



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO
COMPROMISSO, ENVOLVIMENTO E SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES EM REGIME DE TELETRABALHO -
ESTUDO DE CASO: TABAQUEIRA - PHILIP MORRIS
INTERNATIONAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação na
variante de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Mafalda de Figueirôa Pedro Garção Andrade

Faculdade de Ciências Humanas

novembro 2021



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO
COMPROMISSO, ENVOLVIMENTO E SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES EM REGIME DE TELETRABALHO -
ESTUDO DE CASO: TABAQUEIRA - PHILIP MORRIS
INTERNATIONAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação na
variante de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Mafalda de Figueirôa Pedro Garção Andrade

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professora Doutora Maria Inês Romba

novembro 2021

Resumo

Com as mudanças trazidas por um mundo cada vez mais globalizado, as organizações sentem a constante necessidade de se adaptar a um ambiente de trabalho mais tecnológico e “worker friendly”. Torna-se cada vez mais importante o conforto, satisfação e integração dos colaboradores para que isso se traduza num ambiente organizacional positivo permitindo assim alcançar vantagem competitiva.

A Comunicação Interna passou a desempenhar um papel determinante, atuando como mediadora entre a organização e os seus colaboradores, e nos dias de hoje, com a implementação das novas tecnologias houve uma transformação das organizações para uma dinâmica mais digital.

As novas tecnologias permitiram também o crescimento da prática do teletrabalho que passou a ser utilizado como uma importante ferramenta na estratégia das organizações, contribuindo para o aumento da sua competitividade. Assim, o presente estudo, que decorreu na empresa Tabaqueira – Philip Morris, teve como objetivos: 1. Perceber de que forma os colaboradores se sentem comprometidos, envolvidos e satisfeitos em regime de teletrabalho; e 2. Compreender a importância da Comunicação Interna para o compromisso, envolvimento e satisfação dos colaboradores.

Optou-se por um Estudo de Caso, tendo sido aplicadas entrevistas a uma amostra de 19 colaboradores da empresa Tabaqueira – Philip Morris. Dos resultados, podemos perceber que os teletrabalhadores da Tabaqueira se sentem comprometidos, envolvidos e satisfeitos em regime de teletrabalho.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Compromisso Organizacional, Envolvimento Organizacional, Satisfação no trabalho, Teletrabalho, Tabaqueira - Philip Morris International

Abstract

The globalized world has brought many changes, pushing organizations to constantly adapt and create a more 'worker-friendly' and technological work environment. The employees' comfort, satisfaction and integration are becoming increasingly relevant factors to achieve a positive organizational environment, and consequently a competitive advantage.

Internal Communication started now playing a decisive role, acting as mediator between the organization and their employees. Additionally, the implementation of new technologies allowed organizations to transform into a more digital environment.

These new technologies allowed teleworking practices to expand, which started being used as a tool in organizational strategy, contributing to a competitiveness increase. The present research, which took place in Tabaqueira – Philip Morris, had the following objectives: 1. Understand how employees feel committed, involved and satisfied while teleworking and 2. Understand the importance of Internal Communication to the commitment, involvement and satisfaction of the employees.

For the methodology, a Case Study was chosen, where 19 interviews were conducted with employees from the various company departments. The results of this study demonstrate that Tabaqueira's employees feel committed, involved and satisfied while teleworking.

Key words: Internal Communication, Organizational Commitment, Organizational Involvement, Employee Satisfaction, Teleworking, Tabaqueira - Philip Morris International

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus pais por me terem proporcionado a oportunidade de frequentar o Mestrado em Ciências da Comunicação na Universidade Católica Portuguesa. Um especial agradecimento à minha Mãe, pelo apoio incondicional e por acreditar sempre nas minhas capacidades ao longo de todo o meu percurso académico!

Um obrigada a toda a minha família, em especial à minha madrinha pela disponibilidade, incentivo e paciência, particularmente na reta final do trabalho!

Aos meus amigos, especialmente à Mariana e Nena, pelo apoio e por todas palavras motivadoras que tanto necessitei em diversos momentos.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Inês Romba, por toda a disponibilidade e paciência. Obrigada Professora!

À Tabaqueira e ao Dr. Rui Minhós pela oportunidade de realizar este estudo e a todos os que participaram nas entrevistas, muito obrigada!

Um sincero obrigada a todos!

Índice

Resumo	1
Abstract	2
Agradecimentos	3
Introdução	8
Capítulo 1 – Comunicação Organizacional Interna	11
1.1 O papel da Comunicação Interna nas organizações	11
1.2 Os meios de Comunicação Interna nas organizações	16
1.3 O contributo da Comunicação Interna para o compromisso, envolvimento e satisfação dos colaboradores nas organizações	21
Capítulo 2 – Principais conceitos organizacionais com impacto na Comunicação Interna	29
2.1 Comportamento Organizacional.....	29
2.2 Cultura Organizacional.....	33
2.3 Identidade Organizacional.....	38
Capítulo 3 – Teletrabalho	40
3.1 Conceito de Teletrabalho.....	40
3.2 Categorias e desafios do Teletrabalho	42
3.4 Enquadramento legal do Teletrabalho.....	46
3.5 O teletrabalho nas empresas portuguesas antes e durante o período pandémico ..	48
3.5.1 O teletrabalho na empresa Tabaqueira	52
Capítulo 4 – Metodologia	55
4.1 Questão de partida e objetivos propostos	56
4.2 Os métodos e as técnicas	57
4.3 Os participantes no estudo.....	59
4.4 Os procedimentos	60
Capítulo 5 – Estudo de Caso: Tabaqueira - Philip Morris International	62
5.1 Apresentação da empresa	62
5.2 A recolha e análise dos dados.....	64
Conclusão	72
Bibliografia	76
Webgrafia	88
Anexos	89

Índice de Figuras

Figura 1- Critério para o sucesso da comunicação organizacional	12
Figura 2 - Os três níveis de abordagem do comportamento organizacional	30
Figura 3 - As forças essenciais que afetam o Comportamento Organizacional	31
Figura 4 - Normas da Cultura Organizacional: intensidade e cristalização	36

Índice de Quadros

Quadro 1 - Meios escritos de comunicação interna	17
Quadro 2 - Meios orais de comunicação interna.....	18
Quadro 3 - Meios digitais de comunicação interna.....	20
Quadro 4 - Causas da satisfação no trabalho: causas pessoais e causas organizacionais	23
Quadro 5 - As três componentes mais comuns do empenhamento organizacional	24
Quadro 6 – Vantagens e desvantagens do Teletrabalho.....	45

Índice de Anexos

Anexo A - Pedido de Colaboração no Âmbito de um Estudo Académico.....	90
Anexo B - Guião de Entrevista	91
Anexo C - Entrevistado A	93
Anexo D - Entrevistado B	96
Anexo E - Entrevistado C.....	98
Anexo F - Entrevistado D.....	101
Anexo G - Entrevistado E.....	104
Anexo H - Entrevistado F.....	107
Anexo I - Entrevistado G.....	110
Anexo J - Entrevistado H	113
Anexo K - Entrevistado I.....	117
Anexo L - Entrevistado J.....	120
Anexo M - Entrevistado K.....	123
Anexo N - Entrevistado L.....	126
Anexo O - Entrevistado M	129
Anexo P - Entrevistado N.....	132
Anexo Q - Entrevistado O	134
Anexo R - Entrevistado P	136
Anexo S - Entrevistado Q.....	138
Anexo T - Entrevistado R.....	141
Anexo U - Entrevistado S.....	144
Anexo V - Grelha de Análises Qualitativa	147

Introdução

Esta dissertação enquadra-se no Mestrado de Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

À medida que a tecnologia tem evoluído, as organizações sentem-se obrigadas a adaptar-se aos novos meios emergentes. Consequentemente surge também a necessidade de introduzir uma alternativa ao modo de trabalho tradicional, neste caso, o teletrabalho. O trabalho remoto tem as suas vantagens, como por exemplo a redução do tempo de viagens e respetivos custos e flexibilidade de horários. Mas, por outro lado, acarreta também algumas desvantagens, como por exemplo, a sensação de isolamento ou insegurança relativamente ao estatuto de emprego, menos influência sobre as pessoas e eventos no local de trabalho, entre outras.

A verdade é que todas estas condicionantes poderão provocar algum descontentamento por parte do teletrabalhador relativamente ao seu trabalho bem como à sua empresa. Cabe à organização, com a sua área da Comunicação Interna, intervir e prevenir este tipo de situações, em que se torna necessário adaptar, neste caso, a uma nova dinâmica de trabalho permitindo uma comunicação aberta e transparente, criando uma imagem positiva perante todos os elementos para que o colaborador se sinta plenamente envolvido, comprometido e satisfeito com a organização.

Em março de 2020, a pandemia gerada pelo vírus Covid-19 causou grandes repercussões tanto a nível da saúde como a nível social e económico, alterando profundamente a forma de viver e de trabalhar em todo o mundo. As TICs tiveram um papel crucial na preservação das ligações entre familiares e comunidades, mas também no modo como asseguraram a sustentabilidade do negócio das empresas de todo o mundo.

Os governos de vários países recomendaram às empresas a implementação do teletrabalho de forma a evitar ajuntamentos de trabalhadores. Num ápice, foi adotado o trabalho remoto nas empresas em todo o mundo, como alternativa ao trabalho no escritório. Esta súbita mudança no ambiente de trabalho forçou uma adaptação dos trabalhadores para uma nova forma de trabalho, o que levou a mudanças estruturais tanto a nível pessoal como a nível interpessoal e organizacional.

Neste trabalho, é possível perceber através de alguns testemunhos de empresas portuguesas (em particular a empresa alvo do estudo de caso - a Tabaqueira), a forma como lidaram com a inserção do teletrabalho antes e durante a pandemia, tanto a nível organizacional como a nível pessoal e interpessoal.

O estudo tem dois principais objetivos: perceber de que forma os colaboradores se sentem comprometidos, envolvidos e satisfeitos em regime de teletrabalho e compreender a importância da Comunicação Interna para o compromisso, envolvimento e satisfação dos colaboradores, sendo que a pergunta de partida que guiou toda a investigação foi a seguinte: qual o impacto da Comunicação Interna para a Teletrabalho tendo em conta o compromisso, envolvimento e satisfação dos colaboradores?

Nesse sentido, a presente dissertação divide-se em cinco capítulos. Os primeiros três capítulos são dedicados à parte teórica, sendo que o primeiro trata a comunicação interna e o seu papel nas organizações, pois tal como refere Cardoso (2006: 1125), é através da comunicação e por sua vez, dos seus canais e meios, que se “desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contactos com clientes, fornecedores e parceiros”. Ainda no primeiro capítulo é demonstrada a importância da Comunicação Interna para o compromisso, envolvimento e satisfação dos colaboradores nas organizações, da qual detém um papel crucial na criação de organizações socialmente mais responsáveis, ao formarem um “clima de confiança, credibilização, transparência e sentimento de pertença dos seus colaboradores, ajudando-os a estabelecerem de modo mais adequado e integrado as suas funções” (Brandão, 2013 *in* Fonte, 2016: 55).

O segundo capítulo diz respeito aos conceitos com mais impacto na comunicação interna, tais como a Cultura Organizacional, a Identidade Organizacional e o Comportamento Organizacional, do qual Newstrom (2008) exemplifica as quatro forças que afetam a natureza das organizações. A primeira força menciona as pessoas, tanto a nível individual como a nível grupal. A estrutura da organização, a segunda força, define o relacionamento entre as pessoas e a organização. Na terceira força, a tecnologia, é possível verificar a sua importância nas organizações e como esta proporciona as ferramentas de trabalho necessárias para os colaboradores. Por fim, o ambiente, refere a importância das pessoas nas organizações e da necessidade destas se relacionarem entre elas e também com a empresa em si.

O terceiro capítulo aborda a temática do teletrabalho, o seu conceito, origem, desafios e categorias (trabalho em casa, trabalho em escritórios-satélite, trabalho em telecentro e trabalho misto), apresentando ainda o seu enquadramento legal bem como as vantagens e desvantagens e a sua aplicação nas empresas portuguesas, antes e durante o período pandémico e em particular, o posicionamento da Tabaqueira.

O quarto capítulo é dedicado à metodologia, com base no Estudo de Caso único, sobre o qual Yin (2003) refere que a abordagem mais adequada para o investigador passa por procurar compreender, explorar ou descrever acontecimentos através de variadas fontes. Neste estudo foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e aplicação de entrevistas.

No quinto capítulo apresenta-se a empresa alvo deste estudo – Tabaqueira, Philip Morris International, terminando o capítulo com a análise dos dados recolhidos nas entrevistas.

Por fim apresenta-se a Conclusão, onde são descritas as considerações finais sobre este estudo, seguindo-se a Bibliografia e ainda em anexo todos os documentos que serviram de suporte a este trabalho, incluindo a grelha de análise das entrevistas.

Capítulo 1 – Comunicação Organizacional Interna

1.1 O papel da Comunicação Interna nas organizações

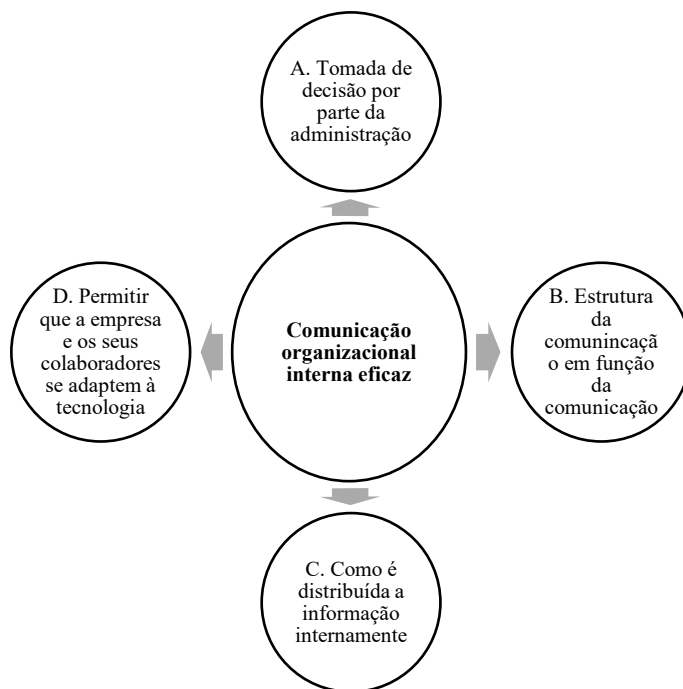
“A comunicação é uma condição *sine qua non* da vida social e, *a fortiori*, da vida organizacional” (Cunha *et al.* 2016: 414) considera assim, o autor que a comunicação é tão indispensável para o ser humano como para as organizações, sendo vital para o bom funcionamento de uma organização. Para Cardoso (2006: 1132) “não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa”, no qual Camara *et al.* (1997: 341) referem que dentro de uma organização “qualquer comportamento é comunicação”. É através da comunicação e por sua vez, dos seus canais e meios, que se “desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contactos com clientes, fornecedores e parceiros” (Cardoso, 2006: 1125).

Ora, a comunicação nas organizações dá-se pelo nome de comunicação organizacional, o que, para Borca e Baesu (2014) representa não só a forma como as empresas comunicam internamente com os seus colaboradores, mas também como comunicam externamente com os seus diferentes públicos. Segundo Guimarães e Squirra (2008: 46) esta área “é uma ferramenta fundamental para que as empresas e organizações consigam ser bem-sucedidas”, uma vez que facilita o processo de comunicação com o intuito de garantir que os objetivos previamente estabelecidos sejam alcançados e que se obtenha os resultados esperados, de forma a levar ao sucesso organizacional.

Para Borca e Baesu (2014: 499) é necessário, “compreender a importância da comunicação organizacional e as respetivas técnicas essenciais que permitem aplicar os critérios necessários de forma a obter um sistema, objetivos e estratégia de comunicação interna promissores.”

Para criar uma boa comunicação organizacional é importante considerar que uma organização tem como objetivo atingir determinados fins e com a ajuda da comunicação na implementação de funções como: planeamento, organização, decisão e controlo, apoiará as organizações a alcançar os objetivos pré-estabelecidos (Borca & Baesu, 2014).

Figura 1- Critério para o sucesso da comunicação organizacional



Fonte: Adaptado de Borca e Baesu (2014: 499)

Na figura 1 as autoras Borca e Baesu (2014: 499-500), distinguem os quatro critérios que permitem alcançar o sucesso de uma organização: a) a importância da tomada de decisão por parte da administração, pois sem a informação adequada, dificilmente as chefias conseguirão tomar as decisões apropriadas, desta forma verifica-se uma enorme necessidade em reunir informação legítima para os processos organizacionais, algo que é da responsabilidade da comunicação, o que conseqüentemente permitirá um aumento da eficiência no trabalho (Altinöz, 2008); b) a estrutura da organização em função da comunicação pois, se existir uma comunicação eficaz e um ambiente organizacional de confiança o sucesso da organização estará garantido, para tal é necessário que os colaboradores estejam cientes das necessidades e emoções dos demais e que assim seja criado um clima de cooperação entre todos os colaboradores (Altinöz, 2008); c) a forma como é distribuída a informação internamente, pois é essencial que os colaboradores assimilem a informação adequada de forma a atuarem eficientemente perante as tarefas que lhes forem atribuídas; d) permitir que a empresa e os seus colaboradores se adaptem à tecnologia, dado que os avanços tecnológicos impactaram bastante os ambientes de trabalho, reduzindo os custos de viagens, transportes, correios, entre outros.

Para além de não existirem organizações sem comunicação, as organizações também não conseguiriam viver sem pessoas, principalmente sem os seus trabalhadores. Atualmente, comunicar para os colaboradores tem mais relevância do que comunicar para o exterior, de acordo com Broom e Sha (2013). Assim, a Comunicação Interna, como dimensão da comunicação organizacional é sem dúvida um elemento extremamente importante para o bom funcionamento e sucesso da organização.

Kalla (2005) define a comunicação interna como toda a comunicação formal e informal que ocorre internamente de uma organização. Para Bernardo *et al.* (2001) denomina-se comunicação formal tudo o que é planeado e que constitui objeto de um acordo, caracterizada pela sua estrutura e imposição. Enquanto que a comunicação informal é mais espontânea, criada através de uma relação de proximidade entre os membros da organização. Segundo Krackhardt e Hanson (1993: 104) “se a organização formal é o esqueleto de uma empresa, a informal constitui o sistema nervoso central que guia os processos de pensamento coletivo, as ações e as reações das suas unidades de negócio”.

Relativamente aos fluxos de comunicação, estes são tradicionalmente classificados de acordo com as relações hierárquicas (Bernardo *et al.*, 2001). Ora, a comunicação descendente funciona no sentido dos superiores hierárquicos para os escalões inferiores, seguindo um padrão de autoridade; enquanto que a comunicação ascendente revela-se precisamente no sentido oposto, ou seja, da base para o topo; já a comunicação horizontal acontece no mesmo nível hierárquico, essencial para que se criem relações humanas (Bernardo *et al.*, 2001).

Segundo Berger (2008) a comunicação interna refere-se a “comunicações e interações entre os trabalhadores e membros de uma organização”¹. Para o mesmo autor, esta área assume-se como um “processo central através do qual os colaboradores partilham informação, criam relações e constroem a cultura e valores organizacionais.” (Berger, 2008). Já para Lite (1997) *in* Carvalho (2012: 18), esta define-se “como um meio fundamental para criar uma cultura organizacional e atribui à comunicação interna o principal meio conciliador entre a cultura organizacional e os indivíduos que a constituem.” Enquanto que para Almeida (2003: 24) a comunicação interna representa

¹ Todas as citações de textos em línguas estrangeiras foram traduzidas pela autora.

“um conjunto de processos comunicativos pelos quais se cria, desenvolve e evolui uma entidade empresa”.

Segundo Almeida (2003: 42) “pensar a Comunicação Interna enquanto função é reconhecê-la numa dupla vertente, como modo de relação entre as pessoas, bem como instrumento estratégico na empresa.” Outrora, a comunicação interna era vista simplesmente como meio de partilha de informação, contudo hoje assume-se numa vertente mais estratégica. Por esse mesmo motivo, cada vez mais é reconhecida a importância da comunicação interna para melhorar o desempenho das organizações.

Para Santana e Brandão (2018: 5) quando se associa a comunicação interna à estratégia

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

De acordo com Brandão (2018: 91), comunicação interna estratégica define-se como o reforço das suas

“inter-relações bidirecionais, numa efetiva gestão de relacionamentos, *engagement* e interesses mútuos, centrados na valorização das suas pessoas e seus comportamentos que permitam o estabelecimento de relações a longo prazo entre elas e as organizações que representam, contribuindo para uma maior humanização das organizações”.

De facto, coordenar a comunicação interna deixou de ser uma simples moda, para ser antes uma necessidade (Almeida, 2003). Ora, é uma necessidade “porque é essencial na coordenação de atividades, na qualidade de processos e produtos, no clima interno, ou na inovação”; é também vista como uma crença “porque é portadora de soluções, sendo necessário convencer toda a hierarquia que se tornou um imperativo gerir a comunicação interna”; e por fim, também uma vontade “porque tem de ser pensada, controlada, gerida através de escolhas estratégicas” (Almeida, 2003: 41-42).

Para Men e Bowen (2017) uma comunicação interna efetiva é fulcral para o sucesso de uma organização. Segundo os autores, esta dimensão da comunicação organizacional tem como objetivo informar os colaboradores diariamente sobre o seu trabalho, sobre a própria empresa e sobre o ambiente organizacional, para além de ajudar os trabalhadores a que entendam a organização, as suas estratégias e políticas, bem como a missão, visão

e os objetivos da empresa, de forma a seguirem esse mesmo caminho. Enquanto Berger (2008) afirma que a comunicação interna é o “processo central pelo qual os colaboradores partilham informação, criam relações e constroem a cultura e valores organizacionais.”

De acordo com Berger (2008) uma comunicação interna efetiva ajuda a melhorar a satisfação no trabalho, a moral, a produtividade, o empenho, a confiança e a aprendizagem, além de que melhora o clima de comunicação e a relação com os públicos; e também proporciona um aumento na qualidade, nas receitas e nos ganhos. Para além disso, “ajuda os indivíduos e os grupos a coordenar atividades para atingir objetivos, sendo vital para a socialização, tomada de decisão, resolução de problemas e processos de gestão de mudança” (Berger, 2008).

Para os autores Welch e Jackson (2007: 188) existem quatro objetivos principais da comunicação interna, nomeadamente: a importância em contribuir para as relações internas caracterizadas pelo compromisso dos colaboradores; a promoção de um bom sentimento de pertença e de positividade nos colaboradores; desenvolver a consciência dos membros organizacionais para a mudança e desenvolver a compreensão da necessidade da organização na evolução dos seus objetivos como resposta ou em antecipação a mudanças organizacionais.

Por outro lado, Lite (1997) *in* Carvalho (2012: 17) apontam seis funções da comunicação interna que, são próprias desta área:

1. Pesquisar: criar uma política de permanente auscultação do clima social da organização;
2. Orientar: escutar e sensibilizar as equipas sobre os vários aspetos da empresa;
3. Informar: criar uma política de informação escrita, oral e audiovisual para dar resposta às necessidades de informação do público interno;
4. Motivar e coordenar: construir redes de corresponsáveis com fins informativos, de conhecimento do clima social e do ambiente de trabalho;
5. Organizar campanhas internas: mobilizar um grupo de pessoas para organizar campanhas ou sessões de comunicação internas;
6. Formar: favorecer a capacidade de comunicação dos membros da organização responsáveis pela comunicação interna.

Para Almeida (2003) criar uma política de comunicação interna torna-se fulcral apesar de, cada empresa apresentar diferentes características e de cada uma ter a possibilidade de construir a sua própria política mediante os seus interesses, existem dois grandes objetivos que se conseguem atingir através da criação de uma política, nomeadamente: “redução da incerteza dos colaboradores; desenvolvimento da motivação nas pessoas como projeto comum” (Almeida, 2003: 43).

Em suma, hoje em dia, segundo Almeida (2003) a comunicação interna é uma realidade e assume um papel decisivo para o sucesso das organizações, uma vez que é determinante para o seu bom funcionamento, sendo que é o processo comunicativo que fomenta a criação de relações. Para o mesmo autor (2003: 24), este conceito engloba

“ações que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa, com o objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, passando pela relação e interação entre todos os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas devido à sua transversalidade na empresa.”

1.2 Os meios de Comunicação Interna nas organizações

Para McLuhan (1964: 21) “o meio é a mensagem”, considerando “o meio” como um elemento importante da comunicação e não um simples veículo de transmissão de mensagem e de passagem de conteúdo. Segundo o mesmo autor não é o conteúdo da mensagem o fator mais importante, mas sim o meio através do qual a mensagem é transmitida.

De forma a transmitir informação e fazer ligação entre a organização e colaboradores e vice-versa, a comunicação interna divide-se nomeadamente em meios: escritos, orais, audiovisuais e digitais.

Meios escritos

Apesar das organizações estarem cada vez mais a adaptar-se aos meios digitais, a verdade é que a tradição da escrita continua bastante presente em qualquer organização, tornando-a insubstituível (Almeida, 2003). Os suportes escritos “permitem difundir ordens, publicar resultados, estabelecer contactos ou mesmo motivar e conhecer melhor os colaboradores” (Almeida, 2003: 77), o que faz com que a comunicação escrita seja a forma mais comum de comunicação formal.

Uma vantagem da comunicação escrita é o facto de poder ser permanente, ou seja, se for necessário, a informação pode ser relida várias vezes de forma a ser melhor interpretada. Relativamente às desvantagens, apesar da escrita implicar um processo de reflexão, de modo a transmitir a mensagem com mais exatidão, muitas vezes poderão surgir interpretações distintas devido ao tipo de linguagem utilizado. Para além disso, outra das desvantagens é o facto de a comunicação escrita encontrar-se em documentos volumosos, com bastante conteúdo o que torna a leitura monótona.

De forma a dar a conhecer os vários meios escritos de comunicação interna, encontra-se o seguinte quadro, baseado no autor Almeida (2003).

Quadro 1 - Meios escritos de comunicação interna

Meios escritos de Comunicação Interna	Descrição
Relatório de reunião	Dá conta dos assuntos tratados numa reunião.
<i>Placard</i>	Quadro informativo que destaca as informações pontuais.
Panfleto / Desdobrável / Ficha sinalética	Documento com informação sucinta.
Folheto de acolhimento	Documento que apresenta a empresa de forma a acolher os novos colaboradores.
Carta ao pessoal	Documento assinado pelo Presidente/Diretor, enviado a todos, focando acontecimentos importantes na vida da organização.
Inquérito	Procura conhecer a opinião dos colaboradores sobre diversos temas.
Caixa de sugestões	Permite que os colaboradores possam colocar as suas sugestões.

<i>Newsletter</i> interna impressa	Dá a conhecer as últimas notícias.
------------------------------------	------------------------------------

Fonte: Elaboração própria adaptado de Almeida (2003: 77-81).

Meios orais

A comunicação oral está bastante presente nas organizações, permitindo o ritmo de trabalho diário. É conhecida pela sua espontaneidade e proximidade física entre indivíduos (Almeida, 2003). Este tipo de comunicação resulta num melhor conhecimento da própria organização e das pessoas que a constituem, uma vez que, quer seja num encontro formal ou num simples encontro no bar ou no corredor, trocam-se sempre ideias e, conseqüentemente, criam-se relações próximas (Almeida, 2003).

De forma geral, a oralidade não é formal, exceto em casos onde tal seja necessário. Está bastante presente em ambientes informais, sendo extremamente importante na criação de relações próximas e para a coesão entre todos. É considerada mais eficaz do que a comunicação escrita, uma vez que possibilita uma comunicação *face to face*, transmite sentimentos e reações, e principalmente, por permitir uma resposta imediata.

Quadro 2 - Meios orais de comunicação interna

Meios orais de Comunicação Interna	Descrição
Entrevista individual/coletiva	Conversa formal entre responsável e colaboradores.
Conferência	Exposição de assuntos.
Visita à organização	Visita guiada de forma a conhecer melhor os serviços.
Reunião	Reunião de alguns colaboradores para abordar um determinado problema.

Fonte: Elaboração própria adaptado de Almeida (2003: 89-90).

Meios audiovisuais

Os meios audiovisuais são meios de comunicação que incluem vídeo e som, ou seja, apelam à visão e audição. São considerados uma vantagem na transmissão de mensagens devido à sua grande abrangência e pela capacidade de se complementarem.

Segundo Almeida (2003: 95) “as memórias visuais e auditivas não só se complementam como também multiplicam os seus efeitos ao nível da máquina sensorial humana, estimulando a capacidade de reação física, e acima de tudo, a capacidade de raciocínio.” Para o mesmo autor (Almeida, 2003: 95) “a audição-visão permite através da interação dos sentidos e da multiplicação dos seus efeitos, uma melhoria na memorização dos mais variados temas”, principalmente pela sua atratividade e por permitirem uma melhor e mais fácil assimilação da informação transmitida.

Meios digitais

Segundo os autores Cortez e Da Silva (2013), as tecnologias de informação e comunicação, mais conhecidas como TICs ou os meios digitais encontram-se ligados à Internet. Com o desenvolvimento da tecnologia e a expansão da Internet, o nosso quotidiano mudou por completo (Almeida, 2003). Hoje em dia, estes novos meios de comunicação quebram barreiras de tempo e de espaço, na medida em que possibilitam o acesso e o compartilhamento da informação de forma imediata chegando a todos independentemente do local onde se encontram. Outra característica chave destes novos meios está relacionada com uma maior ligação e aproximação entre a organização e os colaboradores e vice-versa, deixando de haver uma comunicação unilateral para passar a existir uma comunicação bidirecional. Assim, ao ter uma comunicação bidirecional (recetor torna-se emissor), existirá uma maior interação e participação por parte dos colaboradores.

Assim, tendo em conta que os “nativos digitais” (indivíduos que nasceram depois dos anos 80) já estão familiarizados com os meios digitais nas suas vidas pessoais, torna-se assim importante que as empresas adaptem os seus meios de comunicação interna para meios mais digitais, de forma a pensar nas necessidades dos seus colaboradores, principalmente por este grupo representar o futuro potencial inovador de qualquer empresa (Friedl & Verčič, 2011).

Por fim, segue-se à semelhança do que foi feito para os meios de comunicação escritos, orais e audiovisuais, um quadro com os meios digitais de comunicação interna.

Quadro 3 - Meios digitais de comunicação interna

Meios digitais de Comunicação Interna	Descrição
<i>E-mail</i>	Envio de mensagens (formal e informal) a uma ou mais pessoas, com a possibilidade de partilhar imagens, vídeos e documentos.
Videoconferência	Bastante vantajosa quando elementos da reunião não se encontram fisicamente presentes, onde geralmente são expostos assuntos relativos à organização com o intuito de tomar decisões rapidamente.
<i>App</i> interna	Ferramenta que possui a capacidade de alcance a todos colaboradores de forma eficaz. Tem a capacidade de avisar os colaboradores sobre compromissos, reuniões e eventos através de uma notificação. Pode estar disponível uma versão mobile da intranet.
<i>Blogs</i>	Página na <i>web</i> composta por textos/imagens apresentadas de forma cronológica que pressupõe ser atualizada com frequência. Tem a possibilidade de ser comentado.
<i>Chats</i>	Grupos de conversação habitualmente usados para conversas informais com o intuito de obter resposta rápida. Exemplos: Microsoft Teams e Skype.
Intranet	Rede de comunicação interna restrita apenas aos colaboradores, que

	possibilita o acesso fácil e rápido a informação.
<i>Newsletter</i> interna	Dá a conhecer as últimas notícias sobre a empresa em formato digital.
<i>Web TV</i>	Poderá estar disponível na Intranet e tem como função a apresentação de vídeos sobre a empresa, produtos, informações, avisos, entre outros.

Fonte: Elaboração própria adaptado de Almeida (2003: 112), Gomes (2005: 311) e Cortez e Da Silva (2013: 12).

1.3 O contributo da Comunicação Interna para o compromisso, envolvimento e satisfação dos colaboradores nas organizações

Com o aparecimento da Internet e conseqüentemente, uma maior presença das empresas na rede, as organizações rapidamente reconheceram as vantagens e os efeitos positivos trazidos pela Internet e para os ambientes internos das mesmas.

Em pleno século XXI, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação permitiu uma comunicação em rede constante, que veio possibilitar a ligação entre todos os colaboradores nas organizações, mesmo ao encontrarem-se em espaços físicos e geográficos distintos (Levinson, 1999).

Podemos assumir que as tecnologias tiveram uma enorme importância tanto a nível organizacional como para as relações e dinâmicas organizacionais internas. É importante também referir a forma como as tecnologias na comunicação interna moldaram o fator humano nas organizações. Desta forma, torna-se então necessário um melhoramento na gestão dos seus colaboradores e também um especial cuidado no que toca aos fluxos de informação nas organizações, a fim de potencializar o seu fator humano.

Como refere Brandão (2018) as organizações deverão reforçar a sua conduta de boas práticas e coesão interna, sendo que o papel da comunicação deverá proporcionar a conceção e implementação de programas estratégicos, de forma a gerarem organizações socialmente mais responsáveis. Criando assim “um clima de confiança, credibilização,

transparência e sentimento de pertença dos seus colaboradores, ajudando-os a estabelecerem de modo mais adequado e integrado as suas funções” (Brandão, 2013 *in* Fonte, 2016: 55).

De acordo com Cunha *et al.* (2013: 384), «as “organizações felizes” combinam práticas de boa gestão com uma orientação humanizada. Orientação “humanizada” sem boas práticas de gestão acaba por resultar em prejuízo económico-financeiro – assim ficando a organização menos capacitada para financiar práticas humanizadas (ex: melhores salários e condições de trabalho).» Ou seja, podemos afirmar que as organizações devem saber estimular os seus colaboradores de forma a que estes se sintam comprometidos, envolvidos, motivados e satisfeitos.

1.3.1 Satisfação com o trabalho

Um dos grandes objetivos das organizações é manter os seus colaboradores satisfeitos no seu local de trabalho, para tal é necessário dar resposta ao conjunto de fatores percecionados pelos indivíduos e ajustá-los às expetativas, de forma a evitar as consequências trazidas pela insatisfação no trabalho. Fatores como o salário, os colegas, os estilos de liderança podem levar a grandes níveis de satisfação ou insatisfação.

Segundo Locke (1976: 10) o conceito de satisfação no trabalho é “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”. Já para George e Jones (1999: 74) satisfação com o trabalho é

“o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho, podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento”.

Para Cunha *et al.* (2016: 151) o estudo da satisfação está agrupado em torno de três grandes modelos de investigação. O primeiro, o modelo centrado no indivíduo “procura identificar as influências disposicionais mais ligadas à satisfação” em que a questão sugere que tipo de características individuais são mais ou menos suscetíveis à satisfação no trabalho. O segundo, o modelo centrado nas situações em que “analisam as relações entre o contexto ou ambiente de trabalho e os níveis de satisfação” refere que tipo de situações no trabalho induzem uma maior ou menor propensão para a satisfação. Por fim,

o modelo centrado nas interações que investiga o modo como a (in)satisfação pode ser explicada pelo grau de (des)ajustamento entre as características individuais e as situações”, explica a (in)satisfação das pessoas questionando a forma como ambas as características individuais e da situação se relacionam.

De acordo com Cunha *et al.* (2016) as causas da satisfação no trabalho dividem-se entre causas pessoais e causas organizacionais, como é possível verificar no Quadro 4.

Quadro 4 - Causas da satisfação no trabalho: causas pessoais e causas organizacionais

Causas pessoais	Causa organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> · Fatores demográficos. · Diferenças individuais (ex: afeto positivo; <i>locus</i> de controlo). 	<ul style="list-style-type: none"> · Salário. · Trabalho em si mesmo. · Perspetivas de carreira. · Estilo de chefia. · Colegas. · Condições físicas.

Fonte: Cunha *et al.* (2016: 156)

Para ocorrer uma comunicação eficaz é necessário criar também práticas de gestão eficazes, que por sua vez estimulem a satisfação e um elevado nível de compromisso por parte dos colaboradores. Fonte (2016) refere que os colaboradores com níveis de satisfação mais elevados sentem-se mais suscetíveis a alcançar os objetivos organizacionais o que, por sua vez contribui para o aumento da rentabilidade e desenvolvimento da organização. Desta forma, os métodos de comunicação impactam significativamente nos níveis de compromisso, no desempenho dos colaboradores e consequentemente nos resultados organizacionais e financeiros.

1.3.2 Compromisso organizacional

O Compromisso Organizacional é um dos conceitos mais investigados nas áreas de Gestão, Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

Como variável do comportamento humano nas organizações, o estudo do seu significado e a forma como atua na comunicação interna é crucial, não deixando também de o ser para a investigação em questão.

Para Meyer e Allen (1991: 67), o compromisso organizacional é definido como "um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e as implicações da decisão de continuar membro da organização".

Cunha *et al.* (2016) referem duas abordagens do compromisso organizacional/ empenhamento organizacional, entre elas uma propõe três distintas formas de ligação psicológica entre o indivíduo e a organização: a complacência, ocorre quando os membros organizacionais adotam atitudes e comportamentos tendo em vista a receção de recompensas ou o evitamento de punições; a identificação que envolve a aceitação da influência tendo em vista a satisfação de um desejo de afiliação para com a organização e a internalização, que ocorre quando as pessoas adotam atitudes e comportamentos devido ao ajustamento entre as suas hierarquias de valores e os valores organizacionais.

Meyer e Allen (1991: 62) distinguem duas abordagens na análise do comprometimento, a análise enquanto atitude e enquanto comportamento:

“o comprometimento baseado nas atitudes incide no processo através do qual as pessoas pensam a sua relação com a organização considerando em que medida os seus próprios valores e objetivos são congruentes com os da organização. Por sua vez, o comprometimento baseado nos comportamentos relaciona-se com o processo através do qual as pessoas se tornam estreitamente ligadas à sua organização e à forma como lidam com isso.”

A perspetiva atitudinal foca-se na identificação dos antecedentes que contribuíram para o desenvolvimento do comprometimento e nas consequências comportamentais desse comprometimento. Enquanto que a perspetiva comportamental procura identificar as condições sobre as quais um comportamento tende a repetir-se, e a distinção de efeitos resultantes desse comportamento numa mudança de atitude (Meyer & Allen, 1991).

Deste modo, e focando no comprometimento enquanto atitude, os autores desenvolveram o modelo de três componentes do comprometimento organizacional, como se verifica no seguinte quadro:

Quadro 5 - As três componentes mais comuns do empenhamento organizacional

Categories	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
------------	----------------	---	--------------------

Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental (ou calculista)	Grau em que o colaborador se mant�m ligado à organiza�o devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Elabora o própria adaptado de Cunha *et al.* (2016: 217)

A partir do Quadro 5   possível identificar os vários níveis de estado psicológico: o afetivo, em que o colaborador deseja trabalhar na organiza o, pois identifica-se e sente-se envolvido com a mesma; o estado normativo acontece quando o colaborador sente-se na obriga o para com a empresa ou os seus colegas de continuar na organiza o; e o estado instrumental em que o colaborador sente que tem a necessidade de permanecer na organiza o, pois a saída da mesma implicaria custos de carreira ou pessoais.

De acordo com Cunha *et al.* (2016)   mais provável que os colaboradores evidenciem um maior nível de desempenho quando estão afetivamente ligados   organiza o do que quando sentem a obriga o ou a necessidade de permanecerem na mesma, desta forma   possível dizer que o laço afetivo   o que mais contribui para resultados organizacionais desejáveis. “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organiza o porque querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados” (Allen & Meyer, 1990: 3).

Rego e Souto (2004) baseando-se em múltiplas contribui es, afirmam que os antecedentes que melhor explicam o comprometimento normativo e, sobretudo o afetivo são:

“a liderança transformacional, o apoio organizacional, o apoio do supervisor e dos colegas, a receção de *feedback* relativo ao desempenho, as funções desafiantes, a perceção de que os valores organizacionais têm orientação humanista e visionária, a perceção de que as organizações são socialmente responsáveis e a perceção de justiça” (Rego & Souto, 2004: 34)

De acordo com os autores, Rego e Souto (2004) as características organizacionais “autentizóticas” podem essencialmente explicar os comprometimentos afetivo e normativo. As características são as seguintes: espírito de camaradagem, comportamento respeitador por parte dos superiores, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade, conciliação entre as vidas pessoal/profissional e sentido de autodeterminação.

Rego e Souto (2004) defendem também que existem razões para acreditar que as características “autentizóticas” podem incumbir nos colaboradores sentimentos de envolvimento e identificação com a organização, explicando assim a sensação de compromisso por parte dos colaboradores relativamente à sua organização.

Tavares (2005) acrescenta que as organizações estão cada vez mais a definir um contrato de envolvimento com os seus funcionários, ou seja, ao invés de procurarem um envolvimento forçado e controlado, as organizações estão cada vez mais a preferir formas de gestão com um intuito mais participativo demonstrando mais eficácia, na obtenção de comprometimento por parte dos seus colaboradores.

1.3.3 Envolvimento organizacional

O conceito de envolvimento organizacional foi introduzido por Lodahl e Kejner (1965), desde então foram realizados vários estudos empíricos em diversos ambientes de trabalho. Para Brown (1996: 235)

“A partir de uma perspetiva organizacional, o envolvimento é considerado a chave para a motivação profissional e a base que permite estabelecer uma vantagem competitiva nos mercados comerciais. Numa perspetiva individual, o envolvimento organizacional é considerado a chave para a satisfação e crescimento pessoal, assim como para a motivação e para o comportamento centrado nos objetivos.”

De acordo com Brown (1996), é possível identificar a intensidade do envolvimento organizacional por parte dos trabalhadores através do grau em que cada indivíduo se

identifica psicologicamente com o seu trabalho, ou seja, a importância que é dada pelo trabalhador ao trabalho em si.

Certos autores admitem que o conceito de envolvimento se assemelha ao conceito de participação, mas com uma maior eloquência. Tal como Rego (1997:168), este considera a participação como “(...) um bem em si mesmo, uma prática moralmente correta, um direito inalienável dos subordinados e um dever de quem os dirige”. A participação incentiva a comunicação, incentiva as pessoas a exporem novas ideias, opiniões e propostas e também proporciona uma partilha de conhecimento que, por sua vez, gera um maior envolvimento organizacional. Quando as pessoas se sentem plenamente envolvidas nas suas tarefas e na vida organizacional é notável o aumento do empenho e da produtividade, sendo assim é possível concluir que a participação promove a influência dos indivíduos na organização.

Por outro lado, Denison (2007) refere que o envolvimento está associado ao nível de participação por parte dos membros da organização e retrata também a sensação de responsabilidade e compromisso. A partilha de informação, conhecimento, recompensas e poder na organização poderá determinar o nível de envolvimento existente na organização e quanto mais poder sobre as decisões, processos e resultados for concedido aos trabalhadores mais alto será o nível de envolvimento (Brown, 1996).

Como tal, se os trabalhadores começarem a contribuir cada vez mais para o processo de decisão e, a sua participação torna-se num recurso determinante para as chefias e líderes, pois assim permitiria que as empresas alcançassem uma vantagem competitiva significativa. Desta forma, torna-se indispensável para os líderes, encorajar os trabalhadores a partilharem o seu conhecimento (Amah & Ahiazu, 2013).

Os autores Amah e Ahiazu (2013) assumem diferentes níveis de envolvimento organizacional, que refletem o grau de poder sob uma decisão, incumbida ao trabalhador. O nível mais baixo retrata os trabalhadores que são interrogados apenas para informações específicas ou opiniões sobre um ou dois aspetos referentes à decisão final, enquanto que no nível moderado de envolvimento requer que o trabalhador intervenha, em grupo ou individualmente, encontra-se a par do problema e poderá apresentar recomendações, apesar da decisão final estar fora da sua jurisdição, por fim, o nível mais alto de envolvimento ocorre quando os trabalhadores detêm poder definitivo de decisão, poderão

descobrir e definir problemas, identificar soluções, escolher a melhor opção e monitorizar o resultado da sua decisão (Amah & Ahiazu, 2013).

Desta forma podemos entender a importância do envolvimento dos colaboradores para com as organizações, em que deverá ser vista como um recurso crucial para a empresa, e que conseqüentemente lhes permitirá alcançar uma vantagem competitiva considerável, impulsionando uma visão, valores e propósito alinhados com os objetivos da organização e partilhados entre todos os colaboradores.

Capítulo 2 – Principais conceitos organizacionais com impacto na Comunicação Interna

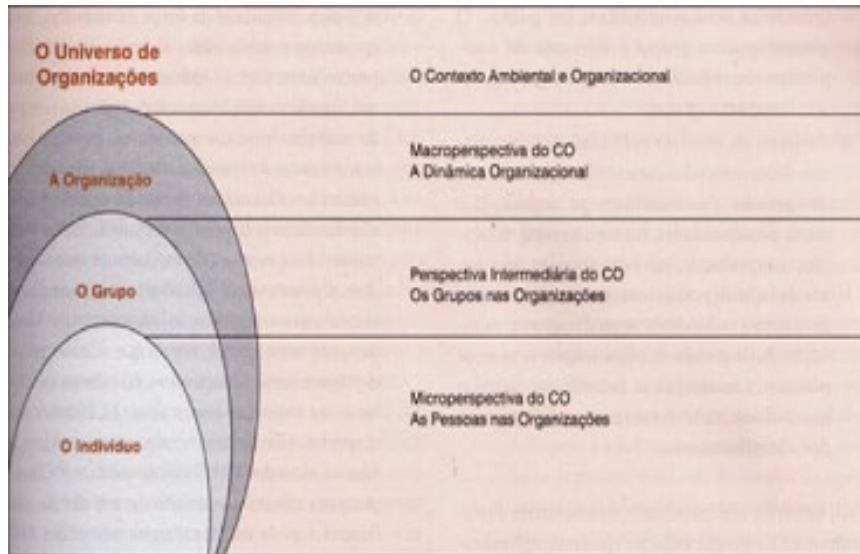
2.1 Comportamento Organizacional

Depois de explorarmos a evolução da Comunicação Interna e o seu contributo para o compromisso, envolvimento e satisfação nas organizações, importa compreender o comportamento das pessoas dentro de uma organização. É certo que sem pessoas não existiriam organizações. Estas são uma parte integrante das empresas e extremamente importantes para o sucesso organizacional, pois, tal como afirma Men (2014) os trabalhadores são a força central de qualquer organização.

Assim, é importante a existência de uma área que procure entender e explicar o comportamento humano nas organizações. Para tal, o Comportamento Organizacional, segundo Chiavenato (2004: 6) “refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações. Preocupa-se com a influência das pessoas e grupos sobre as organizações, e vice-versa, com a influência das organizações sobre as pessoas e grupos”.

Existem três níveis hierárquicos de abordagem do Comportamento Organizacional (figura 2), de acordo com Chiavenato (2004: 10): a macroperspetiva que aborda o “comportamento do sistema organizacional como uma totalidade (...) que se baseia em como comunicar, liderar, proporcionar decisões, lidar com estresse e conflito, proporcionar negociação, tipos de poder e política e coordenar atividades de trabalho”, enquanto que a perspetiva intermédia trata do comportamento de grupos e equipas nas organizações, procura encontrar formas de socialização que incentivem a cooperação entre pessoas, uma melhoria da produtividade em grupo e as aptidões necessárias entre membros de uma equipa para aumentar o desempenho do grupo em si, e por fim a microperspetiva, que assenta no comportamento individual do colaborador na organização, focando-se nas “diferenças individuais, personalidade, percepção e atribuição, motivação e satisfação no trabalho.”

Figura 2 - Os três níveis de abordagem do comportamento organizacional



Fonte: Chiavenato (2004: 11)

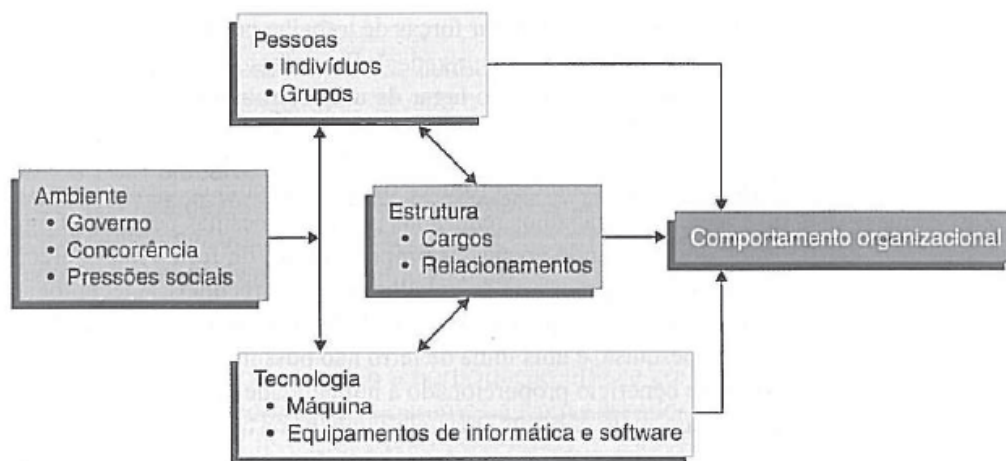
O autor Chiavenato (2004: 11) distingue os três níveis de abordagem do Comportamento Organizacional (Figura 2). Primeiramente destaca as variáveis no nível do sistema organizacional em que refere que a abordagem destas variáveis deverá ser de forma holística, ou seja, envolvendo a totalidade do sistema, incluindo o desenho organizacional, a cultura organizacional, os processos de trabalho etc. Considerando assim que o todo é diferente das partes que o constituem. De seguida menciona as variáveis a nível do grupo, referindo que estas focam-se no comportamento em grupo, assumindo assim as diferenças entre comportamento individual e comportamento grupal. Depois, indica as variáveis ao nível do indivíduo, estas são as variáveis que integram as características individuais das pessoas que trabalham na organização, como personalidade, história pessoal, educação, competências, valores e atitudes, assim como a percepção, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação. As pessoas possuem características individuais próprias e ao integrarem na organização poderão influenciar profundamente o Comportamento Organizacional e deixarem-se ser influenciadas por ele também.

Já para Newstrom (2008: 3) existem quatro metas a atingir pelo Comportamento Organizacional: 1) descrever; 2) compreender; 3) prever e 4) controlar. Na primeira meta “descrever”, o autor menciona o comportamento das pessoas nas organizações e como

estas percebem a organização e como se comportam dentro da mesma. Quanto à segunda meta “compreender”, o autor refere a necessidade de entender as atitudes dos colaboradores e porquê de agirem em concordância, ou não com a organização. A terceira, “prever” remete para a capacidade de antecipar os comportamentos dos colaboradores e prever certas atitudes que possam colocar em risco a dinâmica interna e, conseqüentemente, prejudicar o funcionamento da organização. Por último, a quarta meta, “controlar”, representa a capacidade de orientar o colaborador de forma a demonstrar bons resultados para a organização. Este “controle” contribui também para ajudar o indivíduo a concretizar os seus próprios objetivos.

Newstrom (2008: 3) refere a importância de agir em conformidade com os objetivos individuais e organizacionais de forma a criar uma boa gestão do comportamento organizacional. Os colaboradores devem sentir-se parte da organização, sendo assim é fundamental compreender as forças que afetam o Comportamento Organizacional, como é possível observar na Figura 3:

Figura 3 - As forças essenciais que afetam o Comportamento Organizacional



Fonte: Newstrom (2008: 5)

A partir da Figura 3, o autor Newstrom (2008: 4-6) exemplifica as quatro forças que afetam a natureza das organizações: 1) as pessoas; 2) a estrutura da organização; 3) as tecnologias; e 4) o ambiente. A primeira força menciona as pessoas, tanto a nível individual como a nível grupal. Esta força está em constante mudança assim como os seus

objetivos e perspectivas. A estrutura da organização, a segunda força, define o relacionamento entre as pessoas e a organização, o que resultará num relacionamento estruturado entre a organização e os colaboradores. Na terceira força, a tecnologia, é possível verificar a sua importância nas organizações e como esta proporciona as ferramentas de trabalho necessárias para os colaboradores, facilitando a comunicação em todos os níveis da organização. Por fim, o ambiente, refere a importância das pessoas nas organizações e da necessidade destas se relacionarem entre elas e também com a empresa em si.

De acordo com Cunha *et al.* (2016: 29) a organização humana requer uma boa prática de gestão, de forma “a serem criadas condições organizacionais e métodos de trabalho capazes de permitir às pessoas o alcance dos seus objetivos e, ao mesmo tempo, canalizar os respetivos esforços na direção dos objetivos organizacionais”. Ou seja, podemos concluir que é imprescindível que todos os membros da organização estejam conscientes da importância do seu papel para a concretização dos seus objetivos específicos bem como os objetivos gerais da empresa (Brandão, 2013 *in* Fonte, 2016).

Para os autores Robbins e Judge (2010) o comportamento organizacional é uma área de estudo da qual se investiga o impacto de indivíduos, grupos e estruturas organizacionais no seu comportamento num contexto organizacional, com o propósito de aplicar todo esse conhecimento adquirido de forma a melhorar a eficácia da organização.

Robbins e Judge (2010: 2) apresentam oito tópicos essenciais que constroem o comportamento organizacional:

1. Motivação;
2. Comportamento e poder do líder;
3. Comunicação interpessoal;
4. Organização estrutural de processos em grupo;
5. Evolução do comportamento e perceção;
6. Processos de mudança;
7. Conflito e negociação;
8. Planeamento do trabalho.

Como resposta a todos os desafios que existem atualmente e a conseqüente necessidade de se adaptarem a esta nova realidade à escala global, as organizações têm vindo a necessitar de aprofundar o estudo do comportamento organizacional. Assim Robbins e Judge (2010: 5-11) identificaram a existência de um novo “paradigma social”, constituído por dez desafios no comportamento organizacional, nomeadamente:

1. Pressão económica;
2. Resposta à globalização;
3. Gestão da diversidade dos colaboradores;
4. Aperfeiçoamento do serviço ao cliente;
5. Melhoramento das “people-skills”;
6. Estímulo à inovação e a mudança;
7. Gestão eficaz da temporariedade (p.e.: contratos temporários);
8. Trabalhar em organizações mais interligadas (*networking*);
9. Melhoria na gestão do equilíbrio trabalho-família;
10. Reformar comportamento ético.

Podemos concluir que as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente contruídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos. Contudo, estas só funcionam se existir um esforço coletivo de todas as partes integrantes, num espírito de cooperação e colaboração de forma a alcançarem o sucesso que tanto pretendem. O comportamento organizacional é um produto inerente à organização, ou seja, só existe em função da mesma. As organizações não só possuem recursos materiais, financeiros como também humanos que detém um papel fundamental para o sucesso organizacional (Chiavenato, 2004).

2.2 Cultura Organizacional

Para um indivíduo sentir-se devidamente integrado na organização deverá interiorizar o comportamento determinado pela organização, através da sua cultura. A cultura é um conjunto de crenças, valores e comportamentos que proporcionam a dinâmica necessária para o seu funcionamento (Chiavenato, 2004). A cultura tem em si a capacidade de se regenerar, ao longo das gerações, incorporando novos aspetos trazidos pelas diferentes personalidades e vivências dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2004: 2) “cada

organização tem a sua própria cultura organizacional, ou seja, um conjunto de crenças, valores e comportamentos que lhe dão a dinâmica necessária para o seu funcionamento”.

Para Brandão e Morais (2014: 156) cultura organizacional implica “falar nas pessoas que compõem a organização. Porque a cultura é fundada nas práticas e rotinas diárias dessas mesmas pessoas em contexto laboral”. Já Schein (1996: 236) refere-se à cultura organizacional como “o conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes”. Enquanto que Cunha *et al.* (2016: 621) defendem que

“a cultura pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas, que moldam o pensamento e comportamento dos indivíduos.”

A comunicação assume um papel fundamental na transmissão dos valores aos colaboradores. Mas mais importante que a aceitação desses valores é a apreensão dos mesmos, pois só assim é que estes valores poderão ser difundidos a um nível externo criando assim uma boa imagem da empresa. (Chong, 2007).

No entanto, é essencial que a organização assuma em concreto os valores que por sua vez serão partilhados pelos meios de comunicação interna e que também entenda quais os valores que regulam cada colaborador individualmente. “É importante que exista, à semelhança da dicotomia comunicação e identidade, uma mútua compreensão e dos devidos ajustes de parte a parte no que se refere à cultura” (Santana & Brandão, 2018: 7).

De acordo com Cunha *et al.* (2016: 623-632) existem sete características específicas da cultura organizacional: a regularidade nacional, demonstra que as organizações devem associar-se aos valores nacionais da cultura em que se inserem, sendo que se torna uma problemática maior quando as organizações se encontram espalhadas por vários países; a influência histórica, que é a forma utilizada pela organização, de maneira a associar-se à cultura histórica do país em que se situa através do processo de socialização; o alcance coletivo que é o fenómeno da criação e do desenvolvimento da cultura; o carácter dinâmico refere que “as sociedades e as organizações mudam, e com elas os valores e as normas” (p. 627) pois a cultura das organizações poderá transformar-se e evoluir sob

exposição às culturas de uma sociedade; a aprendizagem pelos membros organizacionais em que “as culturas são aprendidas na medida em que são interiorizadas pelos membros organizacionais através da participação, da interação social, da experiência e da exposição às práticas organizacionais.” (p. 629); a partilha de crenças, valores, assunções é o processo de aprendizagem que conduz à partilha, pelo coletivo, de um conjunto de pressupostos, valores, normas etc.; e os elementos visíveis e invisíveis que dentro da componente visível destacam-se as instalações físicas, código de vestuário, ritos e cerimónias e linguagem organizacional, enquanto que na componente invisível encontram-se nos valores, nas crenças e nos pressupostos partilhados.

Bilhim (2001) defende que as organizações possuem uma cultura dominante, representante das normas, valores e crenças, fundamentais a toda a organização, e que são partilhados por um número menor ou maior de membros. No entanto, o autor considera que a existência de várias áreas/ departamentos dentro de uma organização possibilita a criação de novas subculturas, estas são formadas por aspetos fundamentais da macro cultura e apresentam, simultaneamente, características específicas dos departamentos/ áreas em questão. Mas, é necessário ter em conta a existência de uma cultura dominante que permita aos colaboradores entender quais os limites organizacionais, bem como as atitudes e comportamentos que devem praticar de forma a poderem garantir o sucesso da organização.

Para assegurar o sucesso da organização é necessário a existência de uma cultura forte, pois de acordo com Bilhim (2001) as culturas fortes têm um grande impacto sobre o comportamento e contribuem para a diminuição do abandono da organização por parte dos trabalhadores.

Desta forma, o autor distingue três grandes fatores dos quais a força de uma organização depende, nomeadamente:

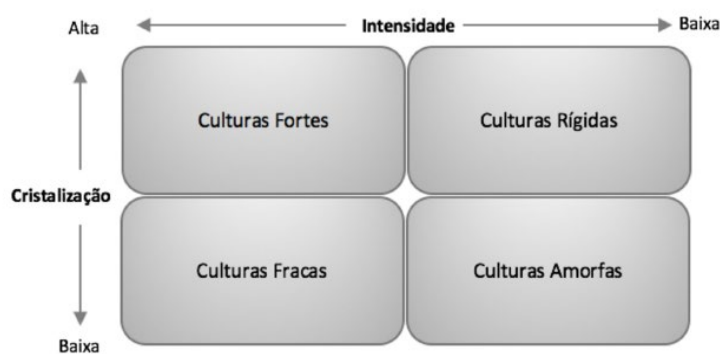
1. “da profundidade com que as crenças, os valores e as expectativas, que guiam as atitudes e comportamento, atingem o âmago da organização” sendo possível assim determinar o quão forte é a cultura da organização.
2. “a extensão com que uma determinada cultura é partilhada (...)” caso os traços da cultura sejam partilhados apenas por um mero número de colaboradores, seria considerada uma cultura fraca.

3. “a simplicidade e clareza dos elementos fundamentais da cultura”, ou seja, quanto mais simples e acessíveis forem os elementos que constituem a cultura, mais forte será a cultura organizacional (Bilhim, 2001: 202).

No entanto, o resultado característico da existência de culturas fortes é o baixo absentismo, elevados índices de coesão, lealdade e empenhamento entre os membros. Uma vantagem considerável das culturas fortes é a menor necessidade de formalização para a regulamentação do comportamento organizacional dos seus membros. Mas, ao atingir uma fase de maturidade, a permanência de uma cultura forte poderá ser desvantajosa, sendo necessário aplicar medidas que promovam a inovação e a mudança. As organizações com culturas muito fortes têm tendência para fracassar devido à sua incapacidade de adaptação, pois os colaboradores encontrar-se-ão resistentes aos processos de mudança e, nestas circunstâncias, o desconhecido é interpretado como algo desfavorável e desvantajoso. Se estas circunstâncias perpetuarem poderão levar mesmo ao declínio de uma organização, no entanto, neste mundo de inevitáveis mudanças no meio organizacional torna-se indispensável a constante reinvenção das empresas, para assim alcançarem o sucesso organizacional. E por isso, o problema está em criar uma “cultura eficaz” com capacidade para manter a identidade da organização, mas que paralelamente, esteja habilitada a aceitar novos cenários e desafios (Bilhim, 2001: 203-204).

Já para Cunha *et al.* (2016) cada organização deverá criar as suas próprias normas, podendo assim destacar e distinguir-se das outras organizações através da sua identidade única. Na Figura 4, os autores consideram dois novos tipos de culturas organizacionais: as “culturas rígidas” e as “culturas amorfas”.

Figura 4 - Normas da Cultura Organizacional: intensidade e cristalização



Fonte: Cunha *et al.* (2016: 653)

De forma a alcançarem os objetivos organizacionais pretendidos é fundamental que a organização conheça as condições que sustentam essas normas, nomeadamente: a colaboração no “alcance dos objetivos e a sobrevivência da organização”; a capacidade de “simplificar ou tornar previsível o comportamento esperado dos vários indivíduos”; a possibilidade de instaurar um “padrão de regulamento interpessoal marcado pela estabilidade e harmonia”, caso seja necessário; a “criação/consolidação de uma identidade organizacional” e a caracterização das normas com base em duas dimensões (intensidade e cristalização) (Cunha *et al.*, 2016: 654).

A partir da Figura 4, podemos observar dois eixos, o de intensidade e o de cristalização. O eixo de intensidade refere o grau de aprovação ou desaprovação das normas, por parte dos colaboradores, enquanto que o eixo de cristalização remete ao consenso ou consistência da partilha das normas pelas várias unidades organizacionais.

Sendo assim, consideremos as diferentes características de cada cultura: forte, fraca, rígida e amorfa. Os autores (Cunha *et al.*, 2016) consideram uma cultura forte quando as normas se caracterizam por níveis mais elevados de intensidade e cristalização, por outro lado, podemos considerar cultura fraca quando as normas são partilhadas por uma minoria, ou seja, quando uma norma é intensamente valorizada apenas num departamento ou por um determinado grupo pouco significativo de indivíduos. Quanto às culturas rígidas, podemos observar uma cristalização forte, mas com pouca intensidade, ocorre quando a maioria dos colaboradores interioriza as normas, mas não atuam em concordância com as mesmas. As culturas amorfas sugerem uma ausência de entusiasmo por parte dos indivíduos, apresentando assim baixos níveis tanto de cristalização como de intensidade.

Podemos concluir que a cultura organizacional tem um papel significativo no que trata a orientação dos indivíduos, uma vez que quanto mais motivadas e comprometidas estiverem maior será o sucesso organizacional.

2.3 Identidade Organizacional

Para Ruão (2001: 3):

“a identidade organizacional é como um concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável. É sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções, junto dos públicos internos ou externos. E será este papel da identidade, enquanto suporte basilar de qualquer estratégia de comunicação e institucionalização nas organizações (...)”

Hatch e Schultz (2002) expõem um modelo em que a identidade corporativa constitui duas grandes interações: a percepção de cultura organizacional e a imagem externa captada pelos *stakeholders*. Proporcionando assim a ideia de que a identidade resulta das interações entre os colaboradores, em que as suas percepções com as restantes partes que constituem a organização, e que agrupadas formam a identidade da organização. Como resultado, deverá ser divulgada e compreendida por todas as partes constituintes, desde colaboradores a gestores de topo (Albert & Whetten, 1985; Hatch, & Schultz, 2002).

A noção de identidade organizacional surge de uma investigação elaborada por Albert e Whetten (1985: 263-295) em que os autores referem que a origem da identidade organizacional surge do interior da organização. De forma consensual deverão atribuir um conjunto de atributos centrais e duradouros à organização, distinguindo-se assim das outras empresas. Os autores afirmam que deverão ser seguidos critérios de forma a poderem designar atributos que mais se adequam com a organização, tais como: 1) Centralidade; 2) Distinvidade e 3) Durabilidade.

O atributo “Centralidade” refere a necessidade de considerar os seus membros o ponto fulcral e essencial da organização. Enquanto que “Distintividade” define as características da identidade que fazem distinguir ou assemelhar-se dos demais e de que forma tal se sucede. “Durabilidade” designa as organizações que perduram ao longo do tempo e em qualquer circunstância.

Por outro lado, os autores Pratt e Foreman (2000) defendem que a identidade organizacional é constituída pelas características da sua própria organização, como a singularidade, durabilidade e visibilidade. Possibilitando às organizações destacarem-se

das demais através da sua identidade, demonstrando a sua reputação e fidelização de empregados e consumidores.

O conceito de identidade organizacional tem vindo a tomar várias posições, Van Riel e Balmer (1997: 340-355) demonstram como o conceito de identidade atingiu a sua maturidade e como começou a ser utilizado de forma mais sistemática no estudo das organizações.

Ruão (2001: 9) identifica os elementos consensuais da teoria da identidade: “a ideia de pluralidade, o entendimento partilhado das vantagens de uma gestão coerente da multiplicidade e a ligação às relações de poder”. Para a autora podemos-nos referir a identidade organizacional não apenas como

“um manual de normas gráficas ou um quadro de princípios éticos de atuação, mas sim a forma do indivíduo e do social empreenderem uma dialética de relacionamento, em que a dominação de públicos internos e externos surge como o caminho da vantagem competitiva.”

Em suma, podemos verificar a importância da identidade numa organização devido às exigências e competitividade do mercado, às fusões entre empresas e ao grande crescimento das tecnologias, o que tornou o valor da identidade de uma organização mais exposto e irrefutável, a fim de manter a união dos seus colaboradores e resistente para assim ultrapassar as dificuldades que surgirem.

Capítulo 3 – Teletrabalho

3.1 Conceito de Teletrabalho

As tecnologias da informação e comunicação (TIC) têm tido um grande desenvolvimento nos últimos anos, o que veio dar origem a um conjunto de mudanças e transformações, quer ao nível das organizações, quer ao nível das formas de realização do trabalho por parte dos colaboradores. Como refere Sousa (1999), ao combinar tecnologias de informação e de comunicação há uma aceleração de mudanças ao nível económico e social, daí resultando em novas formas de trabalho, de entre as quais se destaca o teletrabalho.

O conceito de teletrabalho emergiu nos Estados Unidos da América, na década de 70 do século XX, pela mão do engenheiro Jack Nilles que o definiu então como

“todo o tipo de trabalho que é realizado por meio da tecnologia das telecomunicações, ou com o auxílio desta mesma tecnologia, substituindo as deslocações que o trabalhador tem de fazer diariamente entre casa-emprego-casa” (Silva *et al.*, 2000: 22).

O teletrabalho remete assim para a atividade laboral executada fora do espaço de trabalho habitual, como por exemplo o escritório. A automatização da tecnologia permite aos trabalhadores usarem, através da Internet, plataformas/programas nos seus computadores, que lhes possibilita uma fácil mobilidade, não necessitando sequer de estar presentes no escritório habitual da empresa para a qual prestam serviço e, conseguindo mesmo assim desempenhar as suas funções de trabalho (Ye, 2012; Goštautaitė & Bučiūnienė, 2015).

Como consequência desta nova tecnologia e com o desenvolvimento das comunicações a baixo custo, muitas organizações de grande e média escala descentralizaram-se. Desta forma, os trabalhadores das empresas de indústria tecnológica passaram a utilizar computadores para intercomunicarem:

“A telecommuting network has computational and telecommunications components which enable employees of large organizations to work in offices close to (but generally not in) their homes, rather than commute long distances to a central office.” (Nilles, 1975)

Com o avanço tecnológico criaram-se novos dispositivos eletrónicos tais como *laptops* e *smartphones*, permitindo assim difusão do teletrabalho por parte de muitos trabalhadores

de escritório, facilitando-lhes a oportunidade de trabalharem remotamente, quer a partir de casa, quer de outros locais. Podemos pois, considerar que o teletrabalho veio permitir que o trabalhador desenvolva o seu trabalho num local alternativo, em sua casa ou noutra qualquer lugar, fazendo uso das tecnologias de informação (Eurofound, 2017).

Em relação ao lugar onde o trabalho pode ser desenvolvido, destaca-se o escritório na própria casa do teletrabalhador. Tal como referem Amigoni e Gurvis (2009), também pode ser utilizado um centro de trabalho remoto que fique perto de casa ou ainda optar por um escritório partilhado. Há também a possibilidade de trabalhar a partir de um outro qualquer local com acesso à internet (por exemplo numa biblioteca ou até mesmo num café).

Mas, para que o teletrabalho possa efetivamente ser desenvolvido, e como aponta Baruch, (2001: 117-118) existem alguns fatores que devem ser tidos em conta, tais como:

1. A natureza do trabalho que o trabalhador desenvolve e a adequação da tecnologia para aquele mesmo trabalho;
2. O apoio que é dado pela organização (aqui é muito importante a confiança existente entre empresa e teletrabalhador pois há que considerar o facto de uma gestão que vai passar a ser feita à distância);
3. O interface estabelecido entre casa/trabalho, sendo muito importante aqui considerar o espaço e as instalações que o teletrabalhador dispõe, mas onde também devem ser tidas em conta as suas relações/condições familiares;
4. Por último, o teletrabalhador tem de ser capaz de ajustar a prestação de teletrabalho com a sua atitude pessoal, valores e normas, e também com as suas competências e necessidades.

O mesmo autor refere ainda que a execução do trabalho à distância tem vindo a ser cada vez mais facilitada devido aos progressos constantes tanto ao nível do *hardware* como do *software* (Baruch, 2001), pois estes vieram originar um aumento do número de teletrabalhadores.

Neste momento existem já muitas áreas de atividade onde, em algumas funções, é possível realizar trabalho à distância, pelo que o teletrabalho é visto como uma importante ferramenta, sendo até já considerado um fator estratégico para as organizações, visto que contribui para aumentar a sua competitividade, tal como referem Karia e Asaari (2016).

Com efeito, o número de organizações que passaram a optar pela possibilidade de utilização do teletrabalho em determinadas áreas da sua atividade tem vindo a crescer, concedendo aos trabalhadores a liberdade de decidir a melhor forma de realizar as suas tarefas (quando, onde e como?), tal como afirmam os autores Coenen e Kok (2014).

Como salienta Sousa (1999: 1-2) o teletrabalho veio “reforçar e acelerar as mudanças no mundo do trabalho e na sociedade de informação onde a qualidade e a velocidade da informação são fatores-chave para a competitividade”.

3.2 Categorias e desafios do Teletrabalho

Rocha e Amador (2018) dão-nos a definição das categorias mais importantes relativas ao teletrabalho e que são as seguintes:

1. Trabalho em casa (*home-office*): o trabalho é realizado no domicílio do trabalhador;
2. Trabalho em escritórios-satélite (*satellite office center*): o trabalho é realizado em unidades de escritórios espalhados de uma empresa matriz;
3. Trabalho em telecentro (*telecenter*): o trabalho é realizado em escritórios geralmente localizados próximo à residência do colaborador e pode ser utilizado por trabalhadores de diversas empresas;
4. Teletrabalho misto: é acordado com o empregador que o colaborador possa trabalhar algumas horas fora do espaço físico da empresa.

Segundo Bailey e Kurkland (2002), o teletrabalho começou como forma de combater algumas das fragilidades existentes nas organizações. Foram assim implementadas estratégias a fim de: reduzir os custos dos bens imobiliários; responder às necessidades familiares dos colaboradores; e agir em conformidade perante leis criadas para apoiar colaboradores com deficiências. Para além disso, a implementação do teletrabalho nas organizações demonstrou ser uma forma de ajudar a reduzir a poluição do ar e o congestionamento do trânsito.

No que respeita aos desafios que se colocam, a comunicação à distância assume particular relevância. Bem como a necessidade de uma boa gestão de equipas remotas, que apesar de estarem fora das instalações da empresa têm de ser geridas numa relação com base na confiança e no *empowerment* (gestão do tempo de trabalho e das pausas, boa organização

e motivação, o acompanhamento por parte das chefias, a manutenção da ligação à empresa e aos colegas), sendo a comunicação e a liderança à distância os requisitos fundamentais dos gestores para alcançar bons resultados.

É importante que as empresas sejam capazes de criar condições ao regime de teletrabalho, garantindo assim que os teletrabalhadores alcancem elevados níveis de produtividade, se sintam motivados e também compensados. Segundo Babú (2017), a forma como as organizações apoiam e concebem o teletrabalho vai ter um impacto significativo na forma como o teletrabalhador percebe esse mesmo trabalho. Por outro lado, refere ainda o mesmo autor, há que ter em atenção as diferenças individuais pois cada teletrabalhador tem as suas competências próprias para executar o trabalho.

3.3 Vantagens e desvantagens do Teletrabalho

São já muitas as empresas onde é possível trabalhar remotamente, quer seja de forma pontual, quer a tempo inteiro. Ainda assim e de acordo com Sousa (1999: 28-29) existem várias condicionantes desfavoráveis na implementação do teletrabalho, tais como:

1. Exploração do trabalhador;
2. Supervisão remota;
3. Isolamento;
4. Higiene e segurança no trabalho;
5. Mercado Imobiliário e consumo;
6. Conflitos na empresa;
7. Apoio técnico insuficiente.

A autora salienta que muitos gestores ainda não confiam plenamente no teletrabalho: uns porque sentem dificuldade em supervisionar os teletrabalhadores, outros porque acreditam que o trabalho remoto vem diminuir a lealdade dos trabalhadores em relação à empresa (Sousa, 1999).

Por outro lado, é ainda Sousa (1999: 30-33) que refere algumas condicionantes favoráveis na implementação do teletrabalho, quer ao nível das organizações, quer dos indivíduos, quer ainda ao nível social e económico:

A nível organizacional:

1. Redução de custos;
2. Aumento da produtividade;
3. Aumento da motivação;
4. Retenção de competências;
5. Flexibilidade organizacional;
6. Trabalhadores flexíveis;
7. Maior imunidade a perturbações externas.

A nível dos indivíduos:

1. Redução do tempo de viagens e respetivos custos;
2. Melhores oportunidades de emprego;
3. Aumento do nível de independência;
4. Menores perturbações na vida familiar;
5. Melhor gestão entre trabalho e vida familiar;
6. Participação em atividades da comunidade local;
7. Flexibilidade de horários.

A nível social e económico:

1. Redução dos fluxos de tráfego urbano;
2. Redução dos níveis de poluição;
3. Mercado de emprego mais vasto;
4. Acesso a trabalho por parte de pessoas com dificuldades específicas;
5. Regeneração da economia.

Foram também identificados pela mesma autora (Sousa, 1999: 33-34) alguns fatores críticos de sucesso na implementação do teletrabalho:

- Personalidade do trabalhador;
- Local de trabalho;
- Características da empresa;
- Tarefas.

A verdade é que, para o trabalhador que se encontra em teletrabalho existem algumas vantagens tais como: dispensabilidade de deslocações diárias de casa para o emprego e

vice-versa e passa a estar confortavelmente em casa a desenvolver a sua jornada de trabalho, possibilitando-lhe um maior apoio familiar. Ser teletrabalhador pode também trazer novos conhecimentos e competências ao trabalhador, o que o pode vir a ajudar no futuro. Para as organizações também pode trazer vantagens tais como, por exemplo, aumento de produtividade e menor taxa de absentismo (Baruch, 2001).

Ainda o mesmo autor defende que as possíveis vantagens e desvantagens do teletrabalho podem manifestar-se a três níveis: individual, organizacional e nacional como se pode verificar a partir do Quadro 6 (Baruch, 2001: 119).

Quadro 6 – Vantagens e desvantagens do Teletrabalho

Nível	Possíveis vantagens	Possíveis desvantagens
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor desempenho • Maior produtividade • Menos tempo gasto em deslocações • Satisfação • Autonomia • Melhoria na qualidade de vida profissional • Menos stress relacionado com o trabalho • Mais tempo em família 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos oportunidades de filiação, desprezo pelas interações sociais • Menos influência sobre as pessoas e eventos no local de trabalho • Segurança e estatuto de emprego questionável • Menos opções de desenvolvimento de carreira • Baixa visibilidade • Mais stress em casa • Maior dificuldade em gerir o tempo • Mais tempo em família
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Maior produtividade • Mercado de trabalho mais vasto para atrair • Redução dos custos relacionados com o escritório • Menos absentismo • Imagem de um local de trabalho flexível 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo das atividades e monitorização do desempenho • Controlo da saúde e segurança dos trabalhadores • Necessidade de mecanismos alternativos de motivação • Trabalhadores menos comprometidos • Perda dos benefícios do trabalho em equipa

Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Menos deslocções, poluição, trânsito e acidentes • Apoio às comunidades locais, principalmente às rurais • Mais pessoas podem trabalhar • Menos discriminação 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de adaptar o sistema legal
-----------------	--	--

Fonte: Elaboração própria adaptado de Baruch (2001: 119)

Assim, e tal como afirma Meroño-Cerdán, (2016: 5)

“ainda que o conceito de teletrabalho seja uma abordagem ao trabalho com muitos benefícios, não deixa de levantar vários desafios, tanto para o colaborador como para a organização. Para que as empresas recorram ao teletrabalho, têm de perceber primeiramente que os benefícios da implementação de práticas de teletrabalho ultrapassam de uma forma significativa as dificuldades e riscos associados a tais práticas”.

Mas, enquanto uns apreciam as vantagens que o teletrabalho lhes pode trazer, existem trabalhadores que nem sequer colocam a opção de trabalhar à distância. É que o regime de teletrabalho exige que o trabalhador crie rotinas e mantenha um determinado método, o que para muitos é difícil, visto que as pessoas têm personalidades distintas e formas de executar o trabalho que também podem ser diferentes. Alguns trabalhadores demonstram inclusivamente que não conseguem desempenhar o seu trabalho de forma tão autónoma, tal como refere Baruch (2000).

Assim, e com a finalidade de evitar, quer as desvantagens quer os riscos associados ao teletrabalho, e com o intuito de promover os seus benefícios, a legislação tem vindo a regulamentar esta modalidade de trabalho quer ao nível internacional, quer ao nível nacional, conforme o ponto que se segue.

3.4 Enquadramento legal do Teletrabalho

No que diz respeito ao reconhecimento do teletrabalho, Portugal foi um dos primeiros países a legislar, no ano de 2003 (Lei 99), sobre o regime de teletrabalho. Conforme referem Rocha e Amador (2018), alguns países também o fizeram, tais como a Espanha, a Itália e a França, verificando já a existência de uma legislação específica que reconhece e regulamenta o teletrabalho.

Assim a regulamentação do teletrabalho surgiu pela primeira vez no Código de Trabalho de 2003, artigos. 233.º a 243.º e atualmente está prevista nos artigos 165.º a 171.º do Código de Trabalho (CT) de 2009.

Mas a verdade é que o conceito de teletrabalho “é ainda bastante incompleto no âmbito da legislação portuguesa e, para que haja um futuro reposicionamento neste sentido será fundamental que a sua aplicação e prática cresça significativamente”, segundo afirma Sousa (2016: 7).

Em Portugal o Código do Trabalho no seu artigo 165º (Lei 7/2009, de 12.02.2009), define o teletrabalho² do seguinte modo: “Considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação.”

De uma forma geral na legislação, quer em Portugal, quer noutros países, tem existido uma preocupação com esta modalidade de trabalho, destacando-se em 1996 a Convenção n.º 177 da OIT (Organização Internacional do Trabalho) que se debruça sobre o trabalho no domicílio, e que posteriormente foi complementada com a Recomendação n.º 184 de 1998, e com Acordo Quadro Europeu sobre o Teletrabalho, de 16 de julho de 2002.³

No que respeita à Convenção n.º 177, de 1996, da OIT (Organização Internacional do Trabalho), esta esclarece, em particular, o conceito de “trabalho no domicílio”, bem como os elementos da “localização” da “retribuição” e da “regularidade”, não se considerando como tal a atividade que reúna estas características, mas que revista um carácter meramente ocasional ou esporádico.

Pelo Acordo Quadro Europeu sobre o Teletrabalho,⁴ de 16 de julho de 2002, e depois de se ter definido o teletrabalho subordinado e enunciado o seu carácter voluntário, procedeu-se também à regulamentação das seguintes matérias: condições de trabalho; proteção de dados; salvaguarda da privacidade; equipamentos; aspetos de saúde e segurança; organização do trabalho; formação profissional; direitos coletivos do trabalhador.

² <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201707240900/73439934/diploma/indice>

³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:31998H0370&from=PT> e <https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2020/05/Normas-internacionais-e-COVID-19-Esclarecimentos-OIT.pdf>

⁴ <https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2020/10/DGERT-Teletrabalho-em-FOCO-1-de-2020.pdf>

Em Portugal, com a chegada do Covid-19 no início do ano de 2020, houve necessidade de preparar a situação de emergência, pelo que o governo português, seguindo as indicações da OMS – Organização Mundial de Saúde, aprovou o Decreto Lei (DL 10-A/2020)⁵, para vigorar durante o período de pandemia. Neste decreto, entre outras medidas, está previsto “que o regime de prestação subordinada de teletrabalho pode ser determinado unilateralmente pelo empregador ou requerida pelo trabalhador, sem necessidade de acordo das partes, desde que compatível com as funções exercidas” (artigo 29º do DL nº10-A, de 13 de março de 2020).

3.5 O teletrabalho nas empresas portuguesas antes e durante o período pandémico

A implementação do teletrabalho nas empresas portuguesas tem tido lugar em vários domínios, mas com uma maior incidência nas áreas das telecomunicações, informática, seguros, marketing e formação. Existem algumas atividades que se destacam tais como as de programação, engenharia e análise de *software*, gestão, planeamento financeiro, contabilidade, vendas, marketing, publicidade, entre outras (Melo, 2011).

A verdade é que antes da pandemia originada pelo Covid-19, eram poucas as empresas portuguesas que tinham o teletrabalho como política, sendo que, em cada cinco só duas é que o praticavam. Por isso, quando a pandemia se instalou, no início de 2020, veio obrigar a que 70% dos trabalhadores entrassem nessa modalidade de prestação de trabalho (Macaire, 2021).

A mesma autora relembra que no ano de 1999, em Portugal, a percentagem de teletrabalhadores era de cerca de 2,2% do total dos empregados, sendo considerado o país da Europa com menos interesse neste regime. Em 2001 esta percentagem desceu um pouco, ficando em 1,8%. E no ano de 2006, num estudo realizado sobre as modalidades flexíveis de trabalho, verificou-se que o teletrabalho em Portugal era praticamente inexistente e as empresas nem sequer o consideravam como opção (Macaire, 2021).

No entanto, a pandemia mudou tudo. As empresas tiveram de se adaptar e o teletrabalho foi a solução para se manterem ativas. Assim, a partir de março de 2020 deu-se “uma

⁵ <https://dre.pt/application/file/a/130251721>

revolução” no mundo do trabalho em Portugal, quando mais de 1 milhão de portugueses passou ao regime laboral de teletrabalho devido ao vírus Covid-19 (Macaire, 2021).

Conforme um estudo efetuado pela área de economia do jornal Expresso (2020)⁶ sob o título “Teletrabalho – como os grandes empregadores estão a pensar o futuro” 30 grandes empresas portuguesas foram contactadas, das quais 23 das mesmas aceitaram responder. A maioria refere que o teletrabalho passou a ser um modelo que querem manter no futuro, mesmo que seja em “modelo híbrido”, isto é, o trabalho poderá ser desenvolvido em regime de teletrabalho e em regime presencial (por exemplo dois dias por semana os trabalhadores estão na empresa e os restantes dias ficam em teletrabalho), conforme podemos verificar no resumo que a seguir se apresenta.

Do conjunto de 23 empresas que responderam ao estudo do Expresso (2020), destacamos a seguir seis, a título exemplificativo:

Na Sonae já existia a modalidade de teletrabalho antes da pandemia, tal como é referido no estudo que o Expresso publicou: “a Sonae e as suas participadas já tinham políticas de trabalho flexível com o objetivo de promover o bem-estar dos seus colaboradores e a conciliação da vida pessoal e profissional, sendo o trabalho remoto uma das ferramentas disponibilizadas” Expresso (2020). No entanto a empresa reconhece que apesar da tecnologia promover a aproximação entre as pessoas, não pode substituir a parte social – como por exemplo poder estar com os colegas no ambiente de trabalho dentro da empresa. Por outro lado, houve uma boa adaptação de todas as equipas ao contexto provocado pela pandemia, mantendo sempre o empenho, foco e determinação, tendo o teletrabalho abrangido mais de 6 000 colaboradores. Afirmam que apesar “das vantagens ao nível da sustentabilidade e da redução de custos, a prioridade está em melhorar o envolvimento e motivação dos colaboradores, permitindo-lhes encontrar um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional” (Expresso, 2020).

A Jerónimo Martins teve cerca de 1 000 trabalhadores em teletrabalho. Afirmam que o teletrabalho foi encarado como uma nova oportunidade, levando-os a perceber que existem “novas formas de trabalhar e de desempenhar algumas funções, designadamente as funções que não fazem parte da linha da frente de contacto com o consumidor”. Para

⁶ <https://expresso.pt/economia/2020-05-31-Teletrabalho-como-os-grandes-empregadores-estao-a-pensar-o-futuro>

além disso, referem que “enquanto organização, o nosso olhar sobre o teletrabalho ganhou novas perspetivas e estamos convictos de que o nosso futuro irá passar por um maior equilíbrio entre trabalho remoto e presencial” (Expresso, 2020).

A EDP teve 79% dos seus trabalhadores em regime de teletrabalho (foram cerca de 4 000 pessoas a trabalhar a partir de casa). Afirmam que desde que a pandemia se iniciou, a prioridade foi manter o máximo de colaboradores de todos os serviços em teletrabalho. A empresa diz que já tem vindo a testar e a aplicar de forma regular este modelo de trabalho e que o havia reforçado no ano anterior à pandemia, pelo que todos estavam agora mais preparados. No entanto, referem que “a maioria das pessoas continua a valorizar a interação presencial com os colegas e a ida ao escritório”. Quanto a benefícios destacam o aumento de produtividade, uma vez que a pessoa passa a poder escolher o espaço físico em que pretende trabalhar, e a redução de emissões de carbono associada ao menor número de deslocações ao escritório enquanto estão em regime de teletrabalho (Expresso, 2020).

Na Galp foram cerca de 2 300 colaboradores em teletrabalho sendo que, antes da pandemia de Covid-19, o teletrabalho já era uma possibilidade real – e usufruída, de facto – para vários colaboradores, nas situações em que esse regime laboral não prejudicasse o desempenho do colaborador ou das equipas em que o mesmo está inserido (Expresso, 2020). Acrescenta que o teletrabalho é uma opção viável para determinadas funções e que pode fazer todo o sentido quer para o trabalhador quer para a empresa. Quanto ao balanço que faz do teletrabalho, a empresa diz ser “francamente positivo”. Refere ainda que, embora todos estejam contactáveis à distância de um telefonema, este trabalho à distância dilui questões de empatia e de comunicação. No entanto há que constatar que com o teletrabalho existiram ganhos de eficiência, rapidez e agilidade, promovendo o espírito de equipa” (Expresso, 2020).

A Vodafone refere que foi das primeiras empresas em Portugal a implementar uma política de teletrabalho que funciona há mais de uma década.

“Os colaboradores trabalham a partir de casa, dentro de um esquema flexível – quatro dias por mês, um dia por semana ou vários dias seguidos o que permite que cada um decida quando quer trabalhar a partir de casa, conforme as suas necessidades específicas” (Expresso, 2020).

Frisam as inúmeras vantagens, quer na vertente económica, quer ambiental e ainda no bem-estar pessoal dos colaboradores. Acrescentam que a generalidade das pessoas se sente bem e um dos fatores que contribui para este sentimento é “a possibilidade de realizarem o trabalho a partir do lar, evitando as deslocações e o tempo gasto no percurso casa-trabalho-casa”. Mas destacam que existe um ponto menos positivo que é a falta de interação social, visto que “a componente humana continua a ser um dos fatores mais importantes para a felicidade e bem-estar das pessoas” (Expresso, 2020).

Os CTT referem que tiveram cerca de 1 900 trabalhadores em teletrabalho. Frisam que “após esta experiência forçada, é possível realizar grande parte de funções dos serviços centrais e de apoio em teletrabalho” (Expresso, 2020). No que respeita aos colaboradores afetos aos Serviços Centrais e de Apoio, a grande maioria mantém-se em teletrabalho. A empresa afirma que

“pretende tirar partido desta experiência de teletrabalho que surgiu com a pandemia, para, em todas as funções que se revelem adequadas, conceber políticas de gestão de pessoas que permitam melhorar a experiência do colaborador junto da empresa e conciliar o seu trabalho com as prioridades e condicionantes pessoais e familiares (...). Os CTT querem aproveitar a aprendizagem com esta experiência encarando-a como uma oportunidade para conceber e implementar novas políticas de pessoal, tendo em conta não só as exigências e desafios profissionais, mas também os interesses e as condicionantes da vida pessoal dos seus colaboradores” (Expresso, 2020).

Em seguida, fazemos referência a mais 16 empresas, embora de forma resumida, mas mostrando a ideia principal de cada uma delas sobre teletrabalho. De uma forma geral também estas 16 empresas se manifestaram positivamente em relação à experiência de teletrabalho: Ana-Aeroportos; CP-Comboios de Portugal; Caixa Geral de Depósitos; Luís Simões-Transportes; Mota-Engil; Nestlé; Lidl; NOS; Vista Alegre; OGMA - Indústria Aeronáutica de Portugal; Nokia; Hovione; Siemens; Brisa; Fujitsu Portugal e Banco Santander-Totta.

Aliás a ANA-Aeroportos referiu mesmo que o teletrabalho já fazia parte da empresa, mas não de forma tão intensa (estiveram mais de 600 trabalhadores em situação de teletrabalho). Também a OGMA refere que já tinha intenção de implementar a modalidade de teletrabalho na empresa durante o ano de 2020.

Por seu lado a empresa Siemens refere que a flexibilização dos horários e dos locais de trabalho já fazia parte da política da empresa antes da pandemia, pelo que vai manter a possibilidade de prestação do teletrabalho e têm até um projeto que está a avaliar a

possibilidade de aumentar os dias em que os colaboradores podem trabalhar a partir de casa. Referem ainda que durante a pandemia tiveram mais de 2 000 colaboradores em regime de teletrabalho.

A Nokia refere que também já antes da pandemia tinha a opção de teletrabalho e que vão continuar a ter quando esta terminar e que foram 2 000 os trabalhadores nesta modalidade, e a Fujitsu Portugal aponta os benefícios para os colaboradores que desejam trabalhar em casa - juntamente com maior flexibilidade, existem oportunidades em termos de sustentabilidade e maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Já a Brisa refere que o teletrabalho se vai manter, com os seus trabalhadores numa percentagem do tempo em teletrabalho e outra percentagem em trabalho presencial, numa base rotativa e admite mesmo integrar o teletrabalho no pacote de benefícios oferecidos aos trabalhadores.

A empresa de logística Luís Simões teve cerca de 500 pessoas em teletrabalho e admite integrar o teletrabalho no pacote de benefícios oferecidos aos trabalhadores, embora considere que uma das desvantagens é o facto de se perder o contacto social e as relações interpessoais de que todos necessitamos.

O Santander Totta, por sua vez, refere que teve cerca de 4 500 pessoas em teletrabalho e que o confinamento permitiu experimentar novos métodos de trabalho, bem como a utilização intensiva de ferramentas informáticas que o banco já colocava à disposição dos seus trabalhadores. Há um empenhamento por parte do banco em compreender muito bem quais os impactos do teletrabalho (Expresso, 2020).

No ponto seguinte desenvolve-se em maior pormenor a situação de teletrabalho na Tabaqueira, que foi também uma das empresas que integrou o estudo do jornal Expresso (2020), e é a empresa alvo do nosso estudo de caso.

3.5.1 O teletrabalho na empresa Tabaqueira

O teletrabalho já era uma realidade na Tabaqueira mesmo antes da pandemia, fazendo parte da política de flexibilidade e de conciliação da vida pessoal com a atividade profissional. Para além do trabalho remoto há outras medidas implementadas que promovem a flexibilidade laboral, como “a possibilidade de horário reduzido às sextas-

feiras ou a possibilidade de algumas funções regionais e globais poderem ser desempenhadas remotamente” (Expresso, 2020).

A Tabaqueira refere que teve mais de 500 pessoas a trabalhar remotamente durante a pandemia e que tudo funcionou bem. Sendo certo que a tecnologia ajudou, destacam sobretudo o empenho de todas as equipas que garantiram o alinhamento e a comunicação constantes fazendo a diferença. Foi um trabalho desafiante, onde muitos colaboradores mesmo com filhos pequenos ou outras situações familiares não sentiram que o trabalho remoto tenha tido um impacto negativo nos resultados ou na produtividade, o que mostra a motivação e compromisso dos trabalhadores para com a empresa. Acrescentam ainda que embora queiram retomar a normalidade, esta será de modo progressivo, atendendo às necessidades do negócio e às circunstâncias particulares de cada trabalhador (Expresso, 2020).

Afirmam também que este foi um momento de aprendizagem que irá moldar o local de trabalho e a forma como irão trabalhar no futuro, pelo que pretendem manter o teletrabalho para as funções que atualmente já estão com este regime. Nesta empresa existem cerca de 1 000 trabalhadores cujas funções têm realidades completamente diferentes, pelo que algumas áreas podem trabalhar à distância, mas outras não podem, como é o caso das equipas de produção da fábrica onde o trabalho remoto não é possível.

A empresa faz um balanço positivo do recurso ao teletrabalho e afirma que o mesmo funciona pois conseguem analisar, planear, comunicar e tomar decisões de forma ágil. “Vivem-se tempos de adaptação contínua e a empresa é altamente orientada para o trabalho por objetivos, onde o desempenho não é medido pela presença, mas pelo impacto no negócio” (Expresso, 2020). Frisam também que a experiência foi bastante positiva e demonstrou que é possível garantir a continuidade do negócio mesmo não estando a trabalhar “fisicamente” no escritório.

Foi dado um salto tecnológico que permitiu continuar a trabalhar de forma eficiente, mesmo com grande parte da equipa a desempenhar as suas funções à distância.

Conforme referem “estamos a retirar aprendizagens muito interessantes acerca das potencialidades desta forma de trabalho, bem como da necessidade de termos políticas de flexibilidade mais estruturadas e até mais audazes”. Acreditamos que isto terá “um impacto muito positivo no bem-estar das nossas pessoas”, sabendo que o equilíbrio

pessoal e profissional é uma das principais prioridades dos trabalhadores. Na verdade, este contexto veio acelerar a implementação de soluções tecnológicas em que a Tabaqueira tem vindo a investir e que permitem transformar algumas práticas de trabalho”. Para a Tabaqueira o teletrabalho funciona, e acreditam que “seria uma enorme perda se ao sair desta crise verificassem que nada de novo tinham aprendido” (Expresso, 2020).

Finalizando este capítulo, podemos constatar que, de uma forma geral, das 23 empresas que aderiram a este estudo do jornal económico Expresso, todas consideram que existem benefícios com o teletrabalho, tais como aumentos de produtividade, melhor desempenho dos trabalhadores, menor impacto ambiental com menos deslocações de casa para o trabalho e vice-versa, bem como uma redução de custos de energia para as empresas.

Capítulo 4 – Metodologia

O presente estudo decorreu na Tabaqueira – Philip Morris International e o seu objetivo foi perceber o contributo prestado pela área da Comunicação Interna da empresa no compromisso, envolvimento e satisfação dos teletrabalhadores em regime de teletrabalho. Assim, neste quarto capítulo apresenta-se a justificação para esta investigação, bem como a questão de partida e os objetivos que foram estabelecidos. São ainda descritos os métodos e as técnicas utilizados na elaboração de todo o processo de investigação.

Ao optar por um estudo de caso para a investigação conclui-se que este seria o caminho mais adequado, partindo de diferentes fontes de informação, tal como refere o autor Yin (2003).

Segundo Yin (2003: 32) um estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. É, por isso, um método específico de pesquisa de campo, que investiga os fenómenos tal como eles ocorrem, não havendo uma intervenção significativa do pesquisador, referindo-se o estudo a uma análise detalhada de um caso específico.

Para Yin (2003), o estudo de caso, para além de obedecer a um conjunto de pesquisas, conta também com o que o autor chama de “fontes de evidência” e que podem incluir, os documentos, as observações diretas, as entrevistas, entre outros. Como refere o próprio autor (Yin, 2003: 27) “um Estudo de Caso tem assim a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, tais como documentos, artefactos, entrevistas e observações”.

Para este método de pesquisa, são especialmente importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa: 1) as questões de um estudo; 2) as suas proposições, se as houver; 3) as suas unidades de análise; 4) a lógica que une os dados às proposições; e 5) os critérios para se interpretarem as descobertas (Yin, 2003: 42).

Ainda de acordo com Yin (2003: 19), a maioria dos estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê”, e ainda sempre que o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos da vida real”. Isto porque o estudo de caso

apresenta uma característica exploratória, o que permite a sua utilização em eventos atuais e que tenham sido pouco explorados. Através de uma análise intensiva procura-se a maior quantidade possível de informações sobre o objeto de estudo, o que acaba por ser uma das vantagens deste método, proporcionando um aprofundamento da pesquisa, uma vez que os recursos estão concentrados no caso visado, isentando-o de comparações com outros casos.

Tal como refere Vilelas (2009), os estudos de caso enquadram-se numa abordagem qualitativa e são muito utilizados quando se pretende obter dados na área dos estudos organizacionais. Estes estudos são

“um tipo de estudos muito particular e que, para serem eficientes, terão de ter o seu objeto bem definido, devendo o caso escolhido ser representativo do problema ou fenómeno a estudar, os materiais e dados ser recolhidos com precaução, a sua linguagem deve ser clara e homogénea e as conclusões produzidas ser bem explícitas, constituindo novas informações” (p. 140).

4.1 Questão de partida e objetivos propostos

Fortin (2003) refere que a questão de investigação é a base sobre a qual se apoiam os resultados de uma investigação. Deve ser uma interrogação precisa, escrita no presente e deve incluir os conceitos em estudo.

Como referem os autores Quivy e Campenhoudt (2008: 34-35) “uma boa pergunta de partida deve poder ser tratada” e isto significa que se deve poder trabalhar eficazmente a partir dela de modo a ser possível fornecer elementos para lhe responder. Uma pergunta de partida é então a melhor forma de iniciar um trabalho de investigação e deve ser clara, exequível e pertinente.

Assim, a pergunta de partida que serviu de fio condutor a esta investigação foi a seguinte:

- Qual o impacto da Comunicação Interna para o Teletrabalho tendo em conta o compromisso, envolvimento e satisfação dos colaboradores?

Para uma melhor noção do que se pretende alcançar com este estudo foi fundamental definir os seus objetivos gerais que, segundo Guerra (2002: 164), são objetivos que

“descrevem grandes orientações e são coerentes com as finalidades do projeto, descrevendo as grandes linhas de orientação a seguir”.

Foram por isso definidos os seguintes objetivos gerais:

1. Perceber de que forma os colaboradores se sentem comprometidos, envolvidos e satisfeitos em regime de teletrabalho;
2. Compreender a importância da Comunicação Interna para o compromisso, envolvimento e satisfação dos colaboradores.

4.2 Os métodos e as técnicas

“O método é o caminho escolhido para a obtenção de um fim”, pois, tal como refere Serrano (2008: 25), a metodologia engloba “um conjunto de atividades a desenvolver, ou seja, as associações e os procedimentos que é necessário realizar para alcançar as metas e os objetivos propostos”.

O teletrabalho já era uma realidade na Tabaqueira mesmo antes da pandemia, fazendo parte da política de flexibilidade e de conciliação da vida pessoal com a atividade profissional. Para além do trabalho remoto há outras medidas implementadas que promovem a flexibilidade laboral, como “a possibilidade de horário reduzido às sextas-feiras ou a possibilidade de algumas funções regionais e globais poderem ser desempenhadas remotamente” Expresso (2020).

A Tabaqueira refere que teve mais de 500 pessoas a trabalhar remotamente durante a pandemia e que tudo funcionou bem. Sendo certo que a tecnologia ajudou, destacam sobretudo o empenho de todas as equipas que garantiram o alinhamento e a comunicação constantes fazendo a diferença. Foi um trabalho desafiante, onde muitos colaboradores mesmo com filhos pequenos ou outras situações familiares não sentiram que o trabalho remoto tenha tido um impacto negativo nos resultados ou na produtividade, o que mostra a motivação e compromisso dos trabalhadores para com a empresa. Acrescentam ainda que embora queiram retomar a normalidade, esta será de modo progressivo, atendendo às necessidades do negócio e às circunstâncias particulares de cada trabalhador (Expresso, 2020).

Afirmam também que este foi um momento de aprendizagem que irá moldar o local de trabalho e a forma como irão trabalhar no futuro, pelo que pretendem manter o teletrabalho para as funções que atualmente já estão com este regime. Nesta empresa existem cerca de 1 000 trabalhadores cujas funções têm realidades completamente diferentes, pelo que algumas áreas podem trabalhar à distância, mas outras não podem, como é o caso das equipas de produção da fábrica onde o trabalho remoto não é possível.

A empresa faz um balanço positivo do recurso ao teletrabalho e afirma que o mesmo funciona pois conseguem analisar, planear, comunicar e tomar decisões de forma ágil. “Vivem-se tempos de adaptação contínua e a empresa é altamente orientada para o trabalho por objetivos, onde o desempenho não é medido pela presença, mas pelo impacto no negócio” (Expresso, 2020). Frisam também que a experiência foi bastante positiva e demonstrou que é possível garantir a continuidade do negócio mesmo não estando a trabalhar “fisicamente” no escritório.

Foi dado um salto tecnológico que permitiu continuar a trabalhar de forma eficiente, mesmo com grande parte da equipa a desempenhar as suas funções à distância.

Conforme referem “estamos a retirar aprendizagens muito interessantes acerca das potencialidades desta forma de trabalho, bem como da necessidade de termos políticas de flexibilidade mais estruturadas e até mais audazes”. Acreditamos que isto terá “um impacto muito positivo no bem-estar das nossas pessoas”, sabendo que o equilíbrio pessoal e profissional é uma das principais prioridades dos trabalhadores. Na verdade, este contexto veio acelerar a implementação de soluções tecnológicas em que a Tabaqueira tem vindo a investir e que permitem transformar algumas práticas de trabalho”. Para a Tabaqueira o teletrabalho funciona, e acreditam que “seria uma enorme perda se ao sair desta crise verificassem que nada de novo tinham aprendido” (Expresso, 2020).

Finalizando este capítulo, podemos constatar que, de uma forma geral, das 23 empresas que aderiram a este estudo do jornal económico Expresso, todas consideram que existem benefícios com o teletrabalho, tais como aumentos de produtividade, melhor desempenho dos trabalhadores, menor impacto ambiental com menos deslocações de casa para o trabalho e vice-versa, bem como uma redução de custos de energia para as empresas.

4.3 Os participantes no estudo

Uma pesquisa qualitativa, porque tem o intuito de obter um conhecimento detalhado do fenómeno em estudo vai procurar constituir uma amostra criteriosa e intencional, tal como referem Denzin e Lincoln (2000). Assim, para este estudo, a amostra foi constituída por 19 participantes, todos colaboradores da empresa Tabaqueira, com experiência de trabalho no regime de teletrabalho.

Da amostra destacam-se os seguintes dados:

- Do total de 19 participantes, 12 são do sexo feminino e sete são do sexo masculino;
- No que respeita às idades dos participantes optou-se por perguntar qual a geração a que pertencem pelo que se obtiveram as seguintes respostas:
 - a) Nascidos entre 1946 e 1964 (geração Boomer): um participante
 - b) Nascidos entre 1965 e 1976 (geração X): seis participantes
 - c) Nascidos entre 1977 e 1996 (geração Y): 10 participantes
 - d) Nascidos a partir de 1997 (geração Z): dois participantes

Verifica-se que a geração Y, cujas idades estão entre os 25 e os 44 anos é a mais representada, com 10 participantes no estudo, sendo que 6 são do sexo feminino e quatro do sexo masculino. A média de tempo de serviço na empresa deste grupo de participantes é de 3,5 anos.

Dos seis participantes da geração X, com idades compreendidas entre 45 e os 56 anos, encontramos três do sexo feminino e três do sexo masculino. A média de tempo de serviço na empresa situa-se nos 25 anos.

Quanto à geração Z, cuja idade ronda os 24 anos, encontramos dois participantes no estudo, sendo que são ambas do sexo feminino e cujo tempo de serviço na empresa é de um ano para uma e de 11 meses para a outra.

Da geração Boomer encontramos apenas uma participante, cuja idade ronda os 60 anos, e cujo tempo de serviço na empresa é de 35 anos.

Foi usada a classificação geracional apenas como forma de classificar e agrupar as idades dos entrevistados, e não com um intuito mais aprofundado do estudo geracional.

No que respeita às funções que desempenham na empresa, há entre os participantes um diretor, um analista financeiro, um analista de relações laborais, dois gestores de negócios externos, um da área da comunicação interna, um especialista em negócios externos, um secretária de apoio aos serviços institucionais e jurídicos, um secretária de administração, um gestor de programas comerciais, um gestor de operações do Departamento Comercial, um líder de equipe de planeamento e controle, um chefe de planeamento financeiro, um administrador, um supervisor da área de pessoal, um responsável financeiro, um advogado e um planificador fabril estratégico .

Podemos concluir que os participantes no estudo têm, em termos de antiguidade na empresa Tabaqueira, uma média de 25 anos para a geração X e de 35 anos para a geração Boomer. Quanto às gerações Y e Z, com um total de 12 participantes no estudo, têm, em média cerca de três anos de tempo de serviço, havendo quatro participantes que iniciaram as suas funções na empresa já durante o período da pandemia derivada do Covid-19 (março de 2020).

4.4 Os procedimentos

Como já referido no primeiro parágrafo deste capítulo, o estudo decorreu na empresa Tabaqueira – Philip Morris International, cuja sede é em Albarraque, concelho de Sintra, e para que o mesmo pudesse ser realizado foi solicitada autorização à Direção da empresa, tendo sido entregue um pedido formal onde se expuseram os objetivos da investigação.

Foram igualmente elaborados quer o guião de entrevista, quer o documento de consentimento informado, e que previamente foram apresentados à Direção da empresa Tabaqueira.

No que respeita às entrevistas, optou-se pela aplicação de entrevista semidirectiva, que é uma entrevista que decorre frente a frente (entrevistador-entrevistado), assemelhando-se a uma conversa informal, em ambiente de espontaneidade. No entanto, devido à situação de pandemia (como já referido no ponto 4.2) não foi possível realizar as entrevistas

presencialmente como estava programado, pelo que se optou pela aplicação das mesmas através do *e-mail*, depois de devidamente autorizadas.

Capítulo 5 – Estudo de Caso: Tabaqueira - Philip Morris International

5.1 Apresentação da empresa

A Tabaqueira é a subsidiária da Philip Morris International (PMI), empresa líder na produção de tabaco a nível internacional. Foi fundada em Portugal no ano de 1927 pelo empresário Alfredo da Silva.

Em 1962 foi inaugurada a fábrica em Albarraque, no concelho de Sintra. Hoje em dia é um dos principais e maiores centros de produção da PMI na União Europeia e também uma das maiores empresas exportadoras do País, expedindo os seus produtos para mais de 25 países, assumindo assim um peso bastante relevante para a economia do País ao nível das exportações.⁷

No ano de 1997 a Tabaqueira foi adquirida pela empresa multinacional Philip Morris International, tendo-se transformado na maior empresa em Portugal no ramo.

Em 2008 a Tabaqueira é composta por duas “empresas-irmãs”, a Tabaqueira - Empresa Industrial de Tabacos, S.A., que é responsável pela produção de cigarros, e a Tabaqueira II, S.A., que se responsabiliza pela comercialização desses produtos.

A atividade principal da Tabaqueira é a produção e comercialização de produtos de tabaco, nomeadamente das principais marcas de tabaco tanto a nível nacional como internacional: *SG*, *Português*, *Marlboro*, *L&M* e *Chesterfield*. Mais recentemente, a empresa passou a comercializar o *IQOS* e *Heets* (tabaco aquecido) em Portugal. Esta alternativa aos cigarros, resulta numa preocupação por parte da empresa em construir um futuro livre de fumo e com foco não só na tecnologia como na sustentabilidade.

Existe uma grande preocupação por parte da Tabaqueira em construir uma empresa mais sustentável. Este novo modelo de negócio procura criar valor a curto, médio e longo prazo, e por sua vez, melhorar cada vez mais a gestão e o desempenho da Tabaqueira ao nível do impacto social, económico e ambiental das suas operações e da própria Philip Morris International. Para tal, existem quatro dimensões:

1. Tornar menos prejudiciais os seus produtos,

⁷ <https://www.pmi.com/markets/portugal/pt/about-us/sobre-nos-portugal>

2. Respeitar as pessoas,
3. Preservar o ambiente;
4. Promover a excelência operacional.

A nível ambiental, a Tabaqueira estabelece objetivos anuais de redução de água, energia e resíduos em alinhamento com a Philip Morris International na redução da pegada de carbono. Graças a um avultado investimento em novas tecnologias para reduzir o consumo de recursos e contribuir para um futuro ambientalmente mais sustentável, 100% da energia elétrica que a fábrica consome é agora totalmente proveniente de fontes renováveis.

Como forma de reconhecimento, em 2018 a Associação Portuguesa de Ética Empresarial premiou a Tabaqueira pelas boas práticas de sustentabilidade e também pelo seu contributo na prossecução de melhorias de saúde e bem-estar. Já em 2019, a fábrica foi a primeira em Portugal e também a primeira das afiliadas europeias da Philip Morris International a ser certificada pela norma AWS (*Alliance for Water Stewardship*), por reconhecer as boas práticas da empresa em matéria de uso ambientalmente sustentável da água.

Outra das práticas sustentáveis que a empresa valoriza passa pelo reconhecimento sobre a nocividade global causada pelo tabaco. Assim, com o desenvolvimento de uma gama de produtos não combustíveis (que pode conter tabaco ou não), a Tabaqueira constitui assim uma alternativa para os fumadores de tabaco combustível, de forma a reduzir os riscos para a saúde.

De facto, o compromisso da empresa para com a sustentabilidade é transversal a toda a sua atividade. O reconhecimento sobre a nocividade global causada pelo tabaco faz com que a Tabaqueira desenvolva práticas empresariais sustentáveis, nomeadamente ao procurar minimizar as externalidades negativas relacionadas com os produtos de tabaco. Para tal, através da inovação, a Tabaqueira compromete-se a desenvolver produtos não combustíveis, que constituem uma alternativa menos nociva para a saúde quando comparados aos cigarros tradicionais.

Desde 2016 que a PMI tem trabalhado na direção em construir um futuro livre de fumo, sendo essa a sua visão. A empresa tem se transformado, inovado e principalmente feito

história ao desenvolver produtos sem combustão e menos nocivos para os milhões de fumadores que existem no mundo inteiro.

5.2 A recolha e análise dos dados

Neste ponto procedeu-se à recolha dos dados a partir das respostas dadas pelos 19 teletrabalhadores que responderam às entrevistas individuais, organizando-se posteriormente uma Grelha de Análise (Anexo V).

Para a realização das entrevistas houve necessidade de recurso às novas tecnologias, devido à situação da pandemia Covid-19 que o nosso país tem vindo a atravessar desde março de 2020.

Assim, cada participante foi contactado através do *email*. Apesar da alteração dos meios utilizados para as entrevistas tentou-se obter um conjunto de respostas que pudesse ir ao encontro dos objetivos previamente definidos e tendo sempre em conta a questão de partida.

Assim, ao colocar-se aos participantes a questão 5: “Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?”, todos os entrevistados responderam que a área da Comunicação Interna é bastante importante e fundamental para manter todos os trabalhadores informados. Referiram ainda que a Comunicação Interna reforça o conhecimento da empresa aumentando o espírito de compromisso e dedicação, bem como uma maior motivação, o que ajuda a aumentar a produtividade. Há um reforço da cultura empresarial e também “um envolvimento diário do negócio e da atividade da empresa com os colaboradores que os mantêm comprometidos com a organização” (entrevistado K).

Com efeito, e tal como afirma Almeida (2003: 37):

“Uma comunicação bem-feita exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno e conseqüentemente sobre a imagem global da empresa. A comunicação, antes de mais, deve ser coerente e consistente com a imagem que a empresa quer passar não só para o exterior como também e em primeiro lugar, para o público interno. Os colaboradores representam um público muito importante para a direcção de qualquer organização.”

Nas respostas dadas pelos entrevistados à questão 6: “Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris Internacional contribui para que os colaboradores se sintam

comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?”, a maioria dos entrevistados salienta que sendo a Comunicação Interna a principal ferramenta de contacto direto com os trabalhadores é importante que estes se sintam em sintonia com os objetivos da empresa. Daí que uma comunicação frequente com todos os colaboradores, dando-lhes todo o apoio que for necessário, será um contributo importante para um melhor desempenho. Tal como refere o entrevistado D:

“A Comunicação Interna permite-nos partilhar da visão e missão da empresa. Permite-nos estar a par dos desenvolvimentos mais recentes, das decisões estratégicas, do posicionamento que a empresa adota perante determinados temas, entre outros aspetos. No final do dia, sem a comunicação interna é muito difícil assegurar um nível de compromisso ideal”.

Na verdade, tal como afirmam Men e Bowen (2017) é através da Comunicação Interna que os colaboradores recebem uma informação diária sobre tudo o que se relaciona com a empresa e também com o trabalho que tem de ser desenvolvido. A empresa, ao partilhar informação vai contribuir para aumentar a relação entre os colaboradores e ao mesmo tempo ajudar a criar um sentimento de pertença.

Quando na questão 7 se pergunta aos entrevistados: “Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?”, de uma forma geral a maioria dos entrevistados salienta que a Comunicação Interna tenta responder às necessidades de cada departamento e disponibiliza conteúdos diversos e em várias plataformas, de forma clara e periódica, e todas as atividades com impacto nos objetivos da empresa.

Tal como refere o entrevistado D:

“(…) Cada vez mais, para além das condições financeiras, os colaboradores querem trabalhar em empresas em que se identifiquem com a visão e missão das mesmas e sinto que a Philip Morris International tem consciência disso mesmo. Aqui a Comunicação é valorizada e tratada como uma peça fundamental para manter os colaboradores satisfeitos e comprometidos com a sua missão”.

Como afirma Brandão (2018: 93), ao olhar a comunicação “de modo estratégico” torna-se efetivo um “caminho orientador de todas as ações desenvolvidas para dentro e para fora da organização”, junto das diferentes partes interessadas, reforçando de forma constante a sua dimensão humana e social. Um colaborador, quando se sente envolvido com a empresa, tem uma postura positiva face ao trabalho que desenvolve, e também acredita e se identifica com ela. Criam-se, assim, um bom ambiente organizacional onde

se valorizam as pessoas que integram a empresa, o que origina uma melhor prestação no trabalho.

No conjunto de respostas dos entrevistados à questão 8: “Na sua perspectiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?”, alguns dos entrevistados responderam que seria importante criar meios para um melhor *engagement* por parte dos trabalhadores, motivando-os e levando-os a procurar o que de importante acontece na empresa. Um dos entrevistados fala em tornar as *newsletters* mais apelativas a nível gráfico e na dinamização das redes sociais internas (*yammer*, por exemplo). É também sugerido por um dos entrevistados que a Comunicação Interna deve dar mais visibilidade sobre a atual estrutura da empresa, não se limitando cada um ao seu próprio departamento. Um outro entrevistado refere que a Comunicação é um pilar estratégico e por isso tem de estar em constante evolução e alinhada com as últimas tendências, não só no que respeita a inovação, mas também, no que se refere à mensagem.

Com efeito, e tal como refere Brandão (2018: 96), a Comunicação Interna sendo

“vista como uma intervenção estratégica nas organizações pode contribuir para gerar um maior *engagement* dos colaboradores face à organização que representam já que é potenciadora de maiores dinâmicas relacionais, participativas e de sentimentos de pertença assentes na valorização do seu capital humano e numa efetiva gestão de interações com os seus *stakeholders* internos”.

Argenti (2013) afirma que a criação de uma comunicação estratégica envolve três variáveis: 1. definir a estratégia de comunicação da empresa; 2. identificar e analisar os constituintes relevantes e 3. fazer passar a mensagem de forma eficiente. O autor refere ainda que a organização tem sempre de analisar o feedback dos constituintes pois só assim consegue determinar o sucesso da comunicação.

Tal como assinalam Borca e Baesu (2014: 499), em qualquer organização é necessário, “compreender a importância da comunicação organizacional e as respetivas técnicas essenciais que permitem aplicar os critérios necessários de forma a obter um sistema, objetivos e estratégia de comunicação interna promissores.”

Sobre as respostas dos entrevistados à questão 9: “Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?”, a maioria dos entrevistados afirma que iniciou o teletrabalho a partir de março de 2020. O entrevistado A refere que trabalha a 100% na

modalidade de teletrabalho desde março de 2021, mas já o fazia a 40% desde 2016. Por sua vez, o entrevistado P afirma trabalhar em sistema híbrido há um ano.

Como podemos verificar pelas respostas de todos os entrevistados, grande parte iniciou a modalidade de teletrabalho a partir de março de 2020, quando a situação de pandemia se instalou no nosso país, devido ao Covid-19. No entanto é de salientar que a empresa alvo do estudo - Tabaqueira – e tal como afirma o entrevistado A, já vem praticando a modalidade de teletrabalho há alguns anos, para algumas funções.

Sobre as respostas dos entrevistados à questão 10: “Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?”, quanto às vantagens na realização de prestação de trabalho na modalidade de teletrabalho, a maioria dos entrevistados afirma que encontra nesta modalidade uma utilização mais eficiente do tempo disponível, maior flexibilidade de horários, bem como um melhor equilíbrio entre os afazeres profissionais e privados. Apontam igualmente as poupanças quer em tempo de deslocações para o emprego, quer em combustível. Quanto às desvantagens, a mais apontada é, sem dúvida o isolamento face aos colegas de trabalho, sendo que a maioria dos entrevistados considera fundamental o contacto presencial entre equipas de trabalho. São também apontados como desvantagens os longos tempos passados em frente ao computador e a dificuldade em separar o espaço de trabalho do espaço familiar. É ainda apontado como desvantagem “o ritmo a que algumas tarefas avançam, devido às limitações, quer da rede, quer da comunicação com a equipa” (entrevistado F) ou como afirma o entrevistado H “a falta de socialização com os colegas e não tenho acesso aos meios de impressão (...)”.

Tal como refere Meroño-Cerdán, (2016: 5), apesar do conceito de teletrabalho ser uma abordagem ao trabalho com muitos benefícios “não deixa de ter desafios, tanto para o colaborador como para a organização”. Por isso, para que uma empresa recorra ao teletrabalho, terá de se certificar que os benefícios da introdução do teletrabalho vão ultrapassar as dificuldades e os riscos que daí podem advir.

Alguns autores mostram mesmo as vantagens que estão associadas ao teletrabalho, e que podem ser tanto para os empregadores como para os teletrabalhadores, tais como o aumentos da produtividade, a diminuição do absentismo, os ganhos com tempos não desperdiçados (por exemplo as viagens do trabalhador entre casa e trabalho e vice-versa), a redução dos custos (poupança na manutenção dos espaços de trabalho, por exemplo), a

flexibilização dos horários, a possibilidade de o teletrabalhador acompanhar de mais perto os seus filhos pequenos (Goulart, 2009, Nilles, 1997).

No entanto, os autores (Bernardino *et al.*, 2009; Goulart, 2009; Atkyns *et al.*, 2002), também apontam algumas desvantagens, sendo que salientam a diminuição do contacto físico e do calor humano, a falta de contacto e inserção social com os colegas no trabalho, a dificuldade em separar o espaço de trabalho do espaço familiar, ou o não ter acesso a recursos ou equipamentos que normalmente existem dentro da empresa, como uma impressora ou fotocopiadora, situações estas que vêm ao encontro das afirmações da maioria dos participantes deste estudo.

Sobre as respostas dos entrevistados à questão 11: “Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?”, do conjunto de 19 participantes, 11 responderam que preferem trabalhar num modelo híbrido, combinando as duas modalidades (na empresa e em teletrabalho), sete responderam que optariam sempre pela modalidade de teletrabalho e apenas um dos participantes não respondeu a esta questão. Daqui podemos concluir que a maioria dos entrevistados prefere trabalhar em regime híbrido, combinando o teletrabalho com o trabalho presencial. O entrevistado F responde mesmo que um modelo híbrido seria o ideal, com 60% em trabalho a partir de casa e 40% no escritório, justificando as idas à empresa com a necessidade de relações interpessoais e de resolução de situações mais complexas. Quanto aos 40% em teletrabalho afirma que lhe daria muito maior flexibilidade de horário para gerir a sua vida pessoal e também pouparia em deslocações. Acredita que a redução de deslocações diárias em automóveis seria uma enorme vantagem para o ambiente.

Com efeito, os autores Nilles (1997) e Goulart (2009) referem que uma das grandes vantagens para as empresas que praticam a modalidade de teletrabalho é a produtividade, pois conseguem assim reduzir o absentismo. Para além disso, tem também outras vantagens tais como: a utilização do tempo que seria desperdiçado no trânsito; a flexibilidade do tempo; a redução dos custos com as instalações de escritório; a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e a possibilidade do trabalhador acompanhar a educação dos filhos; a redução do consumo de energia e combustível e a melhoria do meio ambiente através da redução do CO₂.

Nas respostas dos entrevistados à questão 12: “Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?”, de uma forma geral todos os entrevistados consideram que a Comunicação Interna é fundamental no regime de teletrabalho, sendo a forma mais rápida de manter os colaboradores informados e envolvidos em tudo o que se passa na empresa. Por outro lado, também ajuda a que “não se sintam isolados, excluídos e esquecidos” como refere o entrevistado H. O entrevistado D refere mesmo que em teletrabalho “a comunicação interna torna-se num canal ainda mais importante de comunicação e relação dos colaboradores e a empresa”. Acrescenta ainda que é a forma dos teletrabalhadores estarem informados do que se passa dentro da empresa, ajudando-os a manter o nível de compromisso e motivação. O entrevistado R considera mesmo que em teletrabalho a Comunicação Interna tem “reforçada a missão de aproximar os trabalhadores e os trabalhadores e a empresa”

Como refere Brandão (2014:155), a comunicação é potenciadora de novas sinergias internas e concentra em si o poder de criar e melhorar as bases das relações entre colaboradores, conduzindo ao bom funcionamento e bem-estar da organização.

No que respeita ao conceito de Comunicação Interna, o autor Curvello (2012, p. 22) diz-nos que, atualmente

“podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam de ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.”

Segundo Almeida (2003:42) “pensar a Comunicação Interna enquanto função é reconhecê-la numa dupla vertente, como modo de relação entre as pessoas, bem como instrumento estratégico na empresa.”

De acordo com Brandão (2018: 91), comunicação interna estratégica define-se como o reforço das suas

“inter-relações bidirecionais, numa efetiva gestão de relacionamentos, *engagement* e interesses mútuos, centrados na valorização das suas pessoas e seus comportamentos que permitam o estabelecimento de relações a longo prazo entre elas e as organizações que representam, contribuindo para uma maior humanização das organizações”.

E nas respostas dos entrevistados à questão 13: “Para si quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?”, o entrevistado A respondeu que considera o vídeo, em todas as suas vertentes (reuniões alargadas,

webcasts, seminários, etc.), como um dos meios mais importantes. Também o *e-mail*, as *newsletters* internas, a *intranet*, as videoconferências, foram considerados por vários entrevistados como meios muito importantes. Alguns entrevistados referiram mesmo que estes meios permitem a visualização dos colegas, de os escutar e de perceber que estão todos ligados, apesar da distância. O entrevistado G acrescenta ainda que falar e ver as pessoas, partilhando o ecrã é “quase como estar em modo presencial”.

Segundo Almeida (2003:42) “pensar a Comunicação Interna enquanto função é reconhecê-la numa dupla vertente, como modo de relação entre as pessoas, bem como instrumento estratégico na empresa.”

De acordo com Brandão (2018: 91), comunicação interna estratégica define-se como o reforço das suas

“inter-relações bidirecionais, numa efetiva gestão de relacionamentos, *engagement* e interesses mútuos, centrados na valorização das suas pessoas e seus comportamentos que permitam o estabelecimento de relações a longo prazo entre elas e as organizações que representam, contribuindo para uma maior humanização das organizações”.

Nas respostas dadas à questão 14: “Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?”, de uma forma geral a maioria dos entrevistados respondeu que “sim”, dois responderam que “não”, um respondeu que nem sempre a comunicação é bem direcionada, um refere que o envio de muitos *emails* ou outras iniciativas aos colaboradores pode ter o efeito contrário, pelo que considera que deveria ser seguida a regra do “less is more”. O entrevistado E considera que o regime de teletrabalho veio “desafiar a Comunicação Interna a melhorar e a dinamizar os seus canais de comunicação de modo a assegurar as necessidades dos colaboradores em teletrabalho”.

Com efeito, para Men e Bowen (2017) uma comunicação interna efetiva é fulcral para o sucesso de uma organização. Segundo os autores, esta dimensão da comunicação organizacional tem como objetivo informar os colaboradores diariamente sobre o seu trabalho, sobre a própria empresa e sobre o ambiente organizacional, para além de ajudar os trabalhadores a que entendam a organização, as suas estratégias e políticas, bem como a missão, visão e os objetivos da empresa, de forma a seguirem esse mesmo caminho.

Nas respostas dadas à questão 15: “Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?”, a maioria dos entrevistados refere que se sente de igual forma comprometido com a empresa mesmo estando a trabalhar remotamente. O entrevistado D acrescenta mesmo que se sente igualmente comprometido devido à qualidade da Comunicação Interna da empresa. No entanto há a salientar que um dos entrevistados afirma sentir que está menos comprometido pois o teletrabalho afastou-o fisicamente da empresa (refere que prefere fazer 50% em teletrabalho e 50% na empresa). Já o entrevistado S afirma que se sente mais envolvido “porque consigo produzir mais sem sentir a pressão no ar”.

Quanto às respostas dadas à última questão (16): “Quer acrescentar algum contributo”, apenas três entrevistados quiseram acrescentar, sendo que um deles referiu que este modo de trabalho veio contribuir para mostrar que as funções administrativas também podem ser desempenhadas em teletrabalho. Um outro entrevistado apresentou uma sugestão geral dizendo que “as empresas poderiam oferecer o dia de aniversário aos colaboradores”, e ainda outro entrevistado referiu que: “Estamos num período de transformação das organizações e das suas formas de trabalho. Não sabemos ainda o que será o futuro, mas podemos seguramente contribuir para a sua mudança. Acredito num futuro melhor para as pessoas”.

Welch (2011) percebeu que os trabalhadores possuem diferentes necessidades de comunicação e de comprometimento. O estudo desenvolvido por esta autora seguiu o pressuposto de que o comprometimento é influenciado pela comunicação interna, no entanto, ele destaca que até os conteúdos das mensagens poderão ter repercussões distintas nos diferentes trabalhadores.

Enquanto aqueles que são afetivamente comprometidos valorizam o acesso facilitado às informações e a fácil compreensão dos conteúdos para conseguirem contribuir para os objetivos organizacionais, outros sentem maior necessidade de informações para sentirem que pertencem à organização. Assim, o que a autora defende é que se deveria dar atenção às necessidades comunicacionais dos trabalhadores para mais facilmente se atender ambas as partes (Welch, 2011).

Como salienta Brandão (2018), a comunicação tem um papel decisivo dentro das organizações. Um trabalhador que se sinta vinculado vai sentir a empresa como “sua”.

Isto quer dizer que uma boa comunicação interna vai orientar todas as pessoas, levando-as a sentirem-se envolvidas, confiantes e motivadas no trabalho que desempenham. Isto também significa, segundo o mesmo autor, que estes trabalhadores vão estar muito mais preparados para se adaptarem a qualquer mudança que seja necessária.

Tal como afirma o nosso último entrevistado à questão 16 “Não sabemos ainda o que será o futuro, mas podemos seguramente contribuir para a sua mudança”.

Conclusão

O desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação veio trazer grandes transformações ao nível das empresas, mas também na vida de todas as pessoas. Atualmente vivemos sempre “ligados”, quer seja através dos computadores ou dos telemóveis, vivemos rodeados de todo um conjunto de novas tecnologias que se renovam dia após dia.

Com todas estas novas tecnologias ao dispor, também as organizações têm vindo a adaptar a estes novos tempos e por conseguinte também o mundo do trabalho. O teletrabalho veio permitir que o trabalhador, mediante acordo com o empregador, e sempre que a sua função o permita, possa trabalhar a partir da sua própria casa ou até de outro lugar escolhido para tal.

Neste estudo que decorreu na “Tabaqueira – Philip Morris International”, pretendeu-se perceber a importância da Comunicação Interna para o compromisso, envolvimento e satisfação dos colaboradores da empresa que se encontram em regime de Teletrabalho. Para tal, optou-se por um Estudo de Caso onde, conforme refere Yin (2003), o investigador, ao socorrer-se de uma análise intensiva, vai procurar a maior quantidade possível de informações sobre o objeto de estudo, o que acaba por ser uma das vantagens deste método, proporcionando um aprofundamento da pesquisa, uma vez que os recursos estão concentrados no caso visado, isentando-o, por isso, de comparações com outros casos.

Assim, para esta investigação foram definidos os seguintes objetivos: 1. Perceber de que forma os colaboradores se sentem comprometidos, envolvidos e satisfeitos em regime de teletrabalho; 2. Compreender a importância da Comunicação Interna para o compromisso, envolvimento e satisfação dos colaboradores.

Para a recolha de dados foi utilizada a técnica da entrevista semiestruturada. A amostra foi constituída por 19 participantes, colaboradores da empresa Tabaqueira, na sua maioria já com alguma experiência de trabalho no regime de teletrabalho. Devido à situação de pandemia não foi possível realizar a aplicação das entrevistas a cada um dos participantes dentro da Tabaqueira, tendo-se recorrido às novas tecnologias.

Através das respostas dos entrevistados foi possível perceber que a área da Comunicação Interna da Tabaqueira é, para todos, bastante importante e fundamental para manter os trabalhadores informados. Segundo a maioria dos entrevistados a Comunicação Interna reforça o conhecimento da empresa aumentando o espírito de compromisso e dedicação, bem como uma maior motivação. O regime de teletrabalho que agora têm, veio “desafiar a Comunicação Interna a melhorar e a dinamizar os seus canais de comunicação de modo a assegurar as necessidades dos colaboradores em teletrabalho”.

Há assim também um envolvimento diário dos trabalhadores em teletrabalho com a atividade da empresa, que os mantém informados e comprometidos com a organização, tal como referiu um dos entrevistados.

Com efeito, também a maioria dos entrevistados afirmou que a Comunicação Interna é a principal ferramenta de contacto direto com os trabalhadores e por isso é importante que estes se sintam em sintonia com os objetivos da empresa. Daí que uma comunicação frequente com todos os colaboradores, dando-lhes todo o apoio que for necessário, é um contributo importante para um melhor desempenho.

Tal como refere um dos entrevistados

“a Comunicação Interna permite-nos partilhar da visão e missão da empresa. Permite-nos estar a par dos desenvolvimentos mais recentes, das decisões estratégicas, do posicionamento que a empresa adota perante determinados temas, entre outros aspetos. No final do dia, sem a comunicação interna é muito difícil assegurar um nível de compromisso ideal”.

Quanto à importância da Comunicação Interna para o compromisso, envolvimento e satisfação dos colaboradores, a maioria dos entrevistados salientou que a Comunicação Interna na Tabaqueira tenta responder às necessidades de cada departamento e disponibiliza conteúdos diversos e em várias plataformas, de forma clara e periódica, e todas as atividades com impacto nos objetivos da empresa.

Tal como foi referido por um dos entrevistados

“(…) cada vez mais, para além das condições financeiras, os colaboradores querem trabalhar em empresas em que se identifiquem com a visão e missão das mesmas e a Philip Morris International tem consciência disso mesmo. Aqui a Comunicação é valorizada e tratada como uma peça fundamental para manter os colaboradores satisfeitos e comprometidos com a sua missão”.

Sabemos que a partir de março de 2020, com a pandemia, o mundo do trabalho mudou. O impacto causado pela Covid-19 foi enorme e ao nível das empresas a solução encontrada para continuarem a laborar foi o recurso ao teletrabalho, nas funções onde foi possível aplicá-lo. Também para a maioria dos trabalhadores que passaram a este regime de trabalho foi uma grande mudança.

Embora não seja possível extrapolar os resultados obtidos nesta investigação para todos os teletrabalhadores da empresa onde decorreu o estudo, através das respostas dadas pelos entrevistados, podemos perceber que os teletrