização, incorporando “espírito da organização” em todos os colaboradores.

Já Welch & Jackson (2007:188), acrescentam ainda, que a comunicação interna deve assim: i) promover a construção de relações e fomentar o comprometimento organizacional; ii) criar um sentimento de pertença nos colaboradores; e iii) guiar os colaboradores na compreensão dos objetivos da organização, assim como antecipar mudanças no seu ambiente externo.

2.3 Instrumentos e Avaliação da Comunicação Interna

Atualmente, existem cada vez mais canais de comunicação à disposição das organizações, mais ou menos tradicionais, e que chegam a diferentes tipos de colaboradores. O desafio é então saber escolher a forma mais eficiente para o fazer, de forma a tirar também partido das mais-valias de cada um (Argenti, 2008; Verčič & Špoljarić, 2020; Kollektiv, 2017).

Sempre que estas querem comunicar com os seus públicos, deve existir especial atenção na forma como são estruturadas e qual o canal indicado para o fazer, de modo a ser transmitida uma mensagem baseada num diálogo com compreensão e coerência - a comunicação interna não segue um padrão, deve ser estruturada à medida de cada organização (Slijepčević, Bovan & Radojević, 2018; Verčič & Špoljarić, 2020; Wels & Raposo, 2018; Segarra & Aced, 2019).

Segundo Argenti (2008: 39), as organizações tendem a estruturar as suas mensagens de forma direta, ou seja, expressar primeiro o ponto fulcral e só, de seguida, o porquê da comunicação, de forma a transmitir a ideia de forma mais simples e menos confusa.

Assim, a comunicação interna é estratégica quando pensada para cada objetivo específico, desenhada segundo a cultura e diferentes subculturas organizacionais, escolhendo sempre o canal e a abordagem mais indicados para cada mensagem chegar da melhor forma ao seu público-alvo - passo este dos mais importantes para a prática de uma comunicação interna eficaz (Broom & Sha, 2013; Argenti, Howell & Beck, 2015:65; Argenti, 2008).

Esta escolha de canal de comunicação depende, por um lado, de fatores como o perfil da organização, a cultura, o nível de qualificação dos seus colaboradores e, por outro, no caso dos meios digitais, dos padrões de consumo online dos mesmos, de forma a desenhar, também no digital, a estratégia de comunicação mais adequada e eficaz (Pereira, 2008; Verčič & Špoljarić, 2020).

As organizações devem ainda ser capazes de analisar as suas relações com os seus colaboradores, para que consigam determinar quem são, a natureza desta relação e o que verdadeiramente pensam e sentem em relação à organização que representam (Argenti, 2008). Mais precisamente, os colaboradores têm várias necessidades de informação, relativas à organização em geral, ao seu trabalho em específico e desempenho, o futuro da organização e as respostas aos problemas que possam surgir, às quais a comunicação interna deve atender (Sebastião, 2012:19; O'Murchú, 2015). Já Mishra, Boynton e Mishra (2014: 187), acrescentam ainda, que é fundamental que as organizações percebam qual o verdadeiro impacto que as suas mensagens e canais escolhidos para o fazer têm nos seus colaboradores, pois quanto maior for esta correlação, maior será a confiança que constroem em torno da organização.

Atualmente, as organizações proporcionam que os seus colaboradores sejam mais informados, com acesso à informação a partir de qualquer lado. A tecnologia contribuiu

assim, para uma mudança das dinâmicas de comunicação com os colaboradores, pois agora estão mais empoderados para interagirem com a organização de forma imediata, integrando o seu fluxo de comunicação, e eliminando barreiras temporais e geográficas (Argenti, 2006:361; Kaul, 2017; García-Morales, et al, 2011; Men, 2014).

Com o aparecimento destes novos canais de comunicação, pensou-se que a comunicação em meios tradicionais podia estar a chegar ao seu fim. No entanto, atualmente, ainda olhamos para estes dois meios - offline e online - como complementares, devendo a sua escolha ser adaptada para cada situação específica (Raposo, 2017:115, Pereira, 2018).

Os canais de comunicação modernos não implicam a desvalorização ou a substituição dos canais mais tradicionais offline. Neste sentido, são considerados igualmente importantes, cada um com o seu benefício ou mais-valia, dependendo do seu contexto (Tench, Verčič, Zerfass, Moreno & Verhoeven, 2017; Argenti, 2008). Nesta ótica, Verčič e Špoljarić (2020), acrescentam ainda que se verifica, em alguns casos, uma preferência em alguns contextos dos canais tradicionais offline para alguns colaboradores.

Neste sentido, uma das atuais tendências da comunicação interna passa pela integração destes dois canais, exigindo cada vez mais por parte dos profissionais de comunicação, uma monitorização do ambiente externo e interno da organização, bem como estudo e descoberta dos instrumentos que terão mais impacto no seu público-alvo (Pereira, 2018:21). Na perspetiva de Verčič e Špoljarić (2020) é também importante não esquecer que, para além destas evidências é necessário avaliar as tendências dos colaboradores da organização em questão, de forma a se poder avaliar qual será então o canal mais indicado para se comunicar.

No entanto, é importante lembrar que os profissionais devem garantir que todos os colaboradores têm acesso à mesma informação, sendo essencial que a comunicação gerada seja distribuída em formato online e físico, dependendo do contexto, sendo que nem todos podem ter acesso, pelas especificidades do seu trabalho, a computador ou internet (Broom & Sha, 2013). Daí, as publicações escritas nas organizações serem indispensáveis para garantir que os colaboradores sem acesso a computador ou internet não são esquecidos na comunicação proporcionada junto dos colaboradores (Argenti, 2008).

A comunicação interna pode ser estruturada de forma vertical e horizontal. A comunicação vertical descendente faz-se do topo para os restantes colaboradores, definindo o tom - por norma mais formal - e expressa-se através de comunicados, manuais de acolhimento a novos colaboradores, reuniões, quadros e folhetos informativos ou suportes multimédia como vídeos e fotografias. Já a comunicação vertical ascendente, flui desde os colaboradores às chefias, permitindo antecipar problemas através de conversas informais, inquéritos por questionário, sondagens de opiniões, caixas de sugestões, ou reuniões de feedback com os colaboradores.

Por outro lado, a comunicação horizontal verifica-se quando a informação flui entre colaboradores ou grupos que se encontram no mesmo nível de hierarquia (Mourão, Miranda, & Gonçalves, 2018:6; Kaul, 2017:812; Ruck et al., 2017). Este fluxo faz parte da rede formal de comunicação das organizações, que respeita uma lógica e se estrutura segundo uma hierarquia com regras e procedimentos (Wels & Raposo, 2018).

Os instrumentos de comunicação escritos dentro das organizações, na última década, eram a principal fonte de informação, tendo como objetivo informar os colaboradores acerca da estratégia de negócio da organização, facilitar o seu dia a dia e realização de tarefas, reconhecer os seus feitos, encorajar a sua interação com a cultura e valores da organização, e criar um espaço de partilha para questões e transmissão de feedback de todos (Broom & Sha, 2013; Argenti, 2008).

Estes formatos podem divergir entre newsletters internas, revistas, folhetos, memorandos, inquéritos, cartas, manuais, quadros de aviso, brochuras, ou outro tipo de publicações destinadas aos colaboradores, que são benéficas para as organizações por permitirem que a comunicação seja destinada a um target específico ou a todos os colaboradores como um todo. Entre estas, as newsletters são o tipo mais comum de publicação, pela sua rapidez a chegar ao alvo e também porque são um mecanismo que permite à organização projetar uma certa imagem de si própria para os colaboradores - devendo estar sempre alinhada de forma íntima com a estratégia da organização (Broom & Sha, 2013; Verčič & Špoljarić, 2020; Argenti, 1998; Murillo, 2011).

Os quadros de aviso são ainda um dos instrumentos mais antigos utilizados pelas organizações, que disponibilizam a mais recente informação e avisos de forma sucinta a todos os colaboradores. Este é um dos instrumentos que normalmente carece de mais

atenção, pois deve estar sempre atualizado de forma a não ter sobrecargas de informação nem conduzir a desinformação (Broom & Sha, 2013).

Por outro lado, para os colaboradores, a comunicação “cara a cara” e verbal tende a ser o método de eleição, sendo um momento em que os colaboradores se sentem mais integrados e conectados com a organização, com possibilidade de partilharem as suas opiniões e feedback com as chefias sobre diversos assuntos internos ou externos. Para além de ser uma forma eficaz de praticar a comunicação simétrica, é também uma fonte imediata de comunicação. Alguns canais são, por exemplo, reuniões, conversas por telefone, follow-ups, conferências, apresentações, *focus groups*, interações diretas, entre outros (Broom & Sha, 2013; Argenti, 2008; Mishra, 2007; Verčič & Špoljarić, 2020; Men, 2014). A comunicação “cara a cara” é assim das ferramentas mais úteis na criação de compreensão e confiança entre os colaboradores perante a organização (Zeffane, et al, 2011:79). Aliás, segundo Mishra (2007:67), os colaboradores consideram que uma comunicação mais aberta pode ser benéfica não só para as suas próprias vivências e experiências no local de trabalho, mas também para as suas relações com as chefias.

Neste sentido, as reuniões presenciais são um dos métodos que tradicionalmente mais cumpre este objetivo, sendo uma boa oportunidade para reunir os colaboradores, partilhar os resultados e iniciativas da organização e abrir espaço para diálogo entre os colaboradores e as chefias (Broom & Sha, 2013; Argenti, 2008). No entanto, este meio de comunicação pode também exigir o gasto de recursos, incluindo despesas de deslocação e gestão de tempo, pelo que pode ser um dos meios menos eficientes para as organizações (Broom & Sha, 2013).

Para além da comunicação que flui das chefias e gestores dentro de cada departamento, a comunicação interna também se expressa através de newsletters, revistas, comunicações físicas, entre tantos outros instrumentos que podemos considerar mais visíveis. É importante ainda salientar que na vertente menos visível da comunicação interna, em todas as organizações é criada uma rede entre colaboradores que se desenvolve dentro da mesma - um simples almoço, uma reunião ou uma conversa é, indiscutivelmente, um veículo de comunicação informal entre os colaboradores (Gillis, 2006:206; Argenti, 2008).

Este é o tipo de comunicação intitulada por Broom e Sha (2013) como *grapevine*, que ocorre espontaneamente, de forma informal e não controlada entre os colaboradores,

sendo um dos meios de transmissão de informação mais poderosos dentro das organizações, que pode facilitar ou colocar entraves à comunicação (Broom & Sha, 2013; Wels & Raposo, 2018; Zaumane, 2016; Welch & Jackson, 2007; Kollektiv, 2017). Para além de orgânico, é considerado um dos tipos de comunicação mais rápidos e extremamente eficientes dentro das organizações (Whitworth, 2017). Assim, é considerado *grapevine* toda a comunicação que ocorre nos corredores das organizações, bem como as conversas informais entre colaboradores que, por um lado, são um meio de comunicação rápido, mas, por outro, também pode ser perigoso, sendo que é também daqui que podem nascer os rumores e desinformação acerca de todos os assuntos relacionados com a organização (Broom & Sha, 2013).

Segundo Welch e Jackson (2007:187), apesar de reconhecerem a importância da existência de uma comunicação simétrica, em certos contextos, torna-se estratégico que a organização comunique de forma unidirecional, quando é necessário transmitir mensagens de forma consistente, como por exemplo em formato de newsletter, televisão corporativa ou website.

Já quanto ao digital, este introduziu novas mais-valias para a comunicação interna, que agora consegue oferecer um conteúdo mais personalizado, construindo uma experiência mais rica e interativa para os colaboradores (Kollektiv, 2017).

Estas plataformas digitais são então incontornáveis nas organizações - não só porque se torna mais fácil conectar com todos os colaboradores, mas também porque se provou necessária a existência de um canal mais moderno que permitisse a prática de uma comunicação bidirecional e, em tempo real, e que desse voz e encorajasse os colaboradores a interagirem mais com a organização diariamente (Broom & Sha, 2013; Argenti, 2006; Pereira, 2018; Mishra, 2007; Verčič & Špoljarić, 2020; García-Morales, et al, 2011).

Para Raposo, as organizações devem tirar partido destas plataformas online, de forma a se conseguir desenvolver novas estratégias inovadoras e benéficas para as mesmas (Raposo, 2017). Papageorgiou reitera esta visão, acrescentando que, desta forma, a comunicação pode ter mais significado e impacto nos colaboradores (Kollektiv, 2017). A comunicação realizada de modo online representa um novo canal que permite que as organizações comuniquem com os colaboradores de forma mais rápida e fácil, com novas formas de expressão (Argenti, 2008; Pereira, 2018; Lombardi, 2015).

Por outro lado, são também o instrumento que tem obrigado as organizações a repensarem e redefinirem as suas estratégias e forma como comunicam com os seus colaboradores - atualmente assistimos, cada vez mais, ao aparecimento de estratégias ousadas, interativas e disruptivas de comunicação, que promovem uma maior confiança, transparência e autenticidade às organizações (Kaul, 2017:814).

Neste contexto, torna-se possível, com a utilização das novas tecnologias, transformar estes recursos para se conseguir unir e conectar os seus colaboradores, independentemente da sua localização, permitindo a sua colaboração em diferentes projetos e tarefas de forma simples, prática e económica (Broom & Sha, 2013; Raposo, 2017).

Os canais digitais vieram também quebrar uma barreira em relação ao fluxo de informação, sendo que promovem uma comunicação mais atrativa e interativa, utilizando, por exemplo, email, intranet, redes sociais corporativas, videoconferências, *summits*, murais digitais, *townhalls*, blogs, fóruns, podcasts, mensagens diretas, entre outros - alguns já usados frequentemente em organizações de grande dimensão que contam com colaboradores em vários países, estimulando os níveis de *engagement* (Broom & Sha, 2013; Pereira, 2018:4; Verčič & Špoljarić, 2020; Men, 2014). Esta é também, uma resposta das organizações à crescente necessidade dos colaboradores em terem suportes de comunicação mais visuais e estimulantes (Argenti, 2008).

As plataformas multimédia são novos canais de comunicação que surgem desta transformação, e que, permitem uma comunicação mais bidirecional e proativa, onde os colaboradores podem participar (Kaul, 2017; Raposo, 2017), através de inovações no digital, como a *cloud*, *big data* ou as redes sociais (Lombardi, 2015:156).

Quer seja através de email, blogs, redes sociais (como *Twitter*, *Facebook* e *LinkedIn*), intranet, fóruns ou outros meios, os colaboradores passam a ter um papel e voz mais ativa na comunicação. Têm, assim, capacidade para se tornarem também agentes facilitadores da comunicação na transmissão de novas mensagens, opiniões e ideias, tornando-se cocriadores de conteúdo em tempo real (Argenti, 2006:362; Raposo, 2017; Tench, Verčič, Zerfass, Moreno & Verhoeven, 2017; Men, 2014; Lombardi, 2015; Kollektiv, 2017).

De acordo com Men (2014:12), as redes sociais corporativas são um instrumento especialmente importante que estimula os colaboradores e os encoraja a partilharem as suas opiniões e ideias. Numa análise mais pormenorizada, podemos considerar as redes sociais como um instrumento que promove um maior sentido de comunidade na organização, conectando várias pessoas que partilham interesses e experiências comuns, que acabam por trabalhar em equipa, tornando-se elas próprias cocriadoras de conteúdo digital (Yeomans & FitzPatrick, 2017; Lombardi, 2015).

A intranet é um sistema interno, a que apenas os colaboradores têm acesso, que permite reunir uma série de documentos, ferramentas e informação, sendo um dos suportes mais completos de comunicação interna (Broom & Sha, 2013). Cada intranet é desenhada de acordo com a organização, podendo variar através de fatores como a cultura organizacional, o tom de comunicação ou o estilo de organização e tipo de negócio em que está inserida (Morrell, 2015).

Para além de ser um espaço que naturalmente promove a interação com os colaboradores e a sua envolvimento nos assuntos da organização, é também um instrumento que permite praticar uma comunicação bidirecional, encorajando sempre a partilha de feedback (Broom & Sha, 2013; Mepeva & Nhamposse, 2019). Um sistema como a intranet representa para os colaboradores uma fonte que reúne toda a informação necessária não só para a realização das suas tarefas, mas também como apoio no seu dia a dia. A intranet permite ainda que se ultrapasse a barreira geográfica, por ser um suporte onde vários colaboradores, ainda que em diferentes localizações, possam trabalhar em conjunto em vários projetos, ter acesso à mesma informação e interagirem com os restantes colaboradores e com a própria organização (Broom & Sha, 2013; Argenti, 2008).

Este deve ser um espaço de grande interação e dinâmico, constantemente em atualização, de forma a representar para os colaboradores o principal instrumento a que recorrem quando procuram alguma informação (Argenti, 2008). Segundo Morrell, todas as intranets devem ter uma base de construção sólida, devendo estar atentas ao propósito com que são desenvolvidas, a forma como vão ao encontro da direção, cultura e objetivos da organização, e ter como máxima prioridade as necessidades de informação dos seus colaboradores, seguindo um padrão estável e contínuo de publicações (Morrell, 2015:145-147).

À semelhança da importância da escolha adequada de instrumentos de comunicação, o momento da avaliação é também uma parte fundamental deste processo. Não só é o que nos permite avaliar se a comunicação implementada é eficaz ou não, mas também perceber de que forma esta cumpre os seus objetivos no contexto de determinada organização, indo ao encontro da missão e estratégia da mesma (Buhmann & Likely, 2018).

De acordo com Buhmann e Likely (2018:6), podemos ainda definir cinco segmentos fundamentais diferentes entre os quais a comunicação interna estratégica pode ser avaliada, nomeadamente:

- i) Projetos individuais - aqui é analisada a clareza, qualidade e alcance das mensagens transmitidas.
- ii) Mensagens direcionadas a um público específico - analisa-se a mudança comportamental ou de atitude do mesmo.
- iii) Relações com vários públicos - aqui é analisado o impacto a longo prazo destas relações e os esforços feitos para as consolidar.
- iv) Objetivos da organização - aqui é analisada toda a comunicação referente à organização como um todo, e a sua contribuição para criar *outcomes* tangíveis.
- v) Relação com o ambiente externo - sendo que vivemos em sociedade, a comunicação interna pode também ser avaliada no contexto externo, nomeadamente em termos de responsabilidade social, do interesse público, garantindo que os seus interesses estão alinhados.

Galerani (2006:37) considera que a avaliação da comunicação deve ser composta por vários requisitos, incluindo a compreensão total da área de negócio em questão, definição de indicadores específicos de avaliação ao longo de todo o processo de comunicação, possibilidade de apresentação de resultados a curto prazo, e a análise dos mesmos de forma a formular ações futuras.

Dentro da área da comunicação e relações públicas, um dos métodos mais utilizados para a avaliação da comunicação interna é o Modelo Preparação, Implementação e Impacto (PII), desenvolvido por Cutlip, focado na definição de parâmetros para a análise

de estratégias e objetivos, composto por três fases (Galerani, 2006:80; Santos, 2018:197):

- i) Diz respeito à Preparação de um plano de comunicação interna, na qual o objetivo passa por analisar a base estratégica da ação, incluindo riscos associados, recursos necessários, impacto externo e interno da mesma e definição de objetivos mensuráveis e de resultados esperados.
- ii) Passa pela Implementação, onde se avaliam as táticas que são aplicadas, bem como a congruência nas mensagens e sua adequação e cumprimento dos objetivos anteriormente definidos. Uma vez alinhadas as táticas com os objetivos, podem colocar-se em prática as ações de comunicação interna.
- iii) A fase do Impacto - diz respeito à avaliação do retorno e feedback das ações desenvolvidas, onde é necessário perceber se se cumpriram os objetivos do plano, se a mensagem foi recebida corretamente pelo público-alvo, se foi realizado da forma mais eficiente possível e se a organização está satisfeita com o resultado atingido.

Segundo Lindenmann (1993:9), não existe um método único para avaliar a eficácia de uma ação de comunicação, variando consoante as ferramentas que temos disponíveis. Consequentemente, considera necessário que sejam definidos objetivos concretos à partida, para que esta avaliação possa ser realizada. Segundo o modelo *Yardstick* do autor, que funciona como uma “régua”, depois de estabelecidos os objetivos de comunicação, é necessário definir o que se quer mensurar, diferenciando três níveis desejados diferentes para que se garanta a sua efetividade: i) o nível básico, ii) o nível intermédio e iii) o nível avançado (Lindenmann, 1993:8; Galerani, 2006:83; Santos, 2018:198):

- i) O nível básico mede os outputs que resultam das ações de comunicação. Aqui analisam-se os resultados dos esforços de comunicação, nomeadamente a exposição que uma determinada empresa recebeu nos media, o número de impressões, ou se foi ou não possível atingir o alvo específico de comunicação. Para alcançar estes objetivos, os profissionais frequentemente recorrem a técnicas como análise de conteúdo ou inquéritos à opinião dos colaboradores em relação à qualidade das mensagens.

ii) O nível intermédio é mais complexo, focando-se na análise da retenção das mensagens passadas aos colaboradores. Aqui é medido de o público recebeu de forma adequada as mensagens que lhes foram direcionadas, se prestou atenção, se compreendeu o seu conteúdo e se as conseguiu reter. Para medir estes pontos, os profissionais recorrem a técnicas quantitativas e qualitativas como, por exemplo, grupos focais, inquéritos a elementos do grupo-alvo e entrevistas com líderes de opinião (Lindenmann, 1993:8).

iii) O nível avançado avalia os “*outcomes*”, como as mudanças comportamentais, a opinião e a atitude do grupo-alvo. Para avaliar estes pontos, os profissionais contam com técnicas como inquéritos pré e pós a comunicação, a observação, auditorias de comunicação, entre outros.

Por outro lado, Chi, Moon & Kim (2021:4521), consideram o método quantitativo - *Internal Communication Effectiveness* - o mais indicado para avaliar a comunicação interna, pois é adaptado ao contexto específico de cada organização, que consideram ser a forma mais completa de realizar corretamente esta análise. Então, os autores criaram um modelo que permite avaliar todos os níveis de eficácia da comunicação interna na organização, utilizando o método estatístico SEM (*Structural Equation Modeling*) para estudar a relação de diferentes variáveis, baseadas na literatura (diretas ou indiretas), em diferentes tipos de organização. Algumas destas variáveis prendem-se com a performance da organização, a capacidade de processar tarefas, a direção do fluxo de informação, o método de comunicação, o controlo de autorizações de acesso à informação e a perceção dos managers sobre todo este processo, entre outras (Chi, Moon & Kim, 2021:4524).

Já Méndez, Casadesús & Giménez (2013:147) propõem a formulação de um modelo de avaliação da comunicação interna segundo os princípios do *Total Quality Management* (TQM), propondo uma abordagem centrada na avaliação da qualidade, e que tem como principal objetivo orientar a organização para o melhor *outcome* possível para todas as partes envolvidas. Sendo que a comunicação interna é vista pelos autores como uma das partes fundamentais para o bom funcionamento da gestão das organizações, este modelo vem reforçar a importância da existência de um sistema que avalie a qualidade e garanta que os valores corporativos estão a ser transmitidos de forma correta para toda a organização - só assim se podem cumprir os objetivos de negócio. Assim, para a criação

do seu modelo, *COMINT*, os autores baseiam-se nos critérios de outros dois modelos existentes que atual segundo os princípios do TQM:

- i) O modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM): Este é um dos mais reconhecidos a nível europeu - um modelo flexível que guia a organização para atuar segundo vários princípios, como a) orientação para resultados; b) responsabilidade social corporativa; c) foco no consumidor; d) sentido de liderança e propósito; e) desenvolvimento e envolvimento dos colaboradores; f) constante aprendizagem, crescimento e inovação; g) desenvolvimento de parcerias; e h) uma gestão baseada em processos e factos (Méndez, Casadesús & Giménez, 2013:148). Assim, cada um destes elementos faz parte de um sistema que avalia a excelência da comunicação interna nas organizações, ajudando a determinar quais as áreas que carecem de mudanças ao nível da qualidade.
- ii) O modelo *SERVQUAL*: Este modelo tem como objetivo avaliar a relação entre as expectativas e perceções dos recetores (neste caso da comunicação interna) e perceber como se pode minimizar as diferenças entre a comunicação que é enviada e o efeito que tem quando é recebida, melhorando, de forma geral, a qualidade destes serviços.

Assim, os autores formam a base para a criação o modelo *COMINT*, que avalia a comunicação interna focando-se na excelência com que esta é praticada dentro da organização, e também a distância existente entre a forma como esta é formulada e recebida pelos colaboradores. Deste modo, a avaliação é feita através de três questionários que se centram na transmissão e receção da mensagem, e nas ações que se verifiquem necessárias tomar segundo os princípios anteriormente expostos no modelo *EFQM* (Méndez, Casadesús & Giménez, 2013:151).

Por outro lado, Gonçalves (2007:1) apresenta ainda uma nova Escala de Medição da Comunicação Interna dividida em indicadores que percorrem a dimensão da infraestrutura de comunicação interna e indicadores que descrevem a dimensão das atitudes de comunicação interna, nomeadamente:

i) A nível de infraestruturas, os indicadores apresentados passam por a) Estrutura e Tecnologia, medindo se a tecnologia utilizada pelo setor é adequada ou não e se os profissionais são especializados; b) o Planeamento e os Processos, procurando entender se os resultados são mensuráveis, os objetivos claros e as estratégias adotadas são coerentes; c) a Comunicação Ascendente e Descendente, visando compreender a periodicidade da pesquisa, a divulgação dos seus resultados e a interatividade dos canais de comunicação; d) os Veículos de Comunicação, onde se procura perceber a sua agilidade interligada com a linguagem utilizada e a adequabilidade do conteúdo; e e) as Relações com os *Stakeholders*, identificando se existem atividades que envolvam a comunidade, programas de responsabilidade social e atividades ou eventos onde sejam incluídos os familiares.

ii) A nível das atitudes, os indicadores apresentados são ao nível de a) Liderança, analisando se é próxima ou não do resto dos colaboradores e se o “feedback” é eficaz; b) Permeabilidade, onde o objetivo é compreender se existe um acesso fácil à administração e aos líderes, tal como se existem oportunidades de manifestações individuais; c) os Valores e Ética, avaliando se a empresa cumpre a sua promessa e age de forma coerente com os seus valores e de forma honesta e ética; d) o Clima, procurando compreender se é aberto e favorável, se existe colaboração entre setores e quais são as perspetivas de crescimento profissional e pessoal; e) a Identidade, compreendendo o orgulho existente pela empresa, o sentimento de pertença, a identificação com os valores da empresa; e f) a Orientação para o Mercado, onde se avalia se conhecem o negócio, os seus objetivos e os seus concorrentes, avaliando também o contacto que têm com os clientes (Gonçalves, 2007:9).

Olhando para a literatura mais antiga, regressamos aos estudos de Brooks, Callicoat & Siegerdt (1979:132) onde a ICA - *Communication Audit* surge como uma técnica de diagnóstico que se foca nos processos e resultados da comunicação interna nas organizações. Esta auditoria foi desenvolvida pela *International Communication Association*, afirmando-se como um instrumento válido padrão na melhoria da eficácia da comunicação nas organizações, realizado através de questionários, entrevistas, análise de dados, entre outros. Sendo que a comunicação interna é afetada por vários fatores dentro das organizações, esta auditoria foca-se em oito variáveis referentes à comunicação: i) quantidade necessária; ii) ações tomadas mediante receção de

informação; iii) sentido de precisão, oportunidade e utilidade; iv) fontes de informação; v) canais de envio e receção de comunicação; vi) qualidade das relações comunicacionais; vii) redes de comunicação formais e informais; e viii) *outcomes* da comunicação (como eficácia ou satisfação individual) (Brooks, Callicot, & Siegerdt, 1979:132). Assim, esta é uma das mais eficazes ferramentas de diagnóstico pois ajuda a promover dentro das organizações uma maior *awareness* para os problemas relacionados com a comunicação, a nível de gestão e comportamental, mas também a promover o maior envolvimento de todas as partes interessadas (e dos colaboradores) na sua deteção e resolução para o sucesso da organização (Brooks, Callicot, & Siegerdt, 1979:135).

Na perspetiva de Santos (2018:195), a avaliação da comunicação interna necessita de uma avaliação mais complexa, pois trata-se de um processo que envolve simbolismo, relacionamentos, diferentes interpretações, atitudes e comportamentos.

2.4 A Importância da Comunicação Interna em Dinâmicas de Teletrabalho

Em março de 2020, o mundo sofreu uma profunda transformação devido à evolução sem precedentes do novo coronavírus, que passou rapidamente a fazer parte do vocabulário da população mundial. A pandemia COVID-19 teve início no final de 2019, tendo sido considerada uma situação de emergência de saúde pública no final de janeiro de 2020. Dia 2 de março, Portugal registou o seu primeiro caso de um paciente infetado com COVID-19, uma infeção que se encontrava a um ritmo elevado de transmissão por grande parte do mundo, sendo o dia 11 marcado pela declaração de uma pandemia pela Organização Mundial de Saúde, tendo atingido mais de 118 mil casos de infeção globais (WHO, 2020). Escalando rapidamente a nível global, março de 2020 foi o mês que ficou marcado pelo confinamento geral decretado na grande maioria dos países, incluindo Portugal, que se estendeu durante aproximadamente 3 meses (Savić, 2020; Uysal, 2020; Bojadjev & Vaneva, 2021; Rodrigues, 2021).

O aparecimento da pandemia COVID-19 lançou uma crise à escala mundial que impactou, de uma maneira ou de outra, a realidade de todas as organizações e a forma

como operam. Consequentemente, os seus colaboradores e a população em geral viram também a sua vida profundamente mudada, com novas preocupações e responsabilidades inerentes, nomeadamente relativas à sua segurança e estabilidade no trabalho, à sua saúde, à sua situação económica e às restrições impostas ao normal funcionamento dos seus dias (Kartikawangi & Dahehsihari, 2020; Yang et al., 2020; Savić, 2020; Andrei et. al, 2021).

Perante esta conjuntura, as organizações foram obrigadas a tomar decisões para conseguirem que os seus negócios sobrevivessem, sendo que o paradigma do trabalho acabou por mudar completamente e de forma permanente. Grande parte das organizações foi obrigada a transitar as suas operações para o digital, com colaboradores a trabalhar de forma remota em todo o mundo, alterando profundamente estas dinâmicas de trabalho, a que chamamos hoje o “novo normal” (Kartikawangi & Dahehsihari, 2020; Yang et al., 2020; Savić, 2020; Bojadjiev & Vaneva, 2021).

Em março de 2020 surge em Portugal, no seguimento da declaração de Estado de Emergência, através do Decreto nº. 2-A/2020, uma nova imposição de obrigatoriedade de teletrabalho, quando possível, em todas as organizações (Figueiredo et. al, 2021:1432). Consideram-se em teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a partir de casa, todos os colaboradores que se encontrem geograficamente fora dos seus escritórios convencionais, parcial ou integralmente, mas que, de forma geral, consigam realizar de forma adequada as suas funções, sempre em constante comunicação e interação com a organização, colegas e responsáveis. No fundo, na perspetiva de vários autores, para que o teletrabalho seja uma prática de sucesso, o que é essencial é a flexibilidade e capacidade de adaptação tanto dos colaboradores, como das organizações (Savić, 2020; Bellmann & Hübler, 2020; Vilarinho et. al, 2021; Prasad et. al, 2020; de Oliveira Alves & Rocha, 2022).

Estes modelos de trabalho flexíveis já se verificavam em algumas organizações, que mesmo antes de vivermos a situação pandémica atual, acreditavam que era uma possibilidade o trabalho não necessitar de estar designado a um local específico obrigatoriamente. Aliás, acredita-se também que, devido à crescente inovação tecnológica, estes modelos de trabalho já foram considerados opções que contribuem para melhores níveis de *engagement* e compromisso com a organização, bem como também já tinha sido considerado um dos fatores de criação de vantagem competitiva

no mercado e maior fonte de produtividade para algumas organizações (Raposo, 2017:113; Fazlurrahman et al., 2020; Adhitama & Riyanto, 2020; Nascimento, 2021; Andrei et. al, 2021). No entanto, todas as organizações tiveram de responder e se adaptar a esta realidade de forma rápida, pois estavam perante uma obrigação de converter a sua ação, quando possível, para trabalho remoto (de Sousa et. al, 2021).

Tendo em conta que atualmente o trabalho deixou de estar designado a um local específico, conferindo uma nova flexibilidade tanto às organizações, como aos colaboradores, assistimos a uma nova forma de trabalhar e comunicar (Kollectif, 2017:85). Da mesma forma como o espaço de trabalho se alterou, também a cultura organizacional acabou por ser impactada, na medida em que certas rotinas, rituais e símbolos associados ao trabalho foram substituídos: agora os colaboradores têm uma nova rotina, em casa, com roupas informais, sem a companhia dos colegas no café matinal, substituída pela gestão da (também nova) dinâmica familiar associada ou rotina doméstica (Andrei et. al, 2021).

No entanto, perante a situação atual e repentina que impactou as organizações e os seus colaboradores, rapidamente começam a ser levantadas novas questões relativas à gestão da vida pessoal e profissional dos colaboradores, cada vez com menos limites, aos níveis de envolvimento, *engagement*, pertença e à eficiência da comunicação interna (Adhitama & Riyanto, 2020; Bellmann & Hübler, 2020). Este equilíbrio entre a gestão da vida pessoal e do trabalho torna-se mais complicado quando os colaboradores se encontram em teletrabalho, pois psicologicamente a barreira entre os dois fica mais ténue, influenciando a forma como estes se identificam fora e dentro da organização (Fazlurrahman et al., 2020; Ashforth, 2020).

Deste modo, as organizações que se mostraram mais disponíveis neste período difícil para apoiarem os seus colaboradores desencadeiam nestes um maior sentido de identificação com a mesma, sentindo-se parte de uma comunidade (Ashforth, 2020).

Assim, os métodos tradicionais de comunicação utilizados até à data nas organizações foram progressivamente substituídos - interações pessoais passaram a digitais, o espaço partilhado no escritório para a virtual, as chefias passaram a dar feedback mais imediato aos colaboradores sobre a situação atual, à medida que se ia desenvolvendo, de forma

também a ser um apoio na gestão da sua vida pessoal e profissional (Bojadjiev & Vaneva, 2021; Rodrigues, 2021).

De forma repentina, a inovação tecnológica e as ferramentas digitais tornaram-se na maior mais-valia das organizações, sendo a sua compreensão e correta utilização consideradas indispensáveis na atualidade (Kartikawangi & Dahesihsari, 2020; Yang et al., 2020; van der Lippe & Lippényi, 2020; Savić, 2020; Vilarinho et. al, 2021).

As plataformas digitais são, deste modo, um bem necessário e eficiente não só para as organizações operarem de forma normal (em teletrabalho) usufruindo de plataformas de comunicação vídeo, como Microsoft Teams, Zoom, Google Hangout e outras, mas também para poderem comunicarem eficazmente com os seus colaboradores, principalmente através das intranets e redes sociais corporativas, sendo estes os canais através dos quais a organização consegue conectar os colaboradores entre si - ajudando a combater as adversidades inerentes à situação pandémica que se instalou no dia a dia de todos (Andrade & de Oliveira, 2021; Bojadjiev & Vaneva, 2021; de Oliveira Alves & Rocha, 2022).

Apenas com a ajuda da transformação digital é possível desenvolver estas ferramentas que no fundo contribuem para a capacidade de as organizações se adaptarem à era digital e continuarem a criar altos níveis de *engagement* e relações com significado com os seus colaboradores (Savić, 2020). Costa (2021) concorda com esta perspetiva, considerando ainda que estas ferramentas podem ser uma mais-valia para a comunicação interna (bidirecional) na transmissão da cultura da organização, criando um espaço de colaboração alinhado com a estratégia, missão e valores que a representam a organização.

Assim, é cada vez maior a responsabilidade das organizações em desenvolverem estratégias de comunicação interna que permitam aos seus colaboradores voltarem a sentirem-se parte da organização, com as suas expectativas correspondidas e com a sua motivação restaurada. Aliás, se a organização não focar os seus esforços numa comunicação interna consistente com os seus colaboradores, direcionada para os seus diferentes sentimentos, (como medo, solidão, insegurança ou incerteza), estes perdem tendencialmente confiança nela, bem como deixam de partilhar os seus interesses com os da organização (Adhitama & Riyanto, 2020; Uysal, 2020; de Sousa et. al, 2021).

De forma semelhante, como os aspetos mais visíveis da cultura organizacional foram alterados, este é um dos maiores desafios da comunicação interna - ser agora, mais do que nunca, um veículo capaz de transmitir e reforçar as crenças e dos valores intrínsecos à organização, quebrando a barreira da distância física, contribuindo para um maior sentimento de pertença e conexão nos colaboradores (Andrei et. al, 2021; Costa, 2021). Aliás, Andrei et. al (2021:503) acrescentam que as organizações estão cada vez mais ficadas em contornar este obstáculo, sendo a cultura organizacional uma das suas emergentes preocupações, na medida em que recorrem a mais esforços no sentido de “aumentar a transparência, comunicar de forma mais aberta e prestar mais atenção às necessidades e interesses dos seus colaboradores”.

Neste contexto, com a maioria dos colaboradores em regime de teletrabalho, a comunicação interna torna-se uma prioridade indispensável em todas as organizações, como garante de qualidade. Assim, esta deve caracterizar-se por promover novas formas, mais inovadoras, rápidas e criativas, de se comunicar com transparência, valorizando e conectando os colaboradores com a própria organização, o trabalho em equipa, e a sua participação e interesse. Consequentemente, esta harmonia interna contribui também para o melhor funcionamento da organização a nível externo, minimizando o impacto que esta situação teve sobre o mesmo (Andrade & de Oliveira, 2021; Yeomans & FitzPatrick, 2017; de Sousa et. al, 2021; Andrei et. al, 2021; Rodrigues, 2021; Rodrigues, 2021).

Segundo Akhmetshin et al. (2020), a forma como cada colaborador contribui para fortalecer e ajudar a posicionar a organização, está proporcionalmente ligada com o sucesso das estratégias de comunicação interna. De acordo com esta visão, de Sousa et. al (2021) consideram também que os colaboradores se tornam precisamente, neste período, um dos recursos mais valiosos das organizações - transformando a comunicação interna numa comunicação mais humanizada. Aliás, na perspetiva de Rodrigues (2021:7), esta será uma tendência que iremos acompanhar no futuro, tendo em conta que a comunicação interna passa, a partir de agora, a ser considerada uma área de maior importância não só para a estratégia das organizações (física ou digitalmente), mas também como pilar de consolidação da respetiva cultura organizacional.

Neste sentido, Cakula e Pratt (2021:213) apresentam um modelo que inclui algumas características/atributos necessários para que se pratique uma comunicação eficaz e

flexível nas organizações que têm, por necessidade, colaboradores em teletrabalho, para que estes se sintam mais motivados, satisfeitos, e como parte da organização. Este modelo tem base em três parâmetros, i) motivação dos colaboradores, ii) eficácia da comunicação dentro da organização e iii) papel dos decisores (Cakula & Pratt, 2021:215-216):

Motivação dos colaboradores → neste nível é fundamental a avaliação de alguns atributos fundamentais, como i) avaliação da comunicação vinda da chefia, ii) nível de motivação e satisfação, iii) rotatividade de colaboradores e iv) resultados da avaliação dos colaboradores.

Eficácia da comunicação dentro da organização → neste nível é fundamental a avaliação de alguns atributos fundamentais na comunicação, como i) periodicidade, ii) número de fontes e volume, iii) investimento de recursos e iv) avaliação da sua utilidade e propósito.

Papel dos decisores → neste nível é fundamental a avaliação de alguns atributos fundamentais, de forma a perceber se todos os colaboradores têm acesso às ferramentas de comunicação, como i) disponibilidade de ferramentas de comunicação, ii) condições organizacionais e iii) satisfação das chefias com a eficácia da comunicação.

Para além destes parâmetros, Cakula e Pratt (2021:216) acrescentam ainda algumas recomendações a este modelo, de forma a garantir o sucesso das ações de comunicação com os colaboradores, entre as quais, i) fornecer todo o material tecnológico necessário, ii) dar formação relativa ao teletrabalho e utilização de novas tecnologias, iii) escolher canais de comunicação apropriados, iv) manter o contacto próximo com os colaboradores, v) realizar periodicamente reuniões com toda a equipa online, vi) capacitar as chefias com ferramentas de suporte a este regime, vii) encorajar a comunicação constante entre membros da mesma equipa ou departamentos, viii) utilização de redes sociais corporativas para crescimento de capital emocional, ix) fomentar a partilha de feedback, incluindo a nível de preocupações ou inseguranças de todos os colaboradores.

Para Sousa et. al (2021) este distanciamento físico imposto pelo teletrabalho pode representar, por outro lado, uma aproximação das equipas e dos colaboradores no campo digital, em sintonia com o desenvolvimento de novas tecnologias. Os vários autores destacam inúmeras vantagens com a implementação deste regime, incluindo i) o

aumento da produtividade e da concentração em trabalhar a partir de casa, ii) existência de um ambiente mais informal, iii) melhor gestão de tempo ou coexistência entre a vida profissional, familiar e social, iv) diminuição do tempo e custos envolvidos na deslocação, combustíveis e alimentação no escritório, v) estilo de vida mais flexível, vi) maior autonomia para organizar o dia a dia e as tarefas a realizar, dentro do horário laboral e vii) maior capacidade de concentração (Vilarinho et. al, 2021; Andrei et. al, 2021; Prasad et. al, 2020; Figueiredo et. al, 2021).

Apesar de o teletrabalho poder ser atualmente um método preferencial de alguns colaboradores, levando a maiores níveis de concentração e produtividade, por exemplo, alguns autores concordam que pode ter um impacto negativo na vida dos colaboradores. Alguns dos argumentos passam por ser um modelo que i) contribui para o seu isolamento social dos colaboradores, ii) menor produtividade causada por distrações em casa, iii) dificuldade em separar a vida pessoal do trabalho, iv) dificuldades técnicas relacionadas com a conexão à internet ou às ferramentas/equipamentos disponibilizados para cada colaborador, v) instabilidade e insegurança, vi) existência de mais barreiras na interação com colegas, vii) sobrecarga de trabalho e falta de capacidade de gestão de horário, viii) ausência da vivência da cultura e ambiente organizacional, perdendo a reciprocidade e interações espontâneas do dia a dia entre os colaboradores que não se encontram no escritório, ix) falta de visibilidade/oportunidades de progressão de carreira e x) cansaço psicológico (Ashforth, 2020; van der Lippe & Lippényi, 2020; Bellmann & Hübler, 2020; Vilarinho et. al, 2021; Nascimento, 2021; Andrei et. al, 2021; Figueiredo et. al, 2021; de Oliveira Alves & Rocha, 2022).

Nascimento (2021:5) apresenta ainda um ponto de vista diferente, considerando que o teletrabalho pode trazer algumas vantagens e desvantagens também para as próprias organizações, respetivamente: a redução e custos com as operações e uma maior independência e autonomia dos colaboradores, ou, por outro lado, é registado um menor controlo sobre o dia a dia dos mesmos, uma capacidade de liderança mais fraca ou inseguranças em relação à proteção de dados confidenciais.

Após uma comparação entre os demais pontos positivos e negativos do regime de teletrabalho, através da literatura supramencionada, acabamos por perceber que estes acabam por variar entre os mesmos pontos. Ou seja, a forma como as organizações encaram o teletrabalho e capacitam os seus colaboradores para o praticarem dita

significativamente o resultado da experiência para cada um. Quer seja através de fornecimento de materiais adequados para trabalhar, ou na implementação de uma estratégia de comunicação interna que promova a aproximação dos colaboradores, acaba por ser da responsabilidade das organizações porem em prática planos de ação que melhorem a experiência de trabalho de cada um dos seus colaboradores. De Oliveira Alves e Rocha (2022:159) partilham desta visão, na medida em que verificaram que uma das principais preocupações das organizações para o bom funcionamento do teletrabalho deve ser a garantia de qualidade e constante melhoramento dos equipamentos por si disponibilizados para os seus colaboradores. Segundo Figueiredo et. al, (2021:1432), esta situação também se deve ao facto de na maioria dos casos, as organizações não terem tido a oportunidade de se preparar e familiarizar com este novo modelo de trabalho.

Capítulo 3 - Metodologia

3.1 Problemática e Objetivos em Investigação

De acordo com Quivy e Campenhoudt, as investigações do campo social têm como objetivo facilitar a compreensão e aprofundar os conhecimentos sobre determinados fenómenos e enquadramentos sociais. Seguidamente, no contexto da presente investigação, serão explorados conceitos que respondem a uma problemática - formulada através da escolha de uma abordagem específica para estudar o problema (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Assim sendo, a problemática desta dissertação está assente em perceber de que forma a comunicação interna foi um veículo de transmissão de cultura organizacional para os colaboradores da RTP em regime de teletrabalho e em simultâneo apurar qual a perspetiva dos decisores da organização deste processo, no período de março a junho de 2020.

Consequentemente, foram desenvolvidos como objetivos centrais da investigação:

- i) Apurar as práticas de comunicação interna que foram desenvolvidas no período de teletrabalho em estudo na RTP;
- ii) Analisar a importância da comunicação interna no processo de transmissão de cultura organizacional, pelos seus decisores, num contexto onde os colaboradores se encontravam em teletrabalho.

3.2 Estratégia metodológica

De acordo com Bickman e Rog, para desenhar uma estratégia metodológica é necessário seguir vários passos, entre os quais i) definir o objetivo central da presente investigação, ii) organizar o construto metodológico tendo em conta o quadro teórico desenvolvido, que representa a base da investigação, iii) definir a questão de investigação com base no objeto de estudo, iv) definição dos métodos através dos quais se irá reunir e analisar os resultados e, por fim, v) análise e interpretação dos resultados obtidos (Bickman & Rog, 2008:216).

Torna-se, assim, necessário desenhar uma estratégia metodológica, que acaba por ser o desenvolvimento do caminho que iremos utilizar para chegar às devidas conclusões. Seguidamente, após escolher os métodos mais apropriados para aplicar, é-nos possível construir um quadro de referência, juntamente com o enquadramento teórico, para a análise de dados, dando seguimento aos objetivos definidos na presente investigação.

Neste seguimento, optou-se por centrar o objeto de estudo na dinâmica da comunicação interna e cultura organizacional da RTP em regime de teletrabalho, neste caso sob a perspetiva dos seus decisores. Segundo esta estratégia metodológica pretende-se responder aos objetivos propostos já referidos, para se entender quais as práticas de comunicação interna utilizadas em regime de teletrabalho e qual o seu verdadeiro impacto na perceção da cultura organizacional da RTP do ponto de vista dos seus decisores.

Para a metodologia da presente investigação serão utilizados métodos qualitativos, onde serão utilizados os seguintes instrumentos: numa fase de apuramento de dados exploratórios, será realizada uma análise documental à organização face às suas práticas de comunicação interna, bem como uma entrevista exploratória à responsável de comunicação interna no período designado, e que, visam dar seguimento ao primeiro objetivo traçado do estudo. O objeto de estudo motivou uma investigação qualitativa na medida em que se pretende conduzir uma investigação mais aprofundada que se insere num campo principalmente interpretativo. Pretende-se, aqui, entender e conhecer detalhadamente a realidade da RTP, a forma como opera e as suas práticas de comunicação interna durante o período em estudo.

Neste contexto, a entrevista exploratória tem como principal objetivo permitir que o investigador entenda novas pistas e aspetos do objeto de estudo para melhor compreender a sua pertinência, melhor conduzir a investigação e melhor apurar os dados primários numa fase posterior (Quivy & Campenhoudt, 2005:68). Estes dois ângulos exploratórios, segundo Quivy e Campenhoudt, frequentemente são utilizados em simultâneo nas investigações, permitindo que o investigador consiga explorar de forma ampla toda a dimensão do objeto de estudo e reunir as informações mais relevantes (Quivy & Campenhoudt, 2005:83). Quanto ao apuramento dos dados primários, seguir-se-á também uma metodologia qualitativa, através da aplicação do instrumento metodológico de entrevistas estruturadas junto dos entrevistados dos vários

departamentos da organização, e que visam dar seguimento ao traçado nos objetivos em investigação.

3.2.1 Dados Exploratórios

A exploração é o ponto de partida para que seja possível desenhar os modelos que melhor se aplicam à presente investigação. Assim, consideramos, em concordância com Quivy e Campenhoudt, que a análise de documentos bem como a realização de uma entrevista exploratória são métodos que se complementam nesta fase (Quivy & Campenhoudt, 2005:71).

- Análise documental → De acordo com Quivy e Campenhoudt, esta análise aplica-se especialmente a fenómenos organizacionais e sociais, sendo um dos melhores pontos de partida para o investigador conseguir compreender informação e reter mensagens que de outra forma não seria possível (Quivy & Campenhoudt, 2005), bem como servir de apoio essencial à aplicação de outros métodos, referidos de seguida. Como referem Daymon e Holloway, alguns destes documentos podem passar por atas de reuniões, newsletters, relatórios, ou outros formatos multimédia, como websites corporativos e emails (Daymon & Holloway, 2011:276). Assim sendo, em primeiro lugar serão analisados dados macro relativos à organização RTP entre os anos 2020 e 2021, de forma a obter um contexto geral. Serão ainda visitadas e estudadas as práticas de comunicação interna compreendidas no mesmo período (em conformidade com o nível de informação disponibilizada pela organização).
- Entrevista exploratória → Segundo Quivy e Campenhoudt, as entrevistas exploratórias têm como função “encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho”, de forma a melhor conduzir a presente investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005:70). Sendo esta entrevista de extrema importância para o investigador, o entrevistado deve ser alguém que “pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema”, e apresente uma forte ligação à temática em estudo (Quivy & Campenhoudt, 2005:71). Deste modo, é assim um dos principais objetivos desta entrevista que a conversa seja conduzida de forma aberta, onde o entrevistado seja capaz de exprimir as suas

experiências e pensamentos da forma mais natural possível - pois aqui pretende-se encontrar pistas sobre o estudo em causa, avaliar as pré-noções existentes e tomar consciência da dimensão real do mesmo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Neste sentido, no dia 7 de abril de 2022 foi conduzida uma entrevista exploratória a Marina Ramos, responsável de comunicação interna da RTP, que integra o departamento Marketing Estratégico e Comunicação da organização (consultar anexo II), com o objetivo de perceber qual o impacto do teletrabalho nas práticas de comunicação interna, como esta se tornou um veículo na transmissão de cultura organizacional e também para compreender como foi estruturada a comunicação interna neste período. Devido ao contexto atual de pandemia, mas sobretudo à incompatibilidade de conciliar horários, esta entrevista foi realizada por e-mail. Como complemento, e a fim de esclarecer algumas dúvidas que surgiram com a interpretação das respostas, foi ainda realizada uma chamada por telefone com Marina Ramos no dia 13 de abril.

3.2.2 Dados Primários

A entrevista é considerada por vários autores o método por excelência a ser utilizado no âmbito da investigação científica. Assim, algumas das vantagens da condução de entrevistas passam pela possibilidade de avaliar crenças e comportamentos dos entrevistados, oportunidade de estes se expressarem livremente, baseando-se nas suas próprias experiências, acesso a informação que muitas vezes não está disponível em documentos e maior naturalidade e facilidade em conversar do que em escrever, por exemplo (Marconi & Lakatos, 2017:214; Goldenberg, 2004:88; Daymon & Holloway, 2011). As entrevistas são especialmente adequadas quando o objetivo é reunir informação rica, pertinente, especializada e focada num determinado grupo de indivíduos, nas suas opiniões, sentimentos e experiências, como o caso da presente investigação, envolvendo um conjunto de noções já adquiridas nomeadamente através da recolha de dados exploratórios. (Driscoll, 2011; Denscombe, 2017; Daymon & Holloway, 2011).

- Entrevista estruturada → Neste caso, irá ser explorado o tipo estruturado, que consiste numa entrevista padronizada e controlada, que respeita um guião de questões previamente definidas (Marconi & Lakatos, 2017; Denscombe, 2017). Conduzir uma entrevista estruturada pressupõe que todos os entrevistados estejam

expostos às mesmas questões, dentro da mesma ordem, com acesso ao mesmo contexto, garantindo que, de seguida, as respostas das várias entrevistas possam ser comparadas e estudadas de forma idêntica. Esta uniformização das questões e das respostas possibilita uma análise mais assertiva e fiável, diminuindo a hipótese de erros e interpretações diferentes durante o processo (Bryman, 2012:210; Marconi & Lakatos, 2017:212; Goldenberg, 2004:86; Denscombe, 2017).

No seguimento do que foi dito anteriormente, e perante os objetivos traçados para a presente investigação, foram realizadas seis entrevistas estruturadas aos responsáveis dos vários departamentos que fazem parte do Centro Corporativo e do Suporte à Atividade da RTP e da área da Direção de Programas:

- i. Cristina Viegas, responsável departamento Comercial;
- ii. Isabel Carvalho, responsável departamento Planeamento e Controlo de Gestão;
- iii. Maria Helena Pereira, Diretora departamento Recursos Humanos;
- iv. Flávio Moreira, Direção departamento Marketing Estratégico e Comunicação;
- v. Filipa Dias, Direção departamento Marketing Estratégico e Comunicação;
- vi. Gonçalo Madail, Diretor de Programas - RTP Memória.

Pelas mesmas razões descritas acima, aquando da realização da entrevista exploratória, optou-se por conduzir as entrevistas também em formato escrito, através de e-mail. De forma a tratar os dados recolhidos nas entrevistas enumeradas acima, realizou-se uma análise interpretativa de conteúdo, possibilitando a comparação e cruzamento de respostas de forma a analisar informação que responda, assim, aos objetivos traçados na presente investigação.

3.2.3 Construto metodológico

A partir da pesquisa e levantamento de conceitos que fazem parte do enquadramento teórico, foi possível reunir e aprofundar alguns modelos que vão ao encontro do objeto em estudo e dos objetivos definidos à priori para a presente investigação. Assim, foram

selecionados três modelos base que serão adaptados de forma a integrar este construto metodológico:

- Modelo de Cakula & Pratt (2021) e Modelo de Gonçalves (2007)
- Modelo de Pareek (1998)

Neste sentido, de forma a se conseguir responder ao primeiro objetivo “Apurar as práticas de comunicação interna que foram desenvolvidas no período de teletrabalho em estudo na organização RTP - Rádio e Televisão de Portugal”, foram tidos em consideração alguns parâmetros, resultado de uma adaptação de dois modelos diferentes que analisam a comunicação interna. Ou seja, neste caso, foi tida em consideração a Escala de Medição da Comunicação Interna de Gonçalves (2007), onde serão tidos em consideração aspetos relativos à dimensão das infraestruturas e das atitudes. Neste seguimento, pretende-se complementar ainda este modelo, integrando mais alguns atributos que são apresentados por Cakula & Pratt (2021:213) como uma base de referência para a eficácia da comunicação interna em contexto de teletrabalho, como promotora de um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados, nomeadamente:

- a) Existência de ferramentas tecnológicas adequadas que possibilitam o bom funcionamento das dinâmicas de teletrabalho;
- b) Fomentar a comunicação e relação transversal entre colaboradores;
- c) Definição de objetivos claros de comunicação com uma estratégia coerente;
- d) Coerência entre tipo de linguagem, adequabilidade do conteúdo, periodicidade e canal de comunicação interna;
- e) Existência de um clima de colaboração, desenvolvimento e incentivo à participação dos colaboradores;
- f) Existência de um sentimento de pertença e identificação com a organização.

Por outro lado, de forma a avaliar a transmissão de cultura organizacional, e “Analisar a importância da comunicação interna no processo de transmissão de cultura organizacional, pelos seus decisores, num contexto onde os colaboradores se encontravam em teletrabalho”, foram consideradas algumas das variáveis para

responder a este objetivo, que Pareek (1998) apresentou como valores fundamentais da cultura organizacional:

- g) Abertura para dar e receber feedback dentro da organização, valorizando as opiniões e experiências dos colaboradores;
- h) Coerência e autenticidade entre manifestação de valores da organização e as ações que realiza no dia a dia;
- i) Proatividade na construção de planos a médio e longo prazo que contribuam positivamente para o sucesso da organização.
- j) Valorização da percepção e insights dos colaboradores em relação à realidade da organização.

3.3 Questões de Investigação

A questão de partida de qualquer investigação deve ser o guia que a orienta, passando necessariamente por ser caracterizada como clara, concisa, precisa e realista, bem como interligada com os conceitos teóricos explorados (Quivy & Campenhoudt, 2005:44; Bryman, 2012:90). Bickman e Rog consideram ainda que os métodos de investigação escolhidos são os meios através dos quais é possível ao investigador responder à questão de investigação (Bickman & Rog, 2008:236). De acordo com Maxwell, a questão de investigação engloba três funções, nomeadamente i) perceber especificamente o que se quer aprender com esta investigação, ii) esquematizar o que já sabemos e o que nos resta aprender sobre a área em estudo e iii) perceber que perguntas necessitam de resposta, bem como a forma como se relacionam (Maxwell, 2009:216).

Assim, de forma a pôr em prática o processo da investigação científica, dando seguimento face aos objetivos traçados do estudo e sua estratégia metodológica, traçaram-se as seguintes questões de investigação para nortear esta dissertação:

Q1 → De que forma foi a comunicação interna necessária e estratégica na RTP em teletrabalho?

Q2 → Qual a percepção dos valores da cultura organizacional em teletrabalho na ótica dos decisores da RTP?

Q3 → De que forma foi a comunicação interna um veículo de transmissão de cultura organizacional em teletrabalho, na ótica dos decisores da RTP?

Pergunta da entrevista	Questões de investigação	Princípio justificativo	Modelo de análise
P1	Q1	d) Coerência entre tipo de linguagem, adequabilidade do conteúdo, periodicidade e canal de comunicação interna	Cakula & Pratt (2021) e Gonçalves (2007)
P2	Q1	a) Existência de ferramentas tecnológicas adequadas que possibilitam o bom funcionamento das dinâmicas de teletrabalho	Cakula & Pratt (2021) e Gonçalves (2007)
P3	Q2	c) Definição de objetivos claros de comunicação com uma estratégia coerente;	Cakula & Pratt (2021) e Gonçalves (2007)
		h) Coerência e autenticidade entre manifestação de valores da organização e as ações que realiza no dia a dia	Pareek (1998)
P4	Q2	i) Proatividade na construção de planos a médio e longo prazo que contribuam positivamente para o sucesso da organização	Pareek (1998)
<u>Entrevista exploratória (P12)</u>			
P5	Q3	g) Abertura para dar e receber feedback dentro da organização, valorizando as opiniões e experiências dos colaboradores	Pareek (1998)
P6	Q3	f) Existência de um sentimento de pertença e identificação com a organização;	Cakula & Pratt (2021) e Gonçalves (2007)
<u>Entrevista exploratória (P10)</u>		j) Valorização da perceção e insights dos colaboradores em relação à realidade da organização	Pareek (1998)
P7	Q1	c) Definição de objetivos claros de comunicação com uma estratégia coerente	Cakula & Pratt (2021) e Gonçalves (2007)
<u>Entrevista</u>			

<u>exploratória</u> (P3, P11)			
P8	Q1	d) Coerência entre tipo de linguagem, adequabilidade do conteúdo, periodicidade e canal de comunicação interna	Cakula & Pratt (2021) e Gonçalves (2007)
P9	Q1	g) Abertura para dar e receber feedback dentro da organização, valorizando as opiniões e experiências dos colaboradores	Pareek (1998)
P10	Q2	e) Existência de um clima de colaboração, desenvolvimento e incentivo à participação dos colaboradores;	Cakula & Pratt (2021) e Gonçalves (2007)
<u>Entrevista exploratória</u> (P5)		h) Coerência e autenticidade entre manifestação de valores da organização e as ações que realiza no dia a dia	Pareek (1998)
P11	Q1	b) Fomentar a comunicação e relação transversal entre colaboradores; e) Existência de um clima de colaboração, desenvolvimento e incentivo à participação dos colaboradores; g) Abertura para dar e receber feedback dentro da organização, valorizando as opiniões e experiências dos colaboradores	Cakula & Pratt (2021) e Gonçalves (2007) Pareek (1998)
P12	Q1	b) Fomentar a comunicação e relação transversal entre colaboradores	Cakula & Pratt (2021) e Gonçalves (2007)
<u>Entrevista exploratória</u> (P5)			

Tabela I: Cruzamento das questões presentes nas entrevistas com os seus respectivos princípios justificativos, modelos de análise e questões de investigação

Fonte: Elaboração própria

3.4 Limitações ao estudo

Todas as investigações sofrem algum tipo de constrangimento no seu curso, e esta não foi exceção, tendo implicado uma mudança de estratégia e formulação da metodologia pensada inicialmente para conclusão da mesma. Estas limitações ocorreram essencialmente na recolha dos dados primários, através das entrevistas estruturadas, que levou a uma alteração da estratégia metodológica com o fim de assegurar a viabilidade e validade da presente investigação.

A estratégia metodológica inicial desenhada focava-se em analisar o impacto da comunicação interna na perceção da cultura organizacional em regime de teletrabalho pela perspetiva dos decisores da RTP – nomeadamente, junto dos responsáveis de todos os departamentos que fazem parte do Centro Corporativo e do Suporte à Atividade da RTP, entenda-se os departamentos Marketing Estratégico e Comunicação, Financeiro, Recursos Humanos, Engenharia Sistemas e Tecnologia, Planeamento e Controlo de Gestão e Multimédia. Como referido acima, devido a esta incompatibilidade de agendas, foi ainda proposta uma alternativa, com entrevistas aos responsáveis dos departamentos Jurídico, Compras e Património e Comercial. Esta estratégia surge no seguimento de reunir os vários departamentos que representam as áreas comuns entre toda a organização - transversais às áreas de televisão e rádio. Isto é, seriam apenas consideradas as áreas que fazem parte do Centro Corporativo e do Suporte à Atividade da RTP, excluindo da presente investigação as áreas de Operação e Conteúdos.

Não sendo possível obter uma perspetiva geral por parte de todos os decisores dos vários departamentos da área corporativa da RTP, foi necessário encontrar uma forma de contornar esta limitação. Da proposta de entrevistas inicial, foi-me apenas possível entrevistar os responsáveis dos departamentos de Marketing Estratégico e Comunicação, Recursos Humanos, Planeamento e Controlo de Gestão e Comercial. Consequentemente, a recolha de dados primários foi completada com duas entrevistas estruturadas aos restantes membros da direção do departamento Marketing Estratégico e Comunicação, a Flávio Moreira e Filipa Dias. Esta recolha de dados foi ainda complementada com outra entrevista estruturada a Gonçalo Madail, Diretor de Programas - RTP Memória.

Acima de tudo, ainda que não tenha sido a estratégia inicial, foi possível manter uma análise geral sob a perspetiva das direções sem afetar a viabilidade da investigação. Em

suma, não me foi possível apenas recolher dados referentes aos departamentos Financeiro, Engenharia Sistemas e Tecnologia, Multimédia, Jurídico e Compras e Património.

É ainda importante referir que Maria Helena Pereira (Diretora de Recursos Humanos à data da entrevista - abril de 2022) já não se encontra nesta posição, estando atualmente a exercer outra função dentro do departamento.

Capítulo 4 - Estudo de caso - enquadramento da organização e análise de resultados

4.1 Enquadramento - Rádio e Televisão de Portugal

A RTP não só é uma das maiores organizações na área do entretenimento em Portugal, mas também uma das com mais história na comunicação social, remetendo a 1935, contribuindo para uma construção inigualável um rico património audiovisual (sons e imagens) nacional. A RTP é a operadora de serviço público nacional de rádio e televisão, integrada num universo rico que se tornou numa referência cultural para toda a população. A forma como a RTP está sedimentada junto do imaginário da população nacional prende-se com a sua antiguidade e a forma como se foi transformando e adaptando ao longo do tempo.

Com início das emissões regulares da Rádio pública (EN), em 1935 e posteriormente designada RDP, à qual se juntam as emissões televisivas da então à data RTP – Rádio Televisão Portuguesa, a partir de 1957. A partir daqui o universo de marcas destas duas organizações começa a diversificar-se, oferecendo atualmente uma oferta transversal e em diferentes formatos que se complementam, entre rádio, televisão e online, incluindo redes sociais. Em 1992, expande a sua ação, com o desenvolvimento da RTP internacional, bem como na aposta online, alguns anos mais tarde, em 1997 com a RTP online. Pioneira desde sempre na tecnologia, reforçou ainda esta sua aposta com a criação da RTP Play, uma plataforma que disponibiliza conteúdo *on demand* (SVOD). Atualmente a oferta de rádio e televisão da atual RTP – Radio e Televisão de Portugal, após a junção das duas entidades numa só e onde se agrega todo o serviço público de Rádio e Televisão em Portugal, inclui as seguintes marcas, respetivamente: Antena 1, Antena 2, Antena 3, RDP África, RDP Internacional, RDP Açores, RDP Madeira - Antena 1, RDP Madeira - Antena 3, RTP1, RTP2, RTP3, RTP Memória, RTP África, RTP Internacional, RTP Açores e RTP Madeira.

Sendo uma organização que atua de forma global e integrada, o Conselho de Administração incorpora as seguintes divisões - Relações Institucionais e Arquivo, Auditoria Interna, Núcleo Museológico e Apoio ao S.P. e Cooperação - que rege a restante estrutura organizacional. Seguidamente, as áreas de atuação estão divididas entre as áreas de Centro Corporativo, Suporte à Atividade, Operação e Conteúdos.

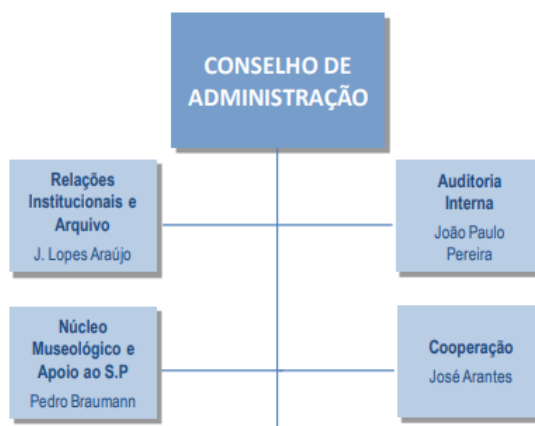


Tabela II - Conselho de Administração RTP



Tabela III - Parte do organograma RTP

Neste caso, as áreas de Centro Corporativo e Suporte à Atividade são responsáveis pela atuação corporativa da RTP, assumindo uma função de backstage transversal a toda a organização - é aqui que opera o departamento de Marketing Estratégico e Comunicação, onde se insere a Comunicação Interna, da responsabilidade de Marina Ramos. É neste sentido que foi pensada a estratégia para o estudo em questão, dado que são áreas transversais a todos os colaboradores (onde estão incluídas as áreas de Recursos Humanos, Financeira, Jurídica, Compras e Património, Engenharia Sistemas e Tecnologia, Marketing Estratégico e Comunicação, Comercial, Planeamento e Controlo de Gestão e Multimédia).

Por fim, fazem parte deste organograma as áreas de Operação e Conteúdos, onde estão incluídas as direções de todas as estações de rádio e canais lineares. Aqui também encontramos os departamentos de Informação Rádio e Desenvolvimento de Conteúdos, responsáveis pela produção e distribuição de produtos e serviços, que, por sua vez, reportam diretamente ao Conselho de Administração.

A nível corporativo, a RTP sempre apostou nas suas marcas e na qualidade de todos os serviços e produtos disponibiliza à população. Desta forma, define como objetivo

principal, “*aproximar a RTP dos portugueses*”, sendo a sua assinatura “*Sempre Ligados*”. Este *statement* está de acordo com os seus objetivos de posicionamento presentes no Plano de Atividades de 2021 (partilhado no final de 2020), que incidem no desenvolvimento de iniciativas que “*visem reforçar a notoriedade da RTP enquanto marca de referência, a nível nacional e internacional*”. Para além disto, é uma organização que rege a sua prática, desde sempre pelos valores da qualidade, inovação, experiência, *know how*, confiança, profissionalismo, responsabilidade, diversidade, seriedade e competência - o que faz da RTP um *player* fundamental que dá resposta às necessidades cada vez mais específicas e exigentes do seu público.

Seguindo este mote, um dos pilares estratégicos da organização acaba por ser assumir-se como uma referência “*pela qualidade e diversidade da oferta, tanto na rádio como na televisão, bem como nos conteúdos que disponibiliza online*”, possibilitando sedimentar-se no mercado como uma das maiores plataformas de comunicação global nacionais. A estratégia da organização, tal como o enuncia na sua missão, “*passa por uma aposta séria na comunicação das nossas marcas e produtos*” - pretende, assim, ser uma entidade de referência para todos os portugueses, independentemente da sua região, pelo que se posiciona como a entidade pública que representa uma ampla plataforma de comunicação, que responde às necessidades do seu público, ligando-o com a sua identidade.

Para além desta missão, fazem também parte da Declaração de Política de Responsabilidade Social da RTP princípios que têm um impacto direto nos seus colaboradores, como i) promoção do seu desenvolvimento pessoal e profissional, ii) realização de formações na área dos Direitos Humanos, defendendo práticas laborais éticas que promovem um equilíbrio saudável entre a vida profissional, pessoal e familiar, iii) priorizar a segurança, mantendo condições de trabalho adequadas, sempre com foco na melhoria da saúde e bem-estar dos mesmos.

No contexto da pandemia, foi claro que a RTP, como a maioria das organizações, enfrentou desafios sem precedentes, tanto a nível operacional, na produção e distribuição de conteúdos, bem como a nível de métodos de trabalho - adaptando, sempre que possível, o modelo de teletrabalho para os seus colaboradores. Segundo os dados recolhidos na entrevista a Marina Ramos (consultar anexo II), a partir de março de 2020, metade dos colaboradores da RTP (cerca de 600) encontravam-se em teletrabalho, com exceção daqueles que, por razões de força maior, continuaram a trabalhar de forma presencial -

com todas as condições de segurança e normas de higiene ditadas pelas entidades reguladoras asseguradas - sendo que este regime se manteve o mesmo em todos os períodos de confinamento (de março a maio de 2020; de janeiro a maio de 2021). Segundo Marina, atualmente o regime de teletrabalho mantém-se, sendo agora praticado um modelo híbrido - com trabalho presencial dois dias por semana, sendo os restantes três dias em teletrabalho.

Desta forma, durante o ano de 2020 foram desenvolvidas várias iniciativas de forma a otimizar esta transição, incluindo um projeto transversal à organização assente em três eixos: “*teletrabalho nas áreas de suporte, grande parte da produção de conteúdos de rádio a partir de casa (home radio studios) e produção de conteúdos de televisão dentro das normas estipuladas pelas entidades sanitárias*”, que se mantém ativo até ao fim do período pandémico, funcionando em simultâneo como uma ferramenta de otimização da atividade da RTP e também de aprendizagem constante.

Segundo o Relatório e Contas de 2020, estes foram os eixos prioritários para o respetivo ano no projeto estratégico geral da RTP (Relatório & Contas 2020:13):

1. Investir na qualidade e inovação dos conteúdos;
2. Colocar o digital no centro da estratégia;
3. Reforçar o contributo para a cultura e para as indústrias criativas;
4. Potenciar e qualificar a presença da RTP no mundo;
5. Ser disruptiva na oferta e mais apelativa para as novas gerações;
6. Ser uma empresa com uma gestão exemplar e transparente;
7. Ser uma empresa de media muito atrativa para trabalhar.

Um destes eixos, nomeadamente o posicionamento da RTP como uma empresa atrativa para trabalhar, reflete-se no investimento na comunicação interna - sendo um dos eixos que a organização considera que a pandemia contribuiu para realçar a sua pertinência. Sendo um dos eixos que considera prioritário, a organização reforça que a adaptação para o teletrabalho só foi possível com o empenho e envolvimento dos seus colaboradores, mantendo sempre uma comunicação interna transparente, clara e íntegra (R&C RTP, 2020:7; Plano de Atividades, 2021:7).

Como resposta a este desafio, foi criado internamente o Grupo de Gestão de Crise e o “RTP Coronavírus”, veículos através dos quais era comunicada toda a informação relativa à situação pandémica - para além da comunicação feita através da Intranet.

Alguns dos objetivos estratégico do Plano de Atividades de 2021 incluem ainda i) investir em novas formas de comunicar com os colaboradores, tirando partido de plataformas multimédia ii) assumir o trabalho a partir desta fase com uma “*base portátil*”, garantindo uma base mais flexível aos colaboradores, iii) melhorar e modernizar as ferramentas tecnológicas que passaram a ser usadas com o teletrabalho, iv) garantir a constante formação e capacitação digital dos colaboradores, v) otimizar a prática de teletrabalho de forma a valorizar a conciliação da vida profissional e pessoal (Plano de Atividades 2021:95-97). Para além disto, ainda no ano de 2020, fora de uma situação de confinamento, foi realizada uma Festa de Homenagem para todos os colaboradores que comemoraram, naquele ano, 25, 35 e 40 anos de carreira.

4.2 Análise de resultados e resposta às questões de investigação

4.2.1 Análise de resultados exploratórios

Como referido acima, esta análise entende-se como um ponto de partida para a construção e definição do rumo da restante análise, bem como me permitiu ter uma visão mais ampla das práticas e abordagens que foram aplicadas relativamente ao contexto de teletrabalho aliado à pandemia. Na presente investigação, foram analisados alguns suportes de comunicação internos disponibilizados pela RTP, como exemplos de i) homepage da Intranet, ii) homepage do sistema ADN, iii) newsletter Institucional (edição de março de 2022), iv) comunicação RTP Coronavírus e v) artigo publicado na intranet (consultar anexos III a VII), bem como os inputs obtidos através da entrevista exploratória realizada a Marina Ramos (consultar anexo II).

Desta forma, foi possível perceber que do ponto de vista da direção de comunicação, o principal objetivo da comunicação interna é fazer a “*tal ponte*” diariamente entre o que está no interesse dos colaboradores, ações e projetos a desenvolver e a Administração (consultar anexo II). Na RTP, é fundamental que a comunicação seja fluida, e que todos os assuntos sejam discutidos, entendidos e “*abraçados internamente*” (consultar anexo

II). Neste sentido, todas as mensagens comunicadas estão alinhadas com a estratégia da RTP, quer sejam relativas a “*um evento especial, (...) aspetos específicos da empresa, sejam eles investimentos, uma iniciativa ou até mesmo uma resposta a questões sindicais ou da Comissão dos Trabalhadores*” (consultar anexo II).

Através da entrevista exploratória foi ainda possível perceber que um dos maiores desafios dentro da organização é a mobilização dos colaboradores, sendo que na opinião de Marina Ramos são “*muito distantes*”. Esta desmobilização sentiu-se principalmente num “*desligar*” dos colaboradores e das equipas entre si, dificultando o processo de voltar a retomar este envolvimento. De forma geral, as equipas sentiram um distanciamento entre as direções e os restantes colaboradores, que coloca grandes entraves à eficiência da comunicação interna e ao *engagement* com os mesmos. Esta é uma questão prioritária para a comunicação interna, que a vê como um incentivo para tentar sempre fazer mais e melhor, tentando encontrar novas formas de envolver os colaboradores (consultar anexo II).

Desta forma, têm vindo a ser feitos esforços no sentido de aproximar os colaboradores, principalmente em contexto de teletrabalho, que se reflete no investimento que a RTP tem feito - por exemplo a nível da Intranet - para que seja cada vez mais um espaço comum de partilha entre todos. “*O Nosso Espaço*” é uma área da Intranet criada precisamente para colmatar esta dificuldade - onde os colaboradores partilham com as diferentes equipas as atividades onde estão envolvidos, desde cantar numa banda, compor canções ou até mesmo pintar. De acordo com Marina, esta é uma forma de promover junto dos colaboradores que este é “*um espaço de todos nós*” (consultar anexo II).

Através dos dados recolhidos, percebemos ainda que a Intranet da RTP (consultar anexos III e IV) é considerada a ferramenta mais importante e mais rica de comunicação interna, pois permite a concentração de toda a informação e serviços disponibilizados num só sítio, atualizado diariamente. Assim, esta informação não só chega a todos colaboradores, como encoraja a sua interação e partilha de conteúdos, sendo uma ferramenta muito valorizada do ponto de vista da comunicação interna

A newsletter é ainda um dos instrumentos de comunicação interna mais explorados pela RTP, sendo que para além da newsletter institucional, existem ainda newsletter editoriais e de comunicação externa - também da responsabilidade da comunicação interna, mais focadas no conteúdo e dos destaques de programação de rádio, televisão e online

(consultar anexo II). A newsletter institucional na RTP (consultar anexo V) funciona como uma forma mais apelativa de envolver os colaboradores no dia a dia da organização, bem como reforçar internamente todos os esforços que são feitos constantemente para elevar a organização a nível interno e externo - quer seja através de investimentos tecnológicos, operacionais e técnicos, prémios e outras distinções. Desta forma a newsletter institucional, acaba por *“fechar o ciclo daquilo que acontece na empresa todos os meses e que as pessoas não sabem que aconteceu”* (consultar anexo II).

Anteriormente à pandemia eram ainda organizadas várias iniciativas e programas que promoviam a aproximação dos colaboradores com a organização, como por exemplo i) o Encontro de Quadros anual, onde é dedicado um dia à discussão das prioridades estratégicas e assuntos relevantes da RTP entre os quadros superiores (cerca de 200 colaboradores) diretamente com a Administração, ii) ou os *“Pequenos-Almoços com a Administração”*, onde todos os colaboradores tinham oportunidade de tomar um pequeno-almoço com a Administração, onde se partilhava diretamente feedback, sugestões e preocupações sobre qualquer tema dentro da organização - de acordo com Marina, esta foi uma iniciativa que viu resultados positivos com ações que foram desenvolvidas internamente que nasceram destas conversas. Esta foi uma iniciativa que marcou uma clara posição da Administração em querer aproximar-se dos seus colaboradores, ouvir as suas preocupações e quais os desafios que enfrentam no dia a dia. Através da entrevista exploratória foi possível ainda perceber que, paralelamente a estas ações desenvolvidas anteriormente, a atual Administração da RTP ainda não teve oportunidade de criar a sua própria marca, como resultado da situação pandémica que ainda vivemos - no entanto, é esperado que ao longo do tempo também esta Administração crie a sua identidade única e envolvimento com os colaboradores (consultar anexo II).

Relativamente ao contexto de pandemia, quando os colaboradores, em março de 2020 iniciaram o teletrabalho, foram desenvolvidas iniciativas específicas como a criação do Grupo de Gestão de Crise, composto pelos departamentos de Comunicação, Higiene e Segurança no Trabalho, Engenharia, Sistemas e Tecnologia, Recursos Humanos e Conselho de Administração. Neste Grupo, entre outros, foram criadas ferramentas de comunicação interna como o endereço de email – RTP Coronavírus –, que teve muita adesão, através do qual era partilhada toda a informação e recomendações pertinentes, sempre de forma completamente transparente (consultar anexo VI). Na perspetiva de Marina, a comunicação interna no início da pandemia *“foi gerida de uma forma*

específica, integrada e, até diria, bastante positiva” (consultar anexo II). Estas ações foram ainda altamente reconhecidas pelos colaboradores e pela Comissão de Trabalhadores, que partilharam feedback muito positivo em relação ao posicionamento da comunicação interna e ações desenvolvidas.

Para além disto, foi ainda criado site especial - ADN (consultar anexo VII) - na tentativa de estimular o contacto e envolvência entre colaboradores tendo em conta a barreira física existente - onde eram partilhados *“conselhos de saúde pública e até de nutrição, ao mesmo tempo que convidámos os nossos colegas a partilhar entre si sugestões sobre literatura, música, cinema, entre outras áreas de entretenimento”*. Isto reflete o objetivo principal do site - que os colaboradores *“se sentissem parte do mundo da RTP”* (consultar anexo II).

De forma geral, relativamente à estratégia de comunicação interna, a RTP considera que os seus pontos fortes são a amplitude de canais de comunicação através dos quais conseguem passar os valores de cultura organizacional no dia a dia. Por outro lado, os maiores desafios foram mesmo o agravar da tendência de desmobilização dos colaboradores. De acordo com o referido por Marina Ramos, os valores pelos quais a RTP se rege são uma parte fulcral da cultura organizacional da mesma, atuando também como um guia para as ações de comunicação interna que são desenvolvidas. Para a RTP, a comunicação interna atua sempre como um veículo dos *“valores que nós queremos transmitir em cada situação e momento”* (consultar anexo II).

4.2.2 Análise de resultados primários

Os dados primários foram recolhidos através das entrevistas estruturadas que foram realizadas, de acordo com o explanado no ponto da Estratégia Metodológica, aos diversos colaboradores dos vários departamentos, entre os quais, Comercial (Anexo IX), Planeamento de Controlo e Gestão (Anexo X), Recursos Humanos (Anexo XI), Marketing Estratégico e Comunicação (Anexos XII e XIII) e Direção de Programas - RTP Memória (Anexo XIV).

Assim sendo, nesta fase, optou-se por agrupar as várias respostas de forma a se conseguir realizar uma breve análise dos dados referentes ao sentimento e feedback geral dos colaboradores em cada questão colocada

Cristina Viegas (2022)	Responsável departamento Comercial
Isabel Carvalho (2022)	Responsável departamento Planeamento e Controlo de Gestão
Maria Helena Pereira (2022)	Diretora departamento Recursos Humanos
Flávio Moreira (2022)	Direção departamento Marketing Estratégico e Comunicação
Filipa Dias (2022)	Direção departamento Marketing Estratégico e Comunicação
Gonçalo Madail (2022)	Diretor de Programas - RTP Memória

Tabela IV: Identificação dos colaboradores entrevistados para recolha de dados primários

P1 - Durante o período em que se encontrou em teletrabalho, desde o início da pandemia COVID-19, em que aspetos sente que a comunicação interna impactou o dia a dia na RTP?

De acordo com Cristina Viegas (2022), Isabel Carvalho (2022) e Filipa Dias (2022), a comunicação interna na RTP durante a pandemia constituiu uma parte fundamental para assegurar o bom funcionamento da mesma, sendo destacada a sua capacidade de rápida resposta às necessidades dos colaboradores e de esforço para “*criar uma ligação ainda mais próxima*” com os mesmos (Filipa Dias, 2022, p.131). F acrescenta ainda que a comunicação teve a importante função de ligar os colaboradores a “*uma mensagem uníssona que assegurou uma razoável tranquilidade perante o contexto*” (Gonçalo Madail, 2022, p.134). Isto refletiu-se tanto pelo seu lado mais informativo e factual, como através da criação de medidas como o grupo de trabalho de gestão de crise (como apresentado na entrevista exploratória) ou ações de combate ao isolamento dos colaboradores que se encontravam em casa (Maria Helena Pereira, 2022; Flávio Moreira, 2022). É ainda destacada a forma positiva como a comunicação interna impactou a adesão ao teletrabalho, através do surgimento de novas formas de comunicar (Maria Helena Pereira, 2022). Por outro lado, nota-se que a comunicação interna nesta fase teve também

um carácter bastante factual e informativo (Maria Helena Pereira, 2022; Flávio Moreira, 2022; Gonçalo Madail, 2022).

P2 - Teve a comunicação interna algum papel no acompanhamento e transição dos colaboradores para o teletrabalho?

De acordo com Filipa Dias (2022), a passagem para o regime de teletrabalho “*exigiu a criação de um novo modelo de comunicação com o objetivo de estar presente na rotina dos trabalhadores*” (Filipa Dias, 2022, p.129). De forma geral, os colaboradores sentiram que a comunicação interna foi ao encontro da totalidade das suas necessidades, tornando a adaptação ao teletrabalho mais simples, de forma educativa e organizada, respeitando todos os colaboradores de forma igual (Isabel Carvalho, 2022; Maria Helena Pereira, 2022; Gonçalo Madail, 2022), mas sempre de forma “*presente, fluída e rápida na resposta às dúvidas existentes*” (Flávio Moreira, 2022, p.127).

P3 - Sente que a estratégia de comunicação interna da RTP em período de teletrabalho estava alinhada com os valores que sempre lhe foram característicos num contexto pré-pandemia?

Foi sentido pelos colaboradores um aumento na periodicidade e volume de informação (Cristina Viegas, 2022, Maria Helena Pereira, 2022), conseqüente da situação vivida, mas mesmo assim, foi notório que as linhas de comunicação se mantiveram semelhantes ao que existia antes, e com “*forte impacto na saúde física e mental dos trabalhadores*” (Maria Helena Pereira, 2022, p.123). Para o departamento de comunicação, foi notório que os colaboradores passaram a valorizar e a prestar mais atenção aos suportes de comunicação existentes, como “*e-mail, intranet, newsletter e/ou ações internas*”, uma vez que passou a representar uma fonte de segurança para os mesmos, uma “*sincera preocupação*” do departamento também (Flávio Moreira, 2022, p.127). De acordo com Filipa Dias (2022), este feedback representa o resultado da posição que a comunicação interna tomou, de estar mais próxima dos colaboradores tornando esta a sua “*missão*” (Filipa Dias, 2022, p.129). Da mesma forma, Gonçalo Madail acrescenta que “*o ADN da Comunicação Interna não se alterou*” (Gonçalo Madail, 2022, p.135).

P4 - A nível da cultura organizacional, sentiu que foi de alguma forma impactada pelo teletrabalho? Se sim, em que aspetos?

Cristina Viegas (2022) não reconheceu diferenças a nível da cultura organizacional, por um lado por sentir que não passou tempo suficiente, por outro por reconhecer que uma grande parte dos colaboradores da RTP é mais sénior e pode não as reconhecer ou pôr em causa nestes contextos (Cristina Viegas, 2022). Apesar de Cristina Viegas (2022) referir ainda que a integração de novos membros na equipa sofreu um impacto, reconhece que o ajuste nos processos de comunicação permitiu que fosse *“possível fazer um acompanhamento introduzindo-os na cultura RTP”* (Cristina Viegas, 2022, p.119). Para Isabel Carvalho (2022), o teletrabalho permitiu que descobrisse novas formas de desempenhar as suas funções sem perder *“eficiência nem a eficácia no cumprimento de prazos”* (Isabel Carvalho, 2022, p.120) e para Gonçalo Madail (2022), novos modelos de *“relacionamento interpessoal”* (Gonçalo Madail, 2022, p.129).

De forma complementar, Maria Helena Pereira (2022) destacou uma iniciativa realizada em 2021, “Escutar para Melhorar”, onde foi possível ouvir de forma individual e anónima os colaboradores *“sobre a pandemia e respetivos efeitos na forma como estavam a viver e a lidar com a situação, recolhendo as respetivas opiniões dos trabalhadores, perceções, necessidades e sugestões de melhoria”*, manifestando uma taxa de adesão de aproximadamente 60% (Maria Helena Pereira, 2022, p.123). Desta iniciativa, segundo Maria Helena Pereira (2022), destacam-se alguns aspetos positivos, entre os quais satisfação com o acompanhamento da chefia em teletrabalho e com as condições de trabalho oferecidas neste regime. São identificadas também algumas oportunidades de melhoria, como o estabelecimento de mais regras que orientem a ação dos colaboradores quando estão em casa, bem como algum reforço nas medidas de limpeza e gestão de espaços comuns no escritório (Maria Helena Pereira, 2022).

Numa outra perspetiva, Gonçalo Madail (2022) reconhece que existiram *“ganhos e perdas”* a nível da cultura organizacional, destacando um aumento *“significativo na literacia digital e no manuseamento das ferramentas de reunião e gestão a distância”*, e, por outro lado, *“perda na componente social e de conversação diária presencial”* (Gonçalo Madail, 2022, p.135).

P5 - De que forma considera que a comunicação interna se mostrou um veículo de transmissão de cultura organizacional? Em que aspetos poderia ter melhorado?

De forma generalizada, para os colaboradores a comunicação mostrou-se uma presença de segurança constante, sempre “*adequada*” (Cristina Viegas, 2022, p.119), “*assertiva*” (Isabel Carvalho, 2022, p.120), “*clara e transparente*” (Flávio Moreira, 2022, p.128) e “*objetiva*” (Filipa Dias, 2022, p.129). Maria Helena Pereira (2022) refere que a comunicação esteve sempre “*alinhada com os princípios e valores da Empresa e respetiva cultura organizacional*”, destacando o empenho e papel fundamental que o departamento de Marketing Estratégico e Comunicação tiveram neste processo. Gonçalo Madail (2022) relembra ainda que a comunicação interna na RTP sempre se apresentou como “*veículo de transmissão da cultura organizacional*”, sendo esta sua característica exponenciada durante o período de teletrabalho (Gonçalo Madail, 2022, p.135)

P6 - Dentro do seu departamento, sentia os colaboradores motivados e envolvidos com os projetos e, conseqüentemente, com os valores e missão da organização? Se sim, em que sentido?

De forma generalizada, os colaboradores nutrem um sentimento bastante positivo referindo especialmente em relação à motivação para as tarefas diárias (Cristina Viegas, 2022; Maria Helena Pereira, 2022), felicidade no local de trabalho e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Isabel Carvalho, 2022). Maria Helena Pereira (2022) refere ainda que os colaboradores “*tiveram sempre presente os valores, e a cultura organizacional da Empresa e continuaram envolvidos e motivados com as suas obrigações*” (Maria Helena Pereira, 2022, p.124), reforçando o impacto que o sentimento generalizado de entreajuda e esforço coletivo tiveram nesta adaptação e motivação dos colaboradores. Na perspetiva da direção de comunicação (Flávio Moreira, 2022; Filipa Dias, 2022), apesar de no geral o sentimento ser positivo, a falta de contacto direto com os colegas sentiu-se, sendo um dos fatores que afetou a sua motivação, “*onde o dinamismo, criatividade e debate de ideias fazem parte da rotina diária*” (Filipa Dias, 2022, p.130). No entanto, acrescentam ainda que foram reunidos esforços para superar esta adversidade e “*manter os valores motivacionais*” (Filipa Dias, 2022, p.130), nomeadamente com “*mais reuniões virtuais e a combinar ‘pequenos-almoços’ (com os devidos cuidados, claro), que serviam para pôr a conversa em dia*” (Flávio Moreira,

2022, p.128). Por outro lado, F refere que no seu departamento manter os níveis motivacionais dos colaboradores não foi uma questão difícil, atribuindo a justificação em parte a uma faixa etária “*peculiarmente jovem*” no departamento (Gonçalo Madail, 2022, p.135).

P7 - Os objetivos de comunicação definidos estavam alinhados com o departamento em questão, na medida em que se provaram úteis para o seu melhor funcionamento nesta fase?

A comunicação para cada departamento foi percecionada de formas diferentes, sendo que o departamento Comercial acabou por interpretar a comunicação na sua perspetiva, e “*encontrou um modo de comunicar entre si e com os demais departamentos e, no nosso caso, com o mercado*” (Cristina Viegas, 2022, p.119). Numa perspetiva semelhante, Gonçalo Madail (2022) refere que o seu departamento contribuiu ativamente para a construção de suportes de comunicação, tendo resultado numa “*assimilação clara dos objetivos gerais de comunicação*” (Gonçalo Madail, 2022, p.135). Relativamente aos departamentos de Comunicação e Recursos Humanos, ambos apresentam inputs semelhantes, entendendo a comunicação sempre “*como um veículo útil*” (Filipa Dias, 2022, p.130) e um fator essencial no bom funcionamento da organização (Isabel Carvalho, 2022; Maria Helena Pereira, 2022), com distinção ao papel que tiveram “*de modo a evitar ruturas nos processos de trabalho e no cumprimento dos respetivos objetivos delineados*” (Maria Helena Pereira, 2022, p.125).

P8 - Considera, em termos de periodicidade, tipo de informação e volume, que estes os instrumentos de comunicação interna existentes em teletrabalho são relevantes e pertinentes?

De forma unânime, crê-se que a comunicação interna foi eficaz a nível da periodicidade, a qualidade e quantidade de informação disponibilizada, cumprindo os seus objetivos de forma clara, útil e pertinente, sendo notória a preocupação redobrada do departamento com os colaboradores e gestão das suas expectativas (Cristina Viegas, 2022; Flávio Moreira, 2022; Filipa Dias, 2022; Gonçalo Madail, 2022). Maria Helena Pereira reforça ainda que foi um “*veículo de informação fundamental para que os profissionais da RTP*

continuassem alinhados com a missão da Empresa e mobilizados para alcançar como equipa, os respetivos objetivos da RTP, continuando a desenvolverem o seu trabalho com os mesmos padrões de qualidade” (Maria Helena Pereira, p.125).

P9 - Em relação à pergunta anterior, quais são os aspetos que considera que podiam ser melhorados para que esta fosse mais eficaz?

Cristina Viegas (2022) e Isabel Carvalho (2022) concordam que a comunicação teve um trabalho de excelência e exemplar, sem nada a apontar. Na perspetiva dos departamentos mais envolvidos no processo, a opinião é positiva, com alguns pontos a destacar que foram influenciados positivamente pela comunicação interna, nomeadamente a capacidade tecnológica da organização e trabalho em equipa (Maria Helena Pereira, 2022). Nesta questão, Maria Helena Pereira (2022) acrescenta ainda alguns pontos a destacar em relação ao feedback recolhido entre todos os colaboradores no questionário “*Escutar para Melhorar*”, onde se destacaram alguns pontos que contribuíram para o bom funcionamento do dia a dia, como: comunicação clara e eficaz, organização de “*várias ações de formação*”, frequência de contacto entre colaboradores e chefia, boa “*gestão do tempo, com foco na definição de prioridades, na utilização das pausas, na criação de rotinas e horários de trabalho equilibrados*” e na ajuda com a gestão de stress e equilíbrio entre as vidas profissionais e pessoais dos colaboradores (Maria Helena Pereira, 2022, p125-126). Por outro lado, para Gonçalo Madail (2022), o tom da comunicação é um fator muito importante que poderia ser mais “*afinado e sofisticado*”, não descartando que todos estes fatores são “*subjetivos*”, pois devem considerar sempre a “*diversidade humana e comportamental da empresa*” (Gonçalo Madail, 2022, p.135).

P10 - Considera que os valores da cultura organizacional que foram transmitidos em teletrabalho contribuíram para o envolvimento, comprometimento e sentimento de pertença dos colaboradores? Se sim, de que forma se traduziu?

Para Gonçalo Madail (2022), a cultura organizacional sempre foi “*forte*”, destacando o forte sentimento de pertença que sempre se sentiu ao longo da organização (Gonçalo Madail, 2022, p.136). De forma geral, para todos os colaboradores, o seu envolvimento no dia a dia e na atividade da RTP foi uma prioridade no período de pandemia e no pós

pandemia, quer relativamente a colaboradores em teletrabalho, quer em regime presencial (Maria Helena Pereira, 2022). De acordo com Filipa Dias (2022), “*desde o primeiro momento que houve um envolvimento dos trabalhadores e respetivas direções*” (Filipa Dias, 2022, p.130). É destacado inclusive que a RTP se mostrou sempre “*atenta, presente e disponível*” (Cristina Viegas, p.119). Para Flávio Moreira (2022), o ponto fulcral que permitiu à organização estimular o envolvimento dos colaboradores, foi essencialmente ouvi-los, uma ferramenta essencial para uma comunicação “*eficiente*”, pois tornou-se possível conseguir um “*bom equilíbrio interno*” tanto entre colaboradores como chefias (Flávio Moreira, 2022, p.128). À semelhança do que referiu Maria Helena Pereira (2022) anteriormente, Flávio Moreira (2022) reforça também a importância do “Escutar para Melhorar” para recolher feedback dos colaboradores acerca de vários temas relacionados com a cultura organizacional. Concordando com esta afirmação, Gonçalo Madail (2022) acrescenta que existiu ainda uma forte mobilização dos colaboradores para ajudar o próximo, por exemplo “*em situações de solidão de alguns colegas*” (Gonçalo Madail, 2022, p.136).

P11 - Sente que era uma prioridade para a organização a colaboração em grupo e a recolha de feedback dos colaboradores, de forma a conseguir adaptar a estratégia, se necessário?

Os colaboradores de forma geral sentiram-se envolvidos nas várias ações de comunicação, como o “Escutar para Melhorar” ou o grupo Covid-19, benéficos para o esclarecimento de dúvidas e outras questões (Isabel Carvalho, 2022; Maria Helena Pereira, 2022). Cristina Viegas (2022), por outro lado, apesar de não se sentir envolvida nestas ações, reforça que sentia liberdade e abertura para colocar questões ou fazer sugestões. Maria Helena Pereira (2022) e Flávio Moreira (2022) referem ainda que através das continuadas ações de comunicação, foi possível aferir que os colaboradores tiveram sempre um sentimento positivo em relação à gestão do teletrabalho pela RTP, com boas condições de teletrabalho e que “*a grande maioria sente o adequado acompanhamento da chefia*” (Maria Helena Pereira, 2022, p.127). Gonçalo Madail (2022) concorda totalmente com os restantes entrevistados, que esta era uma prioridade para a RTP, reforçando que “*não há melhor transformação do que a obtida através do envolvimento dos trabalhadores*” (Gonçalo Madail, 2022, p.136).

P12 - Em que aspetos considera que a comunicação interna em teletrabalho poderia ter sido melhorada de forma a ir ao encontro das novas necessidades dos colaboradores?

De forma geral, todos os colaboradores entrevistados concordam que a comunicação interna da RTP foi exemplar e “*equilibrada*” em todos os seus aspetos, quer a nível de qualidade, quantidade, substância e tom (Gonçalo Madail, 2022, p.136). Assim, concordam que a comunicação interna contribuiu de forma significativa para o bom funcionamento do dia a dia em contexto pandémico, para a adaptação ao teletrabalho e para o esclarecimento de todas as dúvidas, cumprindo integralmente o seu objetivo e respondendo a todas as necessidades dos colaboradores.

4.2.3 Reflexão sobre os resultados e resposta às questões de investigação

Tendo em conta os resultados reunidos acima, quer dos dados exploratórios como dos dados primários, é agora possível construir uma análise fundamentada e estruturada de modo reflexivo no contexto da presente dissertação. Da mesma forma, estão reunidas as condições necessárias para se dar resposta às questões que nortearam a presente investigação. Assim sendo, a seguinte análise começa por destacar os principais pontos de vista sob a cultura organizacional, o teletrabalho e a comunicação interna no contexto da RTP, validando as questões de investigação inicialmente propostas.

Quanto à primeira questão de investigação, “De que forma foi a comunicação interna necessária e estratégica na RTP em teletrabalho?”, um dos principais pontos a destacar é a recolha de feedback, referido ao longo das entrevistas como o ‘motor’ do sucesso das ferramentas de comunicação interna desenvolvidas, revelando uma atenção redobrada do departamento de Marketing Estratégico e de Comunicação com atenção às necessidades e expectativas dos colaboradores de forma a fomentar uma relação próxima com todos os colaboradores (Marina Ramos, Anexo II; Flávio Moreira, 2022; Filipa Dias, 2022). Esta é uma premissa com a qual as maiores referências da comunicação estratégica concordam, nomeadamente Argenti et al. (2015, 2008), Steyn e Puth (2000, 2003), Cornelissen (2004), Broom e Sha (2013), Men e Stacks (2014) ou Yue et al. (2021).

A comunicação interna na RTP assumiu desde o início da pandemia um papel fundamental que permitiu o bom funcionamento da organização, assumindo uma posição de clareza, segurança, tranquilidade e essencialmente resposta presente e rápida às questões e preocupações dos colaboradores (Murillo, 2011:96; Filipa Dias, 2022), validando, assim, a primeira questão de investigação. Devido ao período de insegurança e incerteza pelo qual todos passámos no início de 2020, este foi um fator que acabou por funcionar como um guia que efetivamente ajudou os colaboradores na gestão entre a vida profissional e pessoal (Fazlurrahman et al., 2020; Ashforth, 2020), mantendo so colaboradores *“ligados a uma mensagem uníssona que assegurou uma razoável tranquilidade perante o contexto”* (Gonçalo Madail, 2022). Notou-se ainda um crescente sentimento positivo entre os colaboradores face a todas as iniciativas de comunicação interna, como o Grupo de Gestão de Crise, a iniciativa “Escutar para Melhorar”, o site ADN ou o RTP Coronavírus (Marina Ramos, anexo II; Maria Helena Pereira, 2022).

Para além disto, a forma rápida e estratégica como a comunicação interna agiu neste período trouxe benefícios acrescidos aos colaboradores que se encontravam em teletrabalho, nomeadamente com as inúmeras ações criadas especificamente neste contexto (Marina Ramos, Anexo II), que foram essenciais para todos os que se encontravam em teletrabalho. Por outro lado, contribuiu ainda para a ajuda com a gestão de emoções pessoais e adaptação (Isabel Carvalho, 2022), e até mesmo para manter o bom funcionamento e cumprimento de funções do dia a dia de forma normal (Cristina Viegas, 2022), bem como a promoção da literacia digital, que acaba por ser uma mais-valia para a organização na criação de infraestruturas disponíveis aos colaboradores que estão alinhadas com a sua missão e valores (Costa, 2021).

Da mesma forma, foi possível validar a segunda questão de investigação, “Qual a perceção dos valores da cultura organizacional em teletrabalho na ótica dos decisores da RTP?”, sendo que se concluiu que a comunicação interna foi uma fonte de informação e ajuda na transição dos colaboradores para um regime de teletrabalho, na medida em que impactou a forma como os colaboradores encararam esta mudança – mantendo os princípios pelos quais a RTP se rege (Maria Helena Pereira, 2022; Isabel Carvalho, 2022; Marina Ramos, Anexo II), incluindo a qualidade, a transparência, a diversidade e a proximidade, características fundamentais da comunicação interna de acordo com Yue, et al. (2019) e Pereira (2018). Foi possível concluir que a comunicação interna teve como missão atenuar as perdas sentidas a nível de interação social e ligação com colegas, uma

das principais preocupações da comunicação interna nesta altura (Marina Ramos, 2022), tentando, ao longo de todo este período, manter a “normalidade” do dia a dia do escritório entre os colaboradores. Da mesma forma, contribuiu para fomentar o contacto entre colaboradores e chefias, e consequente aumento do sentimento de identificação e proximidade com a organização, essencial para o bom funcionamento da mesma (Adhitama & Riyanto, 2020; Savić, 2020).

A nível de ferramentas de comunicação, para além do natural aumento da consulta das plataformas existentes, e aparecimento necessário de novas ferramentas digitais (Kartikawangi & Dahesihsari, 2020) todos os recursos desenvolvidos pelo departamento de Comunicação foram amplamente elogiados, tendo sido parte fundamental para o sucesso desta transição e para o cumprimento de cada objetivo traçado para os colaboradores e respetivos departamentos.

A comunicação interna da RTP teve uma preocupação constante na forma como comunicava, e, tendo em conta que era notória uma falta de mobilização dos colaboradores para consulta destes suportes, durante este período foi claro o aumento de procura dos colaboradores por estes suportes, tendo um forte impacto na saúde mental dos colaboradores e no bem estar geral dos mesmos – foi um dos fatores que ajudou a agilizar a transição para teletrabalho, pela estabilidade e segurança que conferiu aos colaboradores, fomentando o seu sentimento de proximidade com as suas equipas e com a própria RTP (Isabel Carvalho, 2022; Maria Helena Pereira, 2022; Gonçalo Madail, 2022).

O envolvimento de todos os colaboradores foi uma prioridade para a comunicação interna, incluindo também as chefias. Só assim, a par com o que defendem Aryani & Widodo (2020:27) e Ruck (2015), foi possível envolver os colaboradores no dia a dia e no universo da RTP, mesmo com a distância geográfica, mantendo o sentimento de cultura organizacional vivido no escritório agora também diretamente em casa de cada um.

A perceção dos colaboradores é de que a cultura organizacional não sofreu impacto em regime de teletrabalho, o que se pode traduzir na sua falta de envolvimento com a mesma *à priori*. Contudo, a proximidade física e relacionamentos interpessoais foram os aspetos que mais afetaram os colaboradores a nível de motivação, sendo um desafio constante para a comunicação interna, na medida em que se torna quase impossível transportar este

sentimento para casa de cada colaborador - apesar de todas as iniciativas criadas para o combater (Andrei et. al, 2021).

Quanto à terceira questão de investigação, “De que forma foi a comunicação interna um veículo de transmissão de cultura organizacional em teletrabalho, na ótica dos decisores da RTP?”, foi possível validar a mesma, concluindo que o empenho de todo o departamento de Comunicação resultou num sentimento generalizado positivo em relação às iniciativas de comunicação interna, contando essencialmente com a “*diversidade de instrumentos para passar os valores do serviço público e a cultura organizacional da empresa*” (Marina Ramos, Anexo II). Aqui a comunicação interna tornou-se um veículo de transmissão de cultura na medida em que esteve sempre alinhada com os objetivos e valores neste processo, à semelhança de o que defendem Mepeva & Nhamposse (2019), Broom & Sha (2013), Wels & Raposo (2018), Lee & Yue, entre outros. O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal tem aqui um grande impacto, sendo este o ponto fulcral para a maioria dos colaboradores relativamente ao impacto da comunicação interna para o dia a dia em teletrabalho. Desta forma, a comunicação interna conseguiu contribuir para a motivação e felicidade dos colaboradores, regendo-se pelos valores de cultura organizacional já praticados pela RTP no período pré pandemia. No fundo, os colaboradores, graças a todas as iniciativas de comunicação interna, conseguiram i) estar mais envolvidos com a organização, de forma a criar relações significativas (Ferrari, 2016; Karanges, et al., 2015), ii) estar motivados (Pathiranage, Jayatilake e Abeysekera, 2020) e iii) dotados de ferramentas necessárias para manter o seu bem-estar longe da rotina (Andrei et. al, 2021).

A mobilização dos colaboradores, um problema inerente à cultura organizacional já existente antes da pandemia (Marina Ramos, Anexo II), foi de certa forma impactada positivamente por todas as ações de comunicação interna, na medida em que aumentou a procura pela informação e outras ferramentas disponíveis, permitindo que os colaboradores se mantivessem alinhados com os valores da organização (Maria Helena Pereira, 2022)

Conclusão

Há mais de 900 dias o mundo passou por uma transformação sem precedentes e todas as organizações passaram a conhecer uma nova realidade, uma nova forma de trabalhar e de encarar as suas organizações. O teletrabalho foi para muitas organizações uma transição complexa, que envolveu a criação de novos moldes de trabalho, e um esforço de adaptação por parte de todos os colaboradores e chefias, particularmente exigente num período de tanta incerteza, como o da pandemia Covid-19. Durante o período de pandemia e teletrabalho, todos os colaboradores passaram por uma aprendizagem, tanto a nível da adaptação para teletrabalho, como desta nova realidade com novas emoções, preocupações e gestão do equilíbrio da vida pessoal e profissional.

Desde março de 2020 que as organizações foram obrigadas a criar novas estratégias de negócio para garantir o seu bom funcionamento. No entanto, para além do negócio, os colaboradores têm necessariamente de se tornar na prioridade das organizações, pois estes são a chave para o verdadeiro sucesso de qualquer organização. A obrigatoriedade do teletrabalho, ainda que não seja totalmente uma novidade, foi um desafio para todas as organizações que veem agora os seus colaboradores fora dos escritórios, desenquadrados das suas equipas, com novas rotinas a partir de casa e com novas preocupações para as quais as organizações não estavam preparadas.

Neste seguimento, após a concretização da estratégia metodológica proposta, e consequente análise de resultados exploratórios e primários, foi possível responder às questões de investigação desenhadas de acordo com os objetivos gerais da dissertação.

Assim sendo, foi importante perceber a forma como a comunicação interna é percecionada pelos colaboradores da RTP num período pré e durante a pandemia, focando de seguida o seu sentimento em relação à mesma – ou seja, de que forma impacta ou contribuiu para o seu bem-estar no dia a dia em regime de teletrabalho, analisando ainda a homogeneidade destes suportes/estratégia entre departamentos. Em seguida, optou-se por verificar se os colaboradores se sentem alinhados com a cultura da organização, e, consequentemente, a forma como a comunicação interna contribui para este sentimento de proximidade com a RTP. Focando no teletrabalho, foi ainda importante perceber se, para os colaboradores em teletrabalho, a comunicação foi percecionada como algo

benéfico, de que forma se sentiram impactados e ainda, olhando para trás, que aspetos destacam como diferenciadores ou com oportunidade de melhoria.

De forma repentina a comunicação interna teve de ser repensada de forma a conseguir chegar a todos os colaboradores, com objetivos e ferramentas que fossem além das distâncias geográficas. Como verificamos através do estudo de caso realizado na RTP, para além da importância que já era reconhecida à comunicação interna, aos níveis de *engagement*, reforço dos sentimentos de pertença e identificação dos colaboradores com as organizações, estes temas requerem nesta fase uma atenção redobrada das organizações.

Foi possível verificar que a comunicação interna se assumiu na RTP como uma ferramenta essencial para o bem-estar dos colaboradores, disponibilizando ferramentas que permitiram atender a todas as necessidades dos colaboradores, bem como contribuir para manter (e reforçar) os seus níveis de *engagement*, pertença, proximidade e identificação com a organização.

O grande desafio da comunicação interna da RTP durante este período foi manter-se como um veículo de transmissão dos valores da cultura organizacional, capaz de quebrar barreiras físicas e de fomentar a criação de relações significativas entre os colaboradores e a organização. Ao longo desta dissertação, entendemos os colaboradores de cada organização como seus embaixadores, sendo esta uma das características que exige à comunicação interna a criação de estratégias impactantes para conseguir transmitir estes valores a todos os colaboradores em teletrabalho.

Do ponto de vista dos decisores da RTP, a comunicação teve um papel fundamental durante todo o período de teletrabalho, sendo a sua capacidade de ouvir os colaboradores o principal ponto positivo a destacar, tal como impulsionadora de uma maior mobilização dos colaboradores na procura de informação. Este foi considerado o ponto fulcral que permitiu desenvolver estratégias e criar ferramentas que tornaram o dia a dia dos colaboradores de volta à normalidade do escritório, ainda que longe, reforçando os valores que já se praticavam presencialmente na RTP.

De forma geral, seja através do apoio das ferramentas de comunicação que promoviam segurança, clareza e transparência, o reforço da ligação dos colaboradores com a RTP ou o sentimento transversal de entajuda, a comunicação interna conseguiu ter um papel de

veículo de transmissão da cultura organizacional vivida no ambiente do escritório para os colaboradores, que a entendem, mais do que nunca, de forma muito positiva.

Referências Bibliográficas

Adhitama, J., & Riyanto, S. (2020). Maintaining Employee Engagement and Employee Performance during Covid-19 Pandemic at PT. *Koexim Mandiri Finance*. *Journal of Research in Bussiness and Management*, 8(3).

Akhmetshin, E. M., Kulibanova, V. V., Ilyina, I. A., & Teor, T. R. (2020). Innovative Internal Communications Tools and Their Role in Fostering Ethical Organization Behavior. *Communication Strategies in Digital Society Seminar (ComSDS)* (pp. 75-81). IEEE.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.

Andersen (2003). Understanding your project organization's character. *Project Management Journal*, 34(4), 4-11.

Andrade, M. F., & de Oliveira, V. M. (2021). O uso de ferramentas digitais para a comunicação interna: um estudo realizado com graduados em administração. *Gestão*, 3(1).

Andrei, A. G., Danilet, M., Zait, A., & Andrei, A. M. (2021). Organizational Values And Communication As Levers Of Support And Integration Of The Expertise Of Remote Workers During The Covid-19 Crisis. *Pandemic Challenges for European Finance, Business and Regulation EUFIRE 2021*, 496.

Argandoña, A. (2003). Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics*, 45(1), 15-28.

Argenti, P. A. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37(3-4), 199-206.

Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of business and technical communication*, 20(3), 357-370.

Argenti, P. (2008). *Corporate Communication*. 5ª edição. New York: McGraw Hill/Irwin

Argenti, P. A., Howell R. A. & Beck, K. A. (2015). Top 10 Lessons on Strategy. *The Strategic Communication Imperative*. MIT Sloan Management Review, Sloanslect Collection, 61-67.

Aryani & Widodo (2020). The Determinant of Organizational Culture and Its Impact on Organization: A Conceptual Framework. *International Journal of Higher*

Education, 9(3), 64-70.

Ashforth, B. E. (2020). Identity and identification during and after the pandemic: How might COVID-19 change the research questions we ask?. *Journal of Management studies*, 57(8), 1763-1766.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.

Balmer, J. M. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General management*, 21(1), 24-46.

Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291.

Balmer, J. M., & Van Riel, C. B. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*.

Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational identity, image, and reputation: Examining the influence on perceptions of employer attractiveness in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 218-229.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.

Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work–life balance–robust or heterogeneous links?. *International Journal of Manpower*.

Bickman, L., & Rog, D. J.. (2008). *The SAGE handbook of applied social research methods*. Sage publications.

Bojadjev, M. I., & Vaneva, M. (2021). The Impact of Covid-19 Crisis on a Company's Internal Communication. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 19(2), 239-256.

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media and Jornalismo*, 18(33), 91-102.

Brătianu, C., & Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 US companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford University Press.

Brooks, K., Callicot, J., & Siegerdt, G. (1979). *The ICA communication audit*

and perceived communication effectiveness changes in 16 audited organizations. *Human Communication Research*, 5(2), 130-137.

Broom, G. M., & Sha, B. L. (2013). *Cutlip and Center's effective public relations* (11th int. ed.). Pearson Education, Inc.

Buhmann, A; Likely, F. (2018): Evaluation and measurement in strategic communication. In R. L. Heath, W. Johansen (eds): *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. pp. 652-640. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Cakula, S., & Pratt, M. (2021). Communication Technologies in a Remote Workplace. *Baltic Journal of Modern Computing*, 9(2), 210-219.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1991). *The Competing Values Culture Assessment: A Tool from the Competing Values Product Line*. University of Michigan Regents: Ann Arbor, MI, USA.

Cameron, K.S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. 3ª Edição, John Wiley & Sons, Inc.

Caraballo, F. E. (2016). *Organizational culture comparisons of China and the United States using the Denison organizational culture model* (Doctoral dissertation, Alliant International University).

Chi, S., Moon, S., & Kim, D. Y. (2021). Internal Communication Effectiveness Model for Construction Companies: A Case Study of the Korean Construction Industry. *KSCCE Journal of Civil Engineering*, 25(12), 4520-4534.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International journal of management reviews*, 7(2), 91-109.

Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2013). Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. *Handbook of organizational culture and climate*, 4, 1032-1045.

Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological reports*, 72(3), 1299-1330. Cornelissen, J. (2004). *Corporate communication Theory and Practice*. Sage Publications.

Cornelissen, J.P. and Elving, W.J.L. (2003), "Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8 No. 2, pp. 114-120.

Costa, G. (2021). O papel da comunicação interna em organizações virtualizadas e o uso das plataformas digitais. <https://createlab.pt/o-papel-da-comunicacao-interna-em->

organizacoes-virtualizadas-e-o-uso-das-plataformas-digitais/

Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. 2nd Ed. Routledge.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1989, August). Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1989, No. 1, pp. 168-172). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.

Denscombe, M. (2017). *The good research guide: For small-scale social research projects*. 4th Ed. McGraw-Hill.

de Araujo, D. C., Simanski, E. S. S., & de Quevedo, D. M. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *BBR-Brazilian Business Review*, 9(1), 47-64.

de Oliveira Alves, A., & Rocha, A. K. L. T. (2022). Comunicação interna nas organizações que operam em Home Office por meio do uso de ferramentas tecnológicas. *Bahia Análise & Dados*, 31(2), 148-167.

de Oliveira, F. N. S. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-74.

de Souza, I. O., Miura, J. T., Ribeiro, T. M. S., & Carraro, R. V. (2021). A Comunicação Interna Em Meio À Pandemia Do Covid-19 E Sua Relação Com O Teletrabalho. *Cimatech*, 1(8), 43-55.

Driscoll, D. L. (2011). Introduction to primary research: Observations, surveys, and interviews. *Writing spaces: Readings on writing*, 2, 153-174.

Dumitraşcu, M., & Feleagă, L. (2019). Mission, Vision, and Values of Organizations, the Catalysts of Corporate Social Responsibility. *Audit financiar*, 17(153).

Eiró-Gomes, M., & Nunes, T. F. G. (2013). Relações Públicas/Comunicação Institucional/Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?. *Comunicação global, cultura e tecnologia*, 1050-1057

Fazlurrahman, H., Wijayati, D., Hadi, H., Rahman, Z., Nugrohoseno, D., & Wahyudi Rahman, M. (2020). Analysis of Work Engagement Measurement at Work from Home due to the Effect of Covid-19 Pandemic. *Technium Social Sciences Journal*, 14, 363-375.

Ferrari, M. A. (2003). Relações Públicas e a sua função estratégica. In *Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Belo Horizonte, MG, Brasil (Vol. 15).

Ferrari, M. A. (2016). Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus Editorial, 139–159.

Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438.

Fiordelisi, F., & Ricci, O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 28, 66-82

Fuller, R. (2014). A primer on measuring employee engagement. *Harvard Business Review*.

Galerani, G. S. M. (2006). Avaliação em comunicação organizacional. Embrapa-Assessoria de Comunicação Social.

García-Morales, V. J., Matias-Reche, F., & Verdú-Jover, A. J. (2011). Influence of internal communication on technological proactivity, organizational learning, and organizational innovation in the pharmaceutical sector. *Journal of Communication*, 61(1), 150-177.

Gillis, Tamara L. “*The IABC Handbook of Organizational Communication A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*” (2006); 1ª edição - John Wiley & Sons, Inc.

Golden III, J. H., & Shriner, M. (2019). Examining relationships between transformational leadership and employee creative performance: The moderator effects of organizational culture. *The Journal of Creative Behavior*, 53(3), 363-376.

Goldenberg, M. (2004). A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8ª Ed. Editora Record.

Gonçalves, A. F. (2007). Desenvolvimento de uma escala de mensuração e análise estratégica da comunicação interna orientada para o alinhamento organizacional. In *Anais do 1º Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas* (pp. 1-15).

Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.

Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673-679.

Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297.

Harrison, R. (1972). Organization's Character. *Harvard Business Review*, 119-128.

Hashmi, M. A., Jalees, T., Qabool, S., & Aziz, A. (2020). Consequences of Organizational Culture and the Mediating Role of Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 13(1).

He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.

Horwath, R. (2005). Discovering purpose: Developing mission, vision, and values. *Strategic Thinking Institute*, 1-9.

Hsieh, Lange, Rodin, & Wolf-Bauwens (2018). Getting clear on corporate culture: conceptualisation, measurement and operationalisation. *Journal of the British Academy*, 6(1), 155-184.

Hume, J., & Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public relations review*, 40(2), 294-304.

Icheva, M. (2020). Corporate Social Responsibility, Motivation and Organisational Identity-Fundamentals For Stability In Uncertain Times. *Knowledge International Journal*, 43(1), 209-213.

Illes, K., & Vogell, C. (2018). Corporate values from a personal perspective. *Social Responsibility Journal*.

Jafri (2012). An empirical study of octapace culture and organizational commitment. *International Journal of Retailing & Rural Business Perspectives*, 1(2), 187.

Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The

mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*.

Karanges, E. R. (2014). *Optimising employee engagement with internal communication: a social exchange perspective* (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public relations review*, 41(1), 129-131.

Kartikawangi, D., & Dahesihsari, R. (2020). Organizational communication responses to Covid-19: Strategies and practices. *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 5(2), 189-198.

Kaul, V. (2017). Strategic Corporate Communications. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development* 1(5), pp.803-820.

Kilmann, R. (1982). Getting Control of the Corporate Culture. *Managing*, pp.11-17.

Klemm, M., Sanderson, S., & Luffman, G. (1991). Mission statements: Selling corporate values to employees. *Long range planning*, 24(3), 73-78.

Kollektif, I. C. (2017). *Disrupting the Function of IC. A Global Perspective*. Canada: IC Kollektif.

Kopaneva, I. M. (2019). Left in the dust: Employee constructions of mission and vision ownership. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 122-145.

Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 2, 169-192.

Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13-24.

Lee, Y., & Yue, C. A. (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46(3), 101906.

Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate identity: The role of mission statements. *Business Horizons*, 40(3), 59-66.

Lindenmann, W. K. (1993). "Effectiveness Yarcistick" to Measure Public Relations Success.

Lombardi, G. (2015). Social Media Inside a Large Enterprise. In *Exploring*

Internal Communication (pp. 155-165). Gower Publishing, Ltd.

Lopes (2010). A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, 17, 3-26.

Machado, H. (2003). A identidade e o contexto organizacional perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(SPE), 51-73.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2017). Fundamentos de metodologia científica. 8ª Ed. São Paulo: Atlas.

Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.

Markwick, N. and Fill, C. (1997), Towards a framework for managing corporate identity, *European Journal of Marketing*, 31(5/6), pp. 396-409.

Marques, Â., & Mafra, R. (2018). A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. *Comunicação Pública*, 13(25).

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*.

Maxwell, J. (2009). Designing a Qualitative Study. , *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*. 2ª ed., pp. 214-253. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.

McAleese, D. (2016). *Organisational culture. Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*, 15-24.

Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate reputation review*, 5(1), 76-90.

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284.

Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324.

Méndez, E., Casadesús, M., & Giménez, G. (2013). Model for Evaluating and Improving Internal Communication in an Organization According to the Principles of TQM. © Heras-Saizarbitoria, Iñaki (Ed.)(2013). *Shedding light on TQM: Some research findings*, p. 145-165.

Mepeva, A., & Nhamposse, A. (2019). A Comunicação Interna como Estratégia de Reforço da Identidade e Cultura das Organizações. *Revista Electrónica de Investigación*

e Desenvolvimento, 2(9).

Mishra, K. E. (2007). Internal communication: Building trust, commitment, and a positive reputation through relationship management with employees. The University of North Carolina at Chapel Hill.

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.

Money, K., Rose, S., & Hillenbrand, C. (2010). The impact of the corporate identity mix on corporate reputation. *Journal of brand management*, 18(3), 197-211.

Morrell, M. (2015). Developing Your Intranet into a Great Business Tool. In *Exploring Internal Communication* (pp. 145-155). Gower Publishing, Ltd.

Mourão, R. A. M., Miranda, S., & Gonçalves, G. (2018). A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções dos peritos. *Comunicação Pública*, 13(25).

Mujib, H. (2017). Organizational identity: An ambiguous concept in practical terms. *Administrative Sciences*, 7(3), 28.

Murillo, R. (2011). La intracomunicación. *Revista Perspectivas*, (28), 91-111.

Nascimento, L. M. (2021). O Impacto Do Teletrabalho Na Cultura De Inovação.

O'Murchú, L. (2015). Set Yourself Up for Success, Four Steps to Effective Internal Communication. In *Exploring Internal Communication* (pp. 95-128). Gower Publishing, Ltd.

Otubanjo, O. (2013). The extended corporate identity mix. *International Journal of Marketing Studies*, 5(1), 59.

Pareek, U. (1998), "Studying organizational ethos: the OCTAPACE profile", *The Pfeiffer Library*, Vol. 15 No. 2, pp. 167-179

Pathirana, Y. L., Jayatilake, L. V., & Abeysekera, R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(9).

Pereira, N. D. P. (2018). Comunicação interna na Era Digital: o caso da McDonald's no Dia Internacional da Mulher. *Comunicação Pública*, 13(25).

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.

Prasad, D. K., Mangipudi, D. M. R., Vaidya, D. R., & Muralidhar, B. (2020).

Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: a general linear model approach with reference to information technology industry in hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(4).

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 122-140.

Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*, 96(4), 78-85.

Rádio e Televisão de Portugal. (2020). Relatório e Contas 2020. Obtido de <https://media.rtp.pt/empresa/inf-financeira/informacao-anual/>

Rádio e Televisão de Portugal. (2020). Plano de Atividades 2021. Obtido de <https://media.rtp.pt/empresa/inf-financeira/plano-de-atividade-e-orcamento-relatorio-e-contas/>

Raposo, A. (2017). Comunicação estratégica nas organizações e novas tecnologias: elementos constantes numa equação dinâmica. *Dito Efeito*, 8(12), p. 109-121

Raposo, A., (2018). «Barton, Paul (2016). *Maximizing Internal Communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*. New York: Aviva Publishing». *Comunicação Pública* 13(25).

Resende, R. G., Demo, G., & Nascimento, T. G. (2019). Identidade organizacional. *Gestão E Sociedade*, 13(36), 3038-3061.

Rey, C., Velasco, J. S. C., & Almandoz, J. (2019). The new logic of purpose within the organization. In *Purpose-driven Organizations* (pp. 3-15). *Palgrave Macmillan*, Cham.

Rodrigues, R. (2021). O papel da Comunicação Interna em tempos de pandemia: uma resposta à crise da Covid-19. *Revista Aprender*, 42-49.

Ruck, Kevin (2015). *Exploring Internal Communication - Towards Informed Employee Voice* 3ª edição - Gower Publishing Limited.

Ruck, K., & Trainor, S. (2012). Developing internal communication practice that supports employee engagement.

Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.

Sanaria, A., & Singh, N. (2019). Octapace Organizational Culture: Review and Synthesis. *Journal of Contemporary Management Research*, 13(2).

Santana, J. M., e Brandão, N. G. (2018). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização com On Group. *Comunicação Pública*, 13(25).

Santos, N. C. (2018). Resultados em Comunicação Interna: os desafios da avaliação e modelos aplicáveis. *REVISTA FOCO*, 11(1).

Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.

Schein, E. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*, pp.30-33.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). *American Psychological Association*.

Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan management review*, 38(1), 9-20.

Scholz (1987). Corporate culture and strategy—The problem of strategic fit. *Long Range Planning*, 20(4), 78-87.

Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management review*, 25(1), 43-62.

Scroferneker, C. M. A. (2006). Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista Famecos*, 13(31), 47-53.

Sebastião, S. (2012). A Comunicação Interna na Empresa em Rede e em Sistemas Sociais Cooperativos.-Internal Communication in the Network Enterprise and in Cooperative Social Systems. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(3 (ene-jun)), 09-26.

Segarra, S., & Aced, C. (2019). Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies.

Setiyani, A., Djumarno, D., Riyanto, S., & Nawangsari, L. (2019). The effect of work environment on flexible working hours, employee engagement and employee motivation. *International review of management and marketing*, 9(3), 112.

Sinclair (1993). Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business ethics*, 12(1), 63-73.

Slijepčević, M., Bovan, A., & Radojević, I. (2018). Internal communications as a factor of company's efficiency. *Marketing*, 49(2), 124-143.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee

communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062.

Smircich (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.

Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of communication management*.

Steyn, B. e Puth, G. (2000) *Corporate Communication Strategy. From Technician to strategist*. 1ª Edição, Heinemann: Johannesburg

Sun (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141.

Suphattanakul, O. (2017). Role of transformational leadership in effective strategic implementation with the moderating effect of organizational culture. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), pp.253-262.

Talal, M. (2013). Add Value to Internal Communication through Human Resources Management. *Valahian Journal of Economic Studies*, 4(4), 21.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, Á., & Verhoeven, P. (2017). *Communication excellence: How to develop, manage and lead exceptional communications*. Springer.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Uysal, D. (2020). The Use of Internal Communication Channels Within 5-Star Hotels in Turkey During The Covid-19 Pandemic Crisis and its Effects on Employees' engagement Levels. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel*, 3(2), 178-190.

van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79.

Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public relations review*, 46(3), 101926.

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230.

Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.

Vetráková & Smerek (2015). *Managing the change of corporate culture*. Sylwan, 159(2), 485-501.

Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade:: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. *Revista do Serviço Público*, 72(01), 133-162.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*.

Welch, M. (2015). Dimensions of internal communication and implications for employee engagement. In *Exploring Internal Communication* (pp. 25-36). Gower Publishing, Ltd.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*.

Wels, J. C., & Raposo, A. (2018). O papel da comunicação interna nos processos de mudança em organizações multinacionais. *Comunicação Pública*, 13(25).

Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of management inquiry*, 15(3), 219-234.

Who (2020). Director general's opening remarks at the media briefing on covid-19. Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/whodirector-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march2020>

Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*.

Yang, L., Jaffe, S., Holtz, D., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., ... & Teevan, J. (2020). How work from home affects collaboration: a large-scale study of information workers in a natural experiment during COVID-19.

Yeomans, L and FitzPatrick, L (2017) *Internal Communication. Exploring Public Relations*. Pearson Education.

Yue, C. A., Men, L. R., e Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3)

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.

Zaumane, I. (2016). The Internal Communication Crisis and Its Impact on an Organization's Performance. *Journal of Business Management*, (12).

Zeffane, R., Tipu, S. A., & Ryan, J. C. (2011). Communication, commitment & trust: Exploring the triad. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 77-87.

ANEXOS

Anexo I - Guião da entrevista exploratória - Marina Ramos, Responsável Marketing Estratégico e Comunicação RTP

- P1** - Como é pensada a comunicação interna na RTP? Quais são as principais mensagens?
- P2** - Qual entende ser o seu papel enquanto responsável de comunicação interna?
- P3** - Quais considera serem os instrumentos, projetos e ações de comunicação interna mais relevantes e eficazes?
- P4** - Como considera que é percebida a comunicação interna pelos colaboradores e pelos decisores (neste caso departamentos das áreas Centro Corporativo e Suporte à Atividade)?
- P5** - Sente que é encorajada a partilha de feedback dos colaboradores em relação às suas preocupações/ações de comunicação interna?
- P6** - De que forma a pandemia COVID-19 impactou a prática de comunicação interna? Que novos instrumentos surgiram ou que alterações foram feitas aos já existentes?
- P7** - De que forma foi o teletrabalho uma barreira à prática eficaz da comunicação interna junto dos colaboradores da RTP?
- P8** - Que valores da cultura organizacional considera serem estruturais no dia a dia da RTP? De que forma se manifestam?
- P9** - De que forma foi a comunicação interna importante na transmissão dos valores da cultura organizacional aos colaboradores em teletrabalho?
- P10** - Para além da barreira física, existiram ações/projetos que promoveram maior engagement e relação dos colaboradores com a organização?
- P11** - Na sua opinião, quais considera como pontos fortes e fracos da estratégia de comunicação interna na RTP atualmente, ainda numa realidade de teletrabalho?
- P12** - Numa realidade pós-pandemia, qual considera ser a direção estratégica da comunicação interna da RTP?

Anexo II - Resultados da entrevista exploratória - Marina Ramos, Responsável Marketing Estratégico e Comunicação RTP

P1 - Como é pensada a comunicação interna na RTP?

A comunicação interna é organizada, pensada e coordenada pela direção de Comunicação, mas com o conhecimento e ligação ao Conselho de Administração. Não pode ser de outra maneira. Tudo o que nos fazemos, principalmente do ponto de vista de passar a mensagem para os trabalhadores da RTP, é visto em conjunto com a Administração. A direção de Comunicação é o instrumento para fazer chegar essas mensagens e informações aos trabalhadores.

P1 (Continuação) - E quais são as principais mensagens?

São as mais variadas e na base estão sempre as prioridades definidas no projeto estratégico da RTP. Tanto podem ser informações sobre um evento especial como sobre aspetos específicos da empresa, sejam eles investimentos, uma iniciativa ou até mesmo uma resposta a questões sindicais ou da Comissão dos Trabalhadores, que a empresa entende que não são razoáveis nem verdadeiras e que, por isso, é necessário repor a verdade. Há um conjunto de comunicações e de mensagens vindas da Administração, mas que tem o envolvimento da direção de Comunicação.

P2 - Qual entende ser o seu papel enquanto responsável de comunicação interna?

O meu papel é fazer essa tal ponte. Isto é, falar com a Administração, que tem um projeto estratégico para desenvolver e com base nele toma medidas diariamente. A direção de Comunicação faz a ponte com a Administração, sendo nosso papel perceber o que é relevante comunicar com os trabalhadores entre as ações e projetos desenvolvidos e a desenvolver.

P3 - Quais considera serem os instrumentos, projetos e ações de comunicação interna mais relevantes e eficazes?

A INTRANET é o principal instrumento e ferramenta da comunicação interna. Esta plataforma permite-nos duas coisas: (1) passar toda a informação relevante e sustentar

toda uma panóplia de serviços que a RTP dispõe nela e que faz com que as pessoas vão diretamente ao site interno, seja os horários dos clínicos ou a ementa dos restaurantes. A INTRANET é a ferramenta mais rica que nós temos do ponto de vista de comunicação interna, até porque é refrescada todos os dias com conteúdos novos e importantes (2) A INTRANET dispõe da componente de partilha. A RTP tem um problema grave do ponto de vista de mobilização interna (as pessoas são muito distantes) e à semelhança de outras INTRANET's de outras empresas europeias de serviço de media, procuramos que a nossa seja um espaço de partilha. Criámos uma área específica que se chama O Nosso Espaço, onde colegas nossos de diferentes áreas de atuação revelam-nos as coisas que mais gostam de fazer fora da empresa. Vou dar um exemplo que é o mais flagrante na RTP. Nós temos imensos colegas envolvidos na área da música, uns tocam, outros cantam ou são membros de bandas. E esses colegas são da financeira, da contabilidade ou até da redação. Temos também quem pinta ou escreve letras de músicas. Para nós é importante que as pessoas entendam que a INTRANET é um espaço de todos nós. Serve para colocar destaques de comunicação editorial, mas também serve para ser um espaço de partilha. Pretendemos que a INTRANET reflita o mais possível a vida de uma empresa de serviço de media como a RTP. Para além da INTRANET temos ainda ações especiais. Por exemplo, em condições normais, todos os anos há um Encontro de Quadros, onde dedicamos um dia a discutir e a refletir sobre os temas relevantes e prioritários para a empresa. Chamamos os quadros superiores (são mais de 200 trabalhadores; diretores mas também responsáveis de áreas) para discutir com a Administração Sobre os temas escolhidos. O Encontro de Quadros é uma altura importante de comunicação interna que valoriza a partilha e o envolvimento entre Administração e trabalhadores. É muito importante para empresas como a RTP que as coisas fluam, sejam discutidas, entendidas e abraçadas internamente. Decidimos também, há dois anos, criar uma newsletter institucional. Nós temos vários tipos de newsletter, algumas editoriais e da responsabilidade da direção de informação de televisão, que são diárias. Depois temos uma newsletter de comunicação externa, que é feita por nós semanalmente onde destacamos conteúdos de programação de todas as marcas de serviço público (rádio, televisão e online). Do ponto de vista de comunicação interna achámos que precisávamos de um instrumento apelativo e simples que desse conta aos trabalhadores o que é feito na empresa e que eles não sabem. Por exemplo, todos os meses recebemos distinções e prémios, uns pelas marcas institucionais e outros por personalidades/pessoas individuais. É preciso dizer que isso acontece, tal como dizer que todos os meses há investimentos novos. A RTP é uma empresa onde falta sempre tudo,

mas onde também todos os meses há melhoramentos e investimentos a nível operacional, técnico e tecnológico. E isso é também importante comunicar. A newsletter institucional acaba por fechar o ciclo daquilo que acontece na empresa todos os meses e que as pessoas não sabem que aconteceu. Tivemos também outra ação chamada Pequenos-Almoços com a Administração, isto antes da pandemia. Cada Administração tenta inculcar a sua marca do ponto de vista do diálogo e relacionamento com os trabalhadores da empresa. A Administração anterior (A atual, por termos estado em pandemia e por estarmos, aliás, a sair agora dela, ainda não tem a sua marca própria) criou os Pequenos-Almoços com os trabalhadores. Qual era a ideia? A ideia era que qualquer pessoa pudesse tomar um pequeno-almoço com a Administração e falar com ela sobre aquilo que lhe apetecesse. Isto é, fazer perguntas diretamente sem intermediários como os diretores e responsáveis de área. A Administração tinha o pensamento de que ‘nós estamos aqui, queremos falar com as pessoas e perceber com elas quais são as ansiedades e os problemas, mas também quais os desafios e as ideias de cada um delas’. E muitas das ideias concretizadas internamente vieram desses encontros diretos à mesa com a Administração. Essa disponibilidade e aberta era uma marca que considero importante e fundamental numa empresa onde a mobilização interna é tão difícil. Acredito e sei que esta Administração quer encontrar também a sua marca para falar diretamente com os trabalhadores.

P4 - Como considera que é percebida a comunicação interna pelos colaboradores e pelos decisores (neste caso departamentos das áreas Centro Corporativo e Suporte à Atividade)?

Ser juíza em causa própria é um bocadinho difícil, mais vale perguntar-lhes. Mas há uma coisa que eu sei: tendo a RTP um problema que considero relevante e significativo de envolvimento interna, os trabalhadores de uma maneira geral não estão muito aí. Nós fazemos um esforço diário e constante para fazer chegar a informação, que às vezes é desvalorizada, mas não podemos desistir por causa disso. A nós cabe tentar envolver. Vou dar o exemplo do evento dos 65 anos da RTP. Nós fizemos um evento na sede e no CPN. No caso de Lisboa, trouxemos os Capitão Fausto, fizemos um brinde e partimos o bolo. Esse momento de partilha foi comunicado na INTRANET e por e-mail. A propósito do aniversário fizemos uma campanha institucional para à qual convocámos todos os trabalhadores da empresa. A ideia era criar um mosaico de caras dos trabalhadores da RTP, colocando como assinatura “Somos Todos RTP. Parabéns a todos”. E, na verdade,

somos todos RTP, não só os trabalhadores como também todos os portugueses, pois a RTP confunde-se um pouco com a História do país. Ora, para o esforço que existiu e em condições normais, devíamos ter tido mais gente a participar não só no spot como no evento. Medindo os resultados, temos de aceitar que as pessoas têm alguma dificuldade de mobilização interna. Toda a vida, os trabalhadores da RTP, em momentos cruciais, vestiram a camisola. Toda a vida e assim continuam, se considerarem que alguma coisa está em risco no serviço público. Agora, se a vida corre bem, não se envolvem nem se mobilizem. Só há uma pequena parte da empresa que faz e é preciso, portanto, insistência.

P5 - Sente que é encorajada a partilha de feedback dos colaboradores em relação às suas preocupações/ações de comunicação interna?

Encorajada é, mas as pessoas não se deixam comover porque não entendem que há ali uma coisa fundamental. Fica lá qualquer coisa e esse tem de ser o nosso caminho. Podia haver mais feedback? Podia. Podia haver mais partilha? Podia. O nosso trabalho é altamente reconhecido? Não tenho a certeza. Tenho a certeza, no entanto, que se não existisse comunicação interna iríamos ser altamente penalizados e criticados. As pessoas não podem dizer que a informação não lhes chega, podem é dizer que não ligam à informação ou que não a acham relevante. Porém, na pandemia, a situação foi diferente. Chegou-nos muito feedback positivo do nosso trabalho.

P6 - De que forma a pandemia COVID-19 impactou a prática de comunicação interna? Que novos instrumentos surgiram ou que alterações foram feitas aos já existentes?

A pandemia impactou muitas empresas, incluído a RTP. Mais de 600 colegas nossos foram para casa num espaço de poucos dias. Os seus equipamentos também. A INTRANET passou a ser menos aberta porque implica ligar uma VPN e as pessoas podiam trabalhar sem esse instrumento. Mas o que nós fizemos? Para além de manter a INTRANET e concentrada nela toda a informação existente (muitos conteúdos sobre o COVID-19), criámos um instrumento de comunicação específica. Na RTP foi criado um chamado Grupo de Gestão de Crise, em que eu própria faço parte, juntamente com outros diretores (Higiene e Segurança no Trabalho, Engenharia, Sistemas e Tecnologia, Recursos Humanos e Conselho de Administração). Esse grupo criou um endereço

eletrónico próprio – a RTP Coronavírus – através do qual foram enviadas comunicações, informações e apelos. Essa comunicação foi muito lida e reconhecida, até pela Comissão dos Trabalhadores, que tem sempre uma postura crítica, muito presente e ativa. Devo dizer que com orgulho que a RTP esteve na linha da frente das medidas de higiene e segurança dos trabalhadores, garantindo as operações de serviço público e, ao mesmo tempo, partilhando o máximo de informação possível com toda a transparência possível em cada momento. Tivemos alturas em que todos os dias saía uma comunicação. Agora temos alturas em que se passam duas semanas e não há nenhuma. É a evolução da própria pandemia. As pessoas respondiam aos nossos e-mails, não só para agradecer como para um levantamento de dúvidas. Eu respondia diretamente a cada e-mail. Depois, nas reuniões do grupo, que chegavam a ser diárias (passaram a ser três vezes por semana e agora acontece só uma vez por semana), eu levava as ansiedades, as dúvidas e os pedidos de informação. Do ponto de vista de comunicação interna, a pandemia foi gerida de uma forma específica, integrada e, até diria, bastante positiva.

P7 - De que forma foi o teletrabalho uma barreira à prática eficaz da comunicação interna junto dos colaboradores da RTP?

Se tivesse de dizer um “sim” ou um “não” diria que sim, até porque o nosso principal instrumento e ferramenta de comunicação interna, que é a INTRANET, sofreu pouca adesão. A questão da pandemia e do teletrabalho tiveram efeito, não tanto ao nível de comunicação interna, mas ao nível do “desligar” das áreas entre si e entre colegas. Houve casos graves de desmobilização e, portanto, voltar a uma mobilização pós-pandemia é uma coisa de grande dificuldade. Não podemos esquecer que as pessoas tiveram 2 anos em casa e em certos casos estamos a falar de direções inteiras. Depois temos caso específicos, existiram direções em que o contacto entre diretor e equipa foi grande, aberta, transparência e diária. Outros casos em que, pela área em si ou pela personalidade do próprio diretor, o contacto direto com os trabalhadores não era diário. E isso provoca um distanciamento do trabalhador em relação à sua empresa.

P8 - Que valores da cultura organizacional considera serem estruturais no dia a dia da RTP? De que forma se manifestam?

São os valores de uma empresa de serviço de media: a universalidade, a qualidade, a transparência, a diversidade e a proximidade. São tudo valores da cultura organizacional da RTP muito ligados ao que nós defendemos como valores do serviço público de media e também muito partilhados com a própria EBU (a união das rádios e televisões europeias de serviço público).

P9 - De que forma foi a comunicação interna importante na transmissão dos valores da cultura organizacional aos colaboradores em teletrabalho?

Espero que a comunicação interna sirva para essa mesma transmissão. Ela está sempre presente em tudo aquilo que fazemos. Se existem uns pequenos-almoços é pela proximidade, pela transparência e pela partilha de informação. A diversidade e qualidade estão muito presentes nos nossos conteúdos, mas não só. Os eventos que realizamos têm muito a ver com os valores que nós queremos transmitir em cada situação e momento. A cultura organizacional está presente na comunicação interna e, já agora, na externa.

P10 - Para além da barreira física, existiram ações/projetos que promoveram maior engagement e relação dos colaboradores com a organização?

O afastamento das pessoas só piorou esta desmobilização interna. Tudo aquilo que era presencial parou, como os Pequenos-Almoços, pois as pessoas estavam em casa ou enfiadas nas suas salas. Criamos um site especial chamado ADN para tentar com que não se perdesse o contacto entre colegas. Neste site partilhámos conselhos de saúde pública e até de nutrição, ao mesmo tempo que convidámos os nossos colegas a partilhar entre si sugestões sobre literatura, música, cinema, entre outras áreas de entretenimento. Havia quem, por exemplo, partilhasse receitas. Com o ADN tentámos criar um instrumento próprio para que as pessoas se sentissem parte do mundo da RTP.

P11 - Na sua opinião, quais considera como pontos fortes e fracos da estratégia de comunicação interna na RTP atualmente, ainda numa realidade de teletrabalho?

Como ponto forte temos a diversidade de instrumentos para passar os valores do serviço público e a cultura organizacional da empresa. Mas desde a pandemia que não existiu

nenhum Encontro de Quadros, logo não há uma reflexão sobre as prioridades para a empresa. Obviamente aí que temos um ponto fraco. A pandemia trouxe um “desligar” entre áreas dentro da empresa, a que se junta já uma tendência de pouca mobilização interna dos trabalhadores. Isso trouxe complicações acrescidas. A perceção sobre o nosso trabalho – tenho a certeza – fica aquém do nosso trabalho.

P12 - Numa realidade pós-pandemia, qual considera ser a direção estratégica da comunicação interna da RTP?

É intensificar o contacto direto com os trabalhadores, ouvindo-os e partilhando com eles toda a informação existente. Se não o fizermos, os trabalhadores recebem as comunicações unicamente através dos Sindicatos ou da Comissão dos Trabalhadores que têm – e não há nenhum problema – agendas próprias. A RTP tem de comunicar aquilo que eles não comunicam e aquilo que a empresa entende ser importante.

Anexo III - Homepage da Intranet

The screenshot shows the RTP Intranet homepage. At the top, there is a navigation bar with the RTP logo, a search bar, and a user profile for Flávio Moreira. A large banner for COVID-19 is displayed, providing contact information: Ext: 1111 / 1112, Telm: 963 222 254, and Linha SNS 24: 808 24 24 24. Below the banner, there are several news sections. The 'DESTAQUES' section includes a story about a journalist winning a prize and a reportage about the AVC association. The 'PREMIOS MARKETEER' section features a red envelope icon and a call to vote for RTP1. The 'FRONTIERAS XXI' section has a grid icon and discusses the future of housing. The 'RTP EnsinA apresenta' section features a blue icon and promotes a program for Ukrainians. The 'AS MÃOS NO PRESENTE OS OLHOS NO FUTURO' section has a woman's image and mentions a strategic project. The 'NÚCLEO DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS' section has a blue icon and mentions a publication. On the right side, there is a sidebar with 'Acessos rápidos' (Audências, Contactos, etc.) and 'EMENTAS' (Lisboa) showing a cafeteria menu for the day.

Anexo IV - Exemplo de artigo publicado na intranet

 RTP INTRANET

Procurar na intranet...

Destaques



Jornalista da RTP Cláudia Viana vence Prémio de Jornalismo na área da Saúde

A RTP venceu a primeira edição do Prémio de Jornalismo "A Qualidade de Vida depois do AVC". A Associação Portugal AVC e a farmacêutica Bayer distinguiram a reportagem "A cada hora, três portugueses sofrem um AVC" na categoria de Televisão. Um trabalho da jornalista Cláudia Viana, com imagem de David Araújo e edição de Rui Magalhães.

Para Cláudia Viana, "este prémio é o reconhecimento do meu olhar no jornalismo, uma perspetiva mais humanista e menos institucional. Porque a vida é feita de pessoas, de histórias e de memórias, cabe ao jornalista contá-las, se possível, com o coração". Acrescenta a jornalista da RTP "que as distinções nos ajudem a fazer o caminho da verdade em nome da esperança e não do medo".

O Acidente Vascular Cerebral continua a ser a principal causa de morte no país. E a reportagem "A Cada hora, três portugueses sofrem um AVC" contou-nos a história de quem não desistiu de viver e lutou perante esta adversidade, só conseguida através de uma reabilitação coordenada, multidisciplinar e com qualidade. Um papel importante que coube ao Centro de Reabilitação do Norte.

DESTAQUES
Vem aí a nova temporada do The Voice Kids!

25 DE ABRIL
48 ANOS
RTP

DESTAQUES
Separadores de emissão da RTP dedicados à Revolução dos Cravos

28 ANOS
ANTENA 3

DESTAQUES
Dia 26: Antena 3 celebra 28 anos com emissão especial em direto do Norte do país

Anexo V - Newsletter Institucional - Edição de março de 2022

@RTP
NEWSLETTER MARÇO

evento

O presidente da República veio à sede da RTP, no dia da comemoração dos 65 anos. Marcelo Rebelo de Sousa deixou claro o papel importante e único do serviço público de televisão em Portugal.

Há 65 anos a ligar os portugueses ao mundo



distinção

VOTADO PELOS LEITORES
MARCA DE CONFIANÇA
2022
Seleções do Readers Digest

A RTP1 é a estação de televisão generalista que os portugueses mais confiam em Portugal. Também José Rodrigues dos Santos e Vasco Palmeirim foram considerados duas das personalidades mais confiáveis pelos consumidores.

Uma referência em Portugal

tecnologia

A nova plataforma de grafismo permite produzir materiais para canais em HD e, ao mesmo tempo, utilizar funcionalidades recentes e tecnológicas.

RTP investe 500.000 euros em nova tecnologia



novidades

A sitcom Café kwanza marca o regresso da RTP África à ficção nacional. O canal quer ser um laboratório criativo que junte atores e equipas técnicas talentosas.

Mais talento e novas apostas na RTP África



rádio

A equipa da Antena 3 lançou uma newsletter semanal. A terça-feira dizem-nos os conteúdos que não podemos perder na rádio.

Antena 3 reforça presença no digital



destaques

Numa operação transversal à rádio e televisão, a RTP transmitiu em direto e em exclusivo a 94ª edição dos Óscares.

A noite mais aguardada do ano em fotografias



Publico de propriedade
Av. Marechal Gomes da Costa, nº 37, 1649-020 Lisboa, Portugal
© 2021 RTP

Anexo VI - Exemplo de Comunicação - RTP Coronavírus

Bom dia

Face à evolução positiva recente da pandemia pelo novo Coronavírus em Portugal, a RTP vai readaptar algumas medidas de prevenção de Higiene e Segurança em vigor na empresa, sem, no entanto, pôr em causa o objetivo primordial de garantir a continuidade das operações de serviço público da RTP e de o fazer em segurança para os seus trabalhadores.

Assim, foi já cancelada a medição da temperatura corporal à entrada das instalações da empresa, cumprindo a Resolução do Conselho de Ministros nº 25-A/2022.

Sem prejuízo de poderem vir a ser igualmente alteradas algumas medidas no que respeita ao uso de máscaras e ao rastreio de testes de Covid-19 na RTP, cumprindo as determinações das autoridades de saúde, sistematizamos aqui as regras em vigor na RTP:

No que respeita ao uso de máscaras, mantém-se a obrigatoriedade do seu uso no interior das instalações da RTP:

- Nos espaços fechados onde trabalham várias pessoas;
- Nas áreas de circulação comuns;
- Em espaços com maior concentração de pessoas;
- Nos acessos e no interior de refeitórios e bares

Mantém-se o sistema de senhas para uso dos refeitórios, para que não seja ultrapassada a lotação definida para cada período horário.

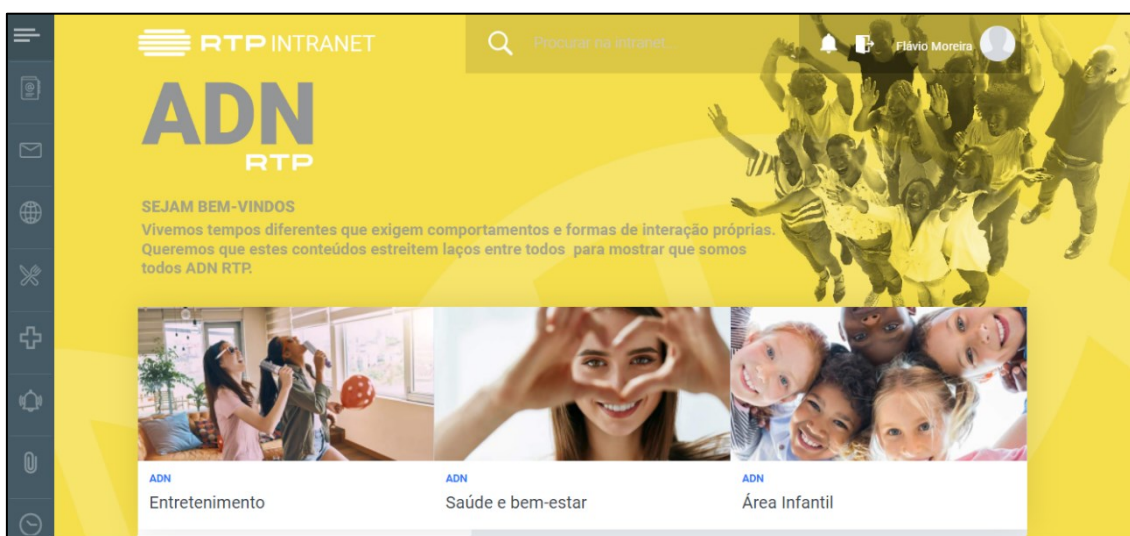
Em relação ao rastreio regular de testes à Covid-19 nas instalações da RTP, para os colaboradores em trabalho presencial, vai manter-se o rastreio semanal nas próximas duas semanas, acompanhando o regresso de vários colaboradores até aqui em teletrabalho, findas as quais passará a haver um rastreio quinzenal. Isto sem prejuízo de se manter a possibilidade de testagem sempre que o colaborador esteja referenciado pela Higiene e Segurança no Trabalho (que deve contactar em caso de necessidade).

Chamamos a atenção para a importância do cumprimento destas medidas, sobretudo numa altura em que muitos colegas vão voltar ao trabalho presencial em regime parcial, o que fará aumentar o número de colaboradores diariamente nas instalações da empresa.

Apesar de terem deixado de existir limitações à lotação de espaços, apelamos a todos para que mantenham o distanciamento físico nas áreas sociais, sempre que possível, a desinfeção das mãos, e o uso correto de máscara no interior das instalações e viaturas.

Mantenham-se seguros e atentos.

Anexo VII - Homepage do sistema ADN



Anexo VIII - Guião de entrevistas estruturadas aos decisores da RTP

- P1** - Durante o período em que se encontrou em teletrabalho, desde o início da pandemia COVID-19, em que aspetos sente que a comunicação interna impactou o dia a dia na RTP?
- P2** - Teve a comunicação interna algum papel no acompanhamento e transição dos colaboradores para o teletrabalho?
- P3** - Sente que a estratégia de comunicação interna da RTP em período de teletrabalho estava alinhada com os valores que sempre lhe foram característicos num contexto pré-pandemia?
- P4** - A nível da cultura organizacional, sentiu que foi de alguma forma impactada pelo teletrabalho? Se sim, em que aspetos?
- P5** - De que forma considera que a comunicação interna se mostrou um veículo de transmissão de cultura organizacional? Em que aspetos poderia ter melhorado?
- P6** - Dentro do seu departamento, sentia os colaboradores motivados e envolvidos com os projetos e, consequentemente, com os valores e missão da organização? Se sim, em que sentido?
- P7** - Os objetivos de comunicação definidos estavam alinhados com o departamento em questão, na medida em que se provaram úteis para o seu melhor funcionamento nesta fase?

- P8** - Considera, em termos de periodicidade, tipo de informação e volume, que estes os instrumentos de comunicação interna existentes em teletrabalho são relevantes e pertinentes?
- P9** - Em relação à pergunta anterior, quais são os aspetos que considera que podiam ser melhorados para que esta fosse mais eficaz?
- P10** - Considera que os valores da cultura organizacional que foram transmitidos em teletrabalho contribuíram para o envolvimento, comprometimento e sentimento de pertença dos colaboradores? Se sim, de que forma se traduziu?
- P11** - Sente que era uma prioridade para a organização a colaboração em grupo e a recolha de feedback dos colaboradores, de forma a conseguir adaptar a estratégia, se necessário?
- P12** - Em que aspetos considera que a comunicação interna em teletrabalho poderia ter sido melhorada de forma a ir ao encontro das novas necessidades dos colaboradores?

Anexo IX - Resultados da entrevista estruturada – Cristina Viegas, departamento Comercial (A)

P1 - A comunicação permitiu manter-nos atualizados sobre os processos e procedimentos que deveríamos ter, sobretudo nas questões ligadas ao covid

P2 - Na verdade primeiro fomos para teletrabalho e só depois surgiu a comunicação regular uma vez que a RTP decidiu agir mesmo antes do governo tomar a decisão de lock down.

P3 - A grande diferença esteve na regularidade e intensidade por razões óbvias.

P4 - A RTP tem muitos anos, com profissionais muito seniores que conseguem estar afastados fisicamente sem colocar em causa a cultura organizacional. No entanto, é natural que ao longo do tempo se vão atenuando alguns dos pontos que marcam essa cultura. Não senti que o tempo tenha sido suficiente para a colocar em causa. A entrada de novos elementos na equipa não permitiu fazer a sua integração da mesma forma. No entanto, ajustados os processos de comunicação através das ferramentas disponíveis, foi possível fazer um acompanhamento introduzindo-os na cultura RTP.

P5 - Acho que o tom paternalista esteve sempre presente. Achei a comunicação adequada ao que foram os tempos vivido.

P6 - Sim, muito motivados e o resultado disso foram mesmo os números associados às receitas, tanto numa perspetiva absoluta como relativa quando comparados com o mercado.

P7 - A comunicação era mais geral. Cada departamento ajustou/encontrou um modo de comunicar entre si e com os demais departamentos e, no nosso caso, com o mercado.

P8 - Sim

P9 - Como disse, acho que estiveram bastante bem.

P10 - Sim, a RTP mostrou-se muito atenta, presente e disponível.

P11 - No meu caso, não fui envolvida, mas sabia que poderia fazer sugestões, que havia abertura para isso.

P12 - Durante a pandemia a comunicação interna passou tranquilidade, segurança e acho que isso era o mais importante.

Anexo X - Resultados da entrevista estruturada – Isabel Carvalho, Responsável departamento Planeamento e Controlo de Gestão (B)

P1 - A comunicação interna impactou positivamente e, tivemos sempre a informação “in just time”.

P2 - Completamente. E a informação que foi comunicada era a que necessitávamos de forma a nos ajudar a tornar mais “simples” essa transição e cuja comunicação era transversal a toda a empresa

P3 - Não senti diferença, mas incidia mais e, como tinha de ser, sobre o período que estávamos a viver

P4 - O impacto que senti foi a descoberta de uma nova de desempenhar a função – teletrabalho – e que para mim sim foi surpreendente porque à distância não se perdeu a eficiência nem a eficácia no cumprimento de prazos, etc.

P5 - Na minha opinião desempenhou muito bem essa comunicação: assertiva, sem provocar ansiedade e ajudar a olhar para o período COVID de forma positiva

P6 - Repito um pouco a resposta do P4: O impacto que senti com a minha equipa foi fantástico, porque cumpriram prazos, nada falhou e estavam felizes dentro do contexto, porque cumpriam os seus deveres profissionais e tinham tempo para as suas atividades pessoais.

P7 - No que respeita, diretamente ao Covid-19 a comunicação foi excelente e nos ajudava indiretamente a acreditar que podíamos desempenhar a nossa função

P8 - Foram de uma eficácia fantástica, em termos de periodicidade, tipo de informação e quantidade de informação

P9 - Na minha opinião foram excelentes, mas para quem é da “comunicação” poderá achar que poderia melhorar. Eu não sei como, porque para mim fizeram um trabalho de excelência

P10 - Já respondi atrás a esta questão, por exemplo no ponto 7

P11 - Sim, e foi o que foi feito no Grupo Covid-19.

P12 - Para mim foram excelentes e tive o cuidado de enviar alguns e-mails a parabenizar a forma como comunicavam

Anexo XI - Resultados da entrevista estruturada - Maria Helena Pereira, Responsável departamento Recursos Humanos (C)

P1 - Tendo por base as recomendações da Direção-Geral da Saúde e de entidades internacionais, como a Organização Mundial de Saúde ou o Centro Europeu de Prevenção e Controlo da Doença, a RTP procurou, desde o início da pandemia, informar todos os seus trabalhadores sobre as medidas excecionais adotadas que permitiriam continuar a assegurar a manutenção das obrigações da RTP, enquanto entidade de Serviço Público de Media. A comunicação interna teve um impacto muito relevante durante todo este processo nas mais diversas vertentes. Entre as inúmeras medidas tomadas para assegurar a manutenção das obrigações da RTP, destacam-se as seguintes:

- Constituição de um grupo de trabalho de gestão de crise;

- O teletrabalho para as funções onde fosse possível prestá-lo. A adesão e sucesso dessa medida por parte dos trabalhadores foi exemplar. Foram criados novos processos, novas formas de comunicar e ultrapassados vários problemas logísticos e técnicos. Mais de um terço dos trabalhadores passou a prestar a sua função em regime de teletrabalho;
- A adaptação do regime de justificação de assiduidade na RTP à situação excecional de pandemia;
- O uso obrigatório de máscaras nas instalações da RTP, máscaras tipo FFP2 nas régies (espaços com concentração de pessoas e elevados tempos de exposição) e nas equipas de reportagem (que atuam em ambiente menos protegido). E para as restantes situações o uso de máscaras cirúrgicas;
- Disponibilização de álcool gel em todos os espaços da RTP;
- Rastreios com testes de COVID a todos os trabalhadores, em especial através de convocatórias aos trabalhadores e colaboradores a trabalhar nas instalações da empresa, e a possibilidade de realização de testes aos trabalhadores que se mantêm em regime de teletrabalho;
- A formação em ações de higiene e segurança no trabalho e outras também elas relevantes para os trabalhadores, como gestão de stress, trabalho em tempo de isolamento, conciliar a vida profissional com a vida pessoal entre outras.

Todas estas medidas foram sempre divulgadas através de comunicação interna, meio este, que, neste período de pandemia, foi um dos elementos mais importantes de informação/comunicação.

P2 - A comunicação interna teve um papel fundamental no acompanhamento e transição dos trabalhadores da Empresa que passaram a exercer a sua atividade em regime de Teletrabalho, dado que passou a ser um dos principais veículos de comunicação entre estes trabalhadores, nomeadamente no esclarecimentos de novos processos que foram implementados na RTP com especial relevo na fase de grande incidência da pandemia. Como exemplos destaque para os códigos de justificação de assiduidade ou de ausência que foram implementados, nomeadamente:

- Teletrabalho - regime de prestação subordinada de teletrabalho validada pelo Diretor, desde que compatível com as funções exercidas pelo trabalhador. O trabalhador mantém a sua remuneração mensal;

- Teletrabalho para trabalhador de Grupo de Risco - regime especial validado pela Medicina do Trabalho da RTP, para trabalhadores que estão em Teletrabalho mas que são considerados “Grupo de Risco”. O trabalhador mantém a sua remuneração mensal;
- Quarentena – situação aplicável a caso suspeito por regresso de viagem em zonas infetadas ou contacto próximo com pessoa infetada e validada pelo Diretor. O trabalhador mantém a sua remuneração mensal;
- Isolamento profilático do trabalhador – situação equiparada a doença, durante 14 dias, motivada por situações de grave risco para a saúde pública decretado pelas entidades que exercem o poder de autoridade de saúde. O trabalhador recebe o subsídio de doença da Segurança Social.
- Doença por COVID-19 - situação de doença causada pelo COVID-19 O trabalhador recebe o subsídio de doença da Segurança Social.
- Falta por assistência inadiável a filhos menores de 12 anos - Isolamento profilático de filho/neto - situação decorrente do acompanhamento de isolamento profilático durante 14 dias de filho ou outro dependente a cargo do trabalhador, motivado por situações de grave risco para a saúde pública decretado pelas entidades que exercem o poder de autoridade de saúde. O trabalhador recebe o subsídio de assistência a filho/neto da Segurança Social.
- Covid-19 Apoio a filhos menores de 12 anos - Encerramento de Estabelecimento de Ensino – situações de falta ao trabalho motivadas por assistência inadiável a filho ou outro dependente a cargo menor de 12 anos, ou, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica, decorrentes de suspensão das atividades letivas e não letivas presenciais em estabelecimento escolar ou equipamento social de apoio à primeira infância ou deficiência, fora dos períodos de interrupções letivas fixados por lei.

P3 - Considero que a comunicação interna da RTP, em consequência da pandemia por Covid-19, foi fundamental e estava alinhada com as práticas que já existiam na Empresa em matéria de comunicação. O que distingue este período é o reforço da divulgação e comunicação dos procedimentos e regras a seguir, tendo em consideração que a pandemia por Covid-19 foi um importante fator de risco global, de natureza biológica, com forte impacto na saúde física e mental dos trabalhadores e também nas empresas. Nestes termos, para cada estado da pandemia e respetivo impacto, a RTP

procurou sempre implementar as medidas mais adequadas, tendo presente, por um lado, as recomendações da Direção-Geral da Saúde e de outras entidades, e por outro, minimizar o risco dos efeitos do COVID 19, quer dos trabalhadores em regime de teletrabalho, quer dos trabalhadores em regime de trabalho presencial, quer, ainda, de todos os colaboradores e entidades externas que diariamente se encontram a prestar serviços na Empresa.

P4 - A RTP em 2021 apresentou a todos os trabalhadores um questionário “Escutar para Melhorar” que permitiu ouvir os trabalhadores da RTP, de forma individual e anónima, sobre a pandemia e respetivos efeitos na forma como estavam a viver e a lidar com a situação, recolhendo as respetivas opiniões dos trabalhadores, perceções, necessidades e sugestões de melhoria. Mais de 1.000 trabalhadores partilharam a sua opinião, com peso equivalente entre os que estão em teletrabalho e os que trabalham presencialmente, tendo a taxa de participação global sido 59%. De acordo com a análise dos principais resultados do documento, foram identificados os seguintes aspetos:

Aspetos mais positivos:

- Existe um forte sentimento de que, apesar da situação pandémica, cada um continua a contribuir com a sua função e que a empresa de forma global tem sido exemplar na resposta à pandemia.
- De forma geral, existem boas condições para quem está em teletrabalho e a grande maioria sente o adequado acompanhamento da chefia.
- Quem trabalha presencialmente conhece e classifica de forma positiva as diferentes medidas implementadas pela empresa

Oportunidades de melhoria:

- Para quem está em teletrabalho, seria importante definir regras e mais formação sobre a nova forma de trabalhar e assegurar equipamentos adequados.
- Para quem trabalha presencialmente, poderiam ser reforçadas as medidas de limpeza, gestão de espaços e regras de distanciamento.

P5 - Considero que a comunicação interna foi um excelente veículo de comunicação e que esteve alinhada com os princípios e valores da Empresa e respetiva cultura organizacional. Informo, ainda, que durante a pandemia, para além do grupo de

gestão de crise implementado na Empresa, a Direção de Recursos Humanos, e a Direção de Marketing Estratégico Comunicação tiveram um papel muito relevante em todo o processo.

P6 - Na Direção de Recursos Humanos, durante a pandemia, a maior parte dos trabalhadores estiveram a laborar em regime de teletrabalho. Durante todo esse período, os trabalhadores tiveram sempre presente os valores, e a cultura organizacional da Empresa e continuaram envolvidos e motivados com as suas obrigações, A prestação de trabalho, manteve os mesmos níveis de qualidade do que seria expectável em regime de trabalho presencial. Houve um reforço do espírito de equipa e de entre ajuda, quando necessário, não havendo alterações na forma, conteúdo e qualidade do trabalho desenvolvido pelas equipas. A nível de equipamento informático, foram disponibilizados a todos os trabalhadores portáteis, o que permitiu que fosse possível a reunião das equipas via Teams com as chefias, sempre que necessário, e ainda a possibilidade de os trabalhadores da DRH poderem contactar e falar de assuntos profissionais com os restantes trabalhadores da Empresa ou com entidades exteriores (sindicatos, advogados, etc) através desta aplicação.

P7 - Dado que as atividades desenvolvidas da Direção de Recursos Humanos são cruciais para toda a Empresa, considero que durante a fase da pandemia a equipa de trabalhadores da DRH foi exemplar, quer a nível de trabalho realizado, quer ao nível do reforço da comunicação intra e entre direções e equipas, sendo ela própria um dos principais vetores de comunicação nesta fase. Em termos globais, de salientar que todas as direções da Empresa estiveram sempre alinhadas com os procedimentos implementados durante a fase da pandemia, de modo a evitar ruturas nos processos de trabalho e no cumprimento dos respetivos objetivos delineados.

P8 - Considero que a comunicação interna foi um dos grandes pilares/suporte para que as atividades diárias dos trabalhadores continuassem a ser executadas com os mesmos níveis de qualidade que eram realizadas anteriormente. Foi, ainda, um veículo de informação fundamental para que os profissionais da RTP continuassem alinhados com a missão da Empresa e mobilizados para alcançar como equipa, os respetivos objetivos da RTP, continuando a desenvolverem o seu trabalho com os mesmos padrões de qualidade. Durante o período da pandemia, a comunicação interna teve sempre a

preocupação redobrada de prestar informação a todos os trabalhadores, sobre os mais diversos temas e procedimentos.

P9 - Durante o período da pandemia, houve vários fatores que foram cruciais para a RTP:

- A comunicação interna divulgada;
- A capacidade tecnológica e digital da Empresa, disponibilizando ferramentas eficazes de trabalho remoto;
- A colaboração em equipa,
- A formação.

Nestes termos, considero que a comunicação interna não pode ser desassociada destes outros fatores, que foram cruciais para o desempenho das atividades diárias de cada trabalhador, tendo cada um destes fatores contribuído para o bom e regular desenvolvimento das atividades da Empresa. A comunicação interna, durante o período da pandemia e após período da pandemia, foi um dos pilares mais relevantes de transmissão de conhecimentos e regras a adotar por todos os trabalhadores, fomentado uma cultura de coresponsabilização entre todos. No questionário apresentado aos trabalhadores “Escutar para Melhorar” - que permitiu ouvir os trabalhadores da RTP, de forma individual e anónima, sobre a pandemia e respetivos efeitos na forma como estavam a viver e a lidar com a situação – foi dito pela maioria dos trabalhadores o seguinte: “Sinto que a comunicação interna da RTP para com os trabalhadores tem sido”. No que respeita à relação dos trabalhadores em regime de teletrabalho com as suas chefias, os resultados obtidos neste questionário evidenciam o seguinte:

- A frequência de contactos com a chefia de cada trabalhador era adequada;
- A frequência dos contactos da chefia era igual ao período antes da pandemia.
- Foram ainda organizadas várias ações de formação com especial incidência no que respeita:
- Gestão do tempo, com foco na definição e prioridades, na utilização das pausas, na criação de rotinas e horários de trabalho equilibrados;
- Conciliar o teletrabalho com a vida familiar, especialmente direcionado para quem tem a seu cargo crianças com menos de 12 anos;
- Redução de ansiedade e gestão do stress.

P10 - Considero que durante o período da pandemia e até já no período pós pandemia, a Empresa teve sempre a preocupação de informar os seus trabalhadores, quer os que estavam em regime de teletrabalho quer os que continuaram a laborar em regime de trabalho presencial, envolvendo sempre todos os trabalhadores nestes processos, com particular importância para o cumprimento das regras de Higiene e Segurança no Trabalho e na formação a nível comportamental, não descuidando os valores e cultura organizacional da Empresa e o cumprimento das suas obrigações.

P11 - No período de pandemia a recolha do feedback dos trabalhadores era um fator crucial e muito importante para a RTP. E tanto assim é que, em 2021, a Empresa apresentou a todos os trabalhadores um questionário “Escutar para Melhorar” que permitiu ouvir os trabalhadores da RTP, de forma individual e anónima, sobre a pandemia e respetivos efeitos na forma como estavam a viver e a lidar com a situação, recolhendo as respetivas opiniões dos trabalhadores, perceções, necessidades e sugestões de melhoria. Destes resultados, aferiu-se que continuava a existir um forte sentimento de que, apesar da situação pandémica, cada um continua a contribuir com a sua função e que a Empresa de forma global, tem sido exemplar na resposta à pandemia. Que existiam boas condições para quem está em teletrabalho e a grande maioria sente o adequado acompanhamento da chefia. Quem trabalha presencialmente conhece e classifica de forma positiva as diferentes medidas implementadas pela Empresa.

P12 - Penso que a comunicação interna foi excelente durante todo o processo da pandemia, e foi sempre ao encontro das necessidades, dos seus trabalhadores e da organização, cumprindo regularmente e de forma exemplar a sua função/objetivo.

Anexo XII - Resultados da entrevista estruturada - Flávio Moreira, Direção de Marketing Estratégico e Comunicação (D)

P1 - Inevitavelmente, pelas circunstâncias do momento, a comunicação interna na RTP centrou-se na sua generalidade na pandemia Covid-19, partilhando com os funcionários e colaboradores informações relevantes da situação pandémica: medidas adotadas pela empresa, evolução do número de casos de infeção entre trabalhadores, rastreios diários/semanais, formações e ações de combate ao isolamento (essencialmente para quem adotou o regime de teletrabalho). A informação foi e continua a ser partilhada em tempo útil não só através do e-mail como na Intranet, duas ferramentas de

comunicação eficazes e de grande alcance. A disponibilidade demonstrada para o esclarecimento de dúvidas e a fluidez e rapidez na informação comunicada contribuíram para o impacto positivo no dia a dia dos trabalhadores na empresa.

P2 - Sem dúvida, até porque o termo teletrabalho passou a constar no nosso dicionário com o início da pandemia, pelo menos para nós. Por ser um regime desconhecido foi fundamental ter uma comunicação presente, fluída e rápida na resposta às dúvidas existentes. E essa comunicação que existe até hoje, transversal a todos os colaboradores e direções, permitiu ajustar-nos a um novo modelo de trabalho com maior segurança.

P3 - A comunicação interna assumiu outros contornos com o início da pandemia, até porque chegava informação nova todos os dias e era preciso comunicá-la. Mas quando falo em “outros contornos” refiro-me apenas à importância que os trabalhadores passaram a dar à comunicação até então existente. Seja em tempo de pandemia ou num contexto pré-covid, existe desde sempre uma sincera preocupação de fazer chegar às pessoas tudo o que acontece de relevante dentro da empresa. E essa informação chega de várias formas: e-mail, intranet, newsletter e/ou ações internas.

P4 - Como disse anteriormente, o teletrabalho foi uma descoberta transversal a todos os funcionários e direções. Só por isso fomos inevitavelmente impactados com o teletrabalho.

P5 - Durante o período da pandemia, a comunicação interna mostrou-se eficiente, rápida, fluída, clara e transparente. A comunicação foi ao encontro das necessidades dos trabalhadores, cada um com as suas dúvidas e questões.

P6 - À exceção da minha diretora, toda a equipa passou a trabalhar a partir de casa. Em termos logísticos houve uma facilidade na transição para esse modelo, existindo as condições certas para o efeito pretendido. Trabalhando nós num “open space”, claro que sentimos a falta da interação entre colegas no dia a dia. Mais não seja os “cinco minutos” do café. No meu caso, isso veio a refletir-se na motivação. A rotina manteve-se e o trabalho realizou-se à mesma a partir de casa, mas pessoalmente faltou a interação social. Mas acabámos por dar a volta em equipa. Passámos, por exemplo, a ter mais reuniões virtuais e a combinar “pequenos-almoços” (com os devidos cuidados, claro), que serviam para pôr a conversa em dia.

P7 - Trabalhando no departamento de comunicação, penso que serei suspeito a responder a esta questão. A comunicação sempre se mostrou útil e adaptada às necessidades existentes.

P8 – A comunicação interna de uma empresa, para o efeito pretendido, deve ser clara, transparente, útil e pertinente. A comunicação interna assume-se, a meu ver, como um dos pilares principais para o bom funcionamento da empresa e equilíbrio de expectativas dos seus trabalhadores. Durante a pandemia, a RTP teve uma preocupação redobrada em comunicar com os seus funcionários sobre os mais diversos temas.

P9 - Sem resposta.

P10 - Para uma comunicação eficiente e transversal a todos os departamentos é necessário escutá-los. Os sentimentos de envolvimento e de pertença são fundamentais para o bom equilíbrio interno e aqui estamos a falar tanto de trabalhadores como de direções. Procuramos, nesse sentido, sempre que possível, auscultar ambos. O mais recente exemplo foi o lançamento do estudo “Escutar para Melhorar”, que permitiu ouvir os trabalhadores da empresa, de forma individual e anónima, sobre diversos temas da cultura organizacional em contexto pandémico.

P11 - No seguimento da resposta anterior, sinto que foi fundamental a recolha de feedback dos colaboradores para a implementação eficaz da nova estratégia laboral. Tomando novamente como exemplo o estudo “Escutar para Melhorar” foi classificada como positiva a implementação do regime de teletrabalho. Concluiu-se também que era adequada o acompanhamento da chefia nestas novas condições.

P12 - Defendo que a comunicação interna se assumiu como um veículo importante e relevante durante o período da pandemia. Na sua generalidade foi ao encontro das necessidades dos funcionários e colaboradores, cumprindo diariamente o seu principal papel.

Anexo XIII - Resultados da entrevista estruturada – Filipa Dias, Direção de Marketing Estratégico e Comunicação (E)

P1 - A comunicação interna assumiu um papel fundamental na relação da empresa com os trabalhadores durante a pandemia. E não poderia ser de outra forma. Foi necessário adaptar a comunicação ao momento e criar uma ligação ainda mais próxima

com os trabalhadores. A comunicação interna foi essencialmente focada na situação pandémica e serviu como ferramenta de partilha de medidas adotadas pela empresa, rastreios, formações, sempre com a preocupação de esclarecimento de dúvidas.

P2 - Sim, claro. A pandemia exigiu a criação de um novo modelo de comunicação com o objetivo de estar presente na rotina dos trabalhadores, assumindo-se como um desafio à nova realidade e muito importante numa comunicação presente e transversal a todos os trabalhadores.

P3 - Como acabei de referir, foi necessário criar um novo modelo de comunicação adaptado à situação pandémica. A RTP sempre teve como missão envolver e aproximar os trabalhadores de tudo o que acontece na empresa, pelo que no contexto da pandemia não foi diferente.

P4 - A pandemia trouxe-nos mudanças e novas formas de trabalho, por isso a cultura organizacional foi claramente impactada pelo teletrabalho. Falamos de uma descoberta que exigiu uma adaptação de todos os trabalhadores e direções nos modelos de trabalho e relacionamento interpessoal.

P5 - A comunicação interna foi sempre ao encontro das necessidades dos trabalhadores, mostrando-se eficaz, eficiente, objetiva e transparente.

P6 - Uma vez que falamos de um departamento de marketing e comunicação, onde o dinamismo, criatividade e debate de ideias fazem parte da rotina diária, sentiu-se de forma intensa a falta de interação presencial. Situação contornada com reuniões frequentes que permitissem igualmente substituir o método tradicional, ao mesmo tempo com o objetivo de manter os valores motivacionais.

P7 - Sim. A comunicação foi sempre considerada como um veículo útil e correspondeu sempre às necessidades dos trabalhadores.

P8 - Sim, claro. A comunicação interna é a principal ferramenta que a empresa pode utilizar para estar presente na rotina dos seus trabalhadores, pelo que assume uma enorme relevância para o bom funcionamento interno da empresa, bem como no equilíbrio das expectativas dos seus trabalhadores.

P9 - Sem resposta

P10 - Sim. Desde o primeiro momento que houve um envolvimento dos trabalhadores e respetivas direções. Exemplo disso foi a sua colaboração para um estudo que permitiu analisar diversos temas da cultura organizacional em contexto de regime de teletrabalho durante a pandemia.

P11 - Resposta na pergunta 10.

P12 - A comunicação interna assumiu-se como um importante e eficiente veículo de comunicação e cumpriu o seu papel no que diz respeito às necessidades dos trabalhadores.

Anexo XIV - Resultados da entrevista estruturada – Gonçalo Madail, Diretor de Programas - RTP Memória (F)

P1 - A Comunicação Interna da RTP foi essencial, especialmente, por manter os funcionários “ligados” a uma mensagem uníssona que assegurou uma razoável tranquilidade perante o contexto. Além disso, e perante a urgência de uma série de novos procedimentos a adotar com urgência, a comunicação clara e simplificada facilitou em grande medida a sua implementação.

P2 - Teve, sem dúvida. Como havia dito, a implementação minimamente organizada de novos procedimentos deveu-se, em larga medida, a essa comunicação clara e organizada.

P3 - Sim, para além de um compreensível tom preocupação que o contexto exigiu, o ADN da Comunicação Interna não se alterou.

P4 - Do ponto de vista da cultura organizacional, e dada a mudança abrupta, houve naturalmente ganhos e perdas. Elencando apenas um de cada, houve u ganho significativo na literacia digital e no manuseamento das ferramentas de reunião e gestão a distância, e houve alguma perda na componente social e de conversação diária presencial, para a tomada de determinadas decisões.

P5 - A Comunicação Interna sempre pretendeu ser um veículo de transmissão da cultura organizacional. Genericamente, sempre foi mais um elo de ligação social e

utilitário para os funcionários. Foi precisamente neste contexto que evoluiu para se tornar nesse veículo.

P6 - O meu departamento é peculiarmente jovem para a média etária da empresa. Neste sentido, não foi difícil manter os níveis de motivação imprescindíveis para um trabalho com novas condições em que a qualidade não se podia, de forma alguma, perder. Naturalmente, era um reflexo da situação positiva que esta equipa já vivia antes da Pandemia.

P7 - Perfeitamente. Aliás, algumas das peças de comunicação interna foram construídas pior neste departamento, o que implicou desde logo uma assimilação clara dos objetivos gerais de comunicação.

P8 - Sim, considero. Logicamente, esta intensidade e volumetria devem ser sensatas e ponderadas de acordo com cada contexto.

P9 - É sempre subjetivo medir o tom e a substância, considerando a diversidade humana e comportamental da empresa. Começaria pelo tom, que pode ser mais afinado e sofisticado, deixando para trás algum coloquialismo de certas peças de comunicação.

P10 - Creio que sim. A RTP tem já por si uma forte cultura interna e uma sensação de pertença (por vezes, até exacerbada, a meu ver). Mas é estas situações que mais se revela. Muitos foram os casos de funcionários a disponibilizarem-se para ajudar em situações de solidão de alguns colegas. Parece-me o melhor exemplo.

P11 - Sem dúvida. Não há melhor transformação do que a obtida através do envolvimento dos trabalhadores.

P12 - Creio que foi a suficiente e a mais adequada. A Comunicação Interna numa situação tão peculiar quanto esta, deve ser equilibrada não só quanto ao tom e à substância, mas também quanto à sua frequência e quantidade. Além disso, o excesso de advertência poderia gerar mais aflição. No caso concreto da RTP, honestamente, entendo que o processo foi muito equilibrado. Numa situação de preocupação com a que vivemos,

seria comum a sensação generalizada de falta de informação e diretrizes. Não creio que, no nosso caso, tivesse faltado.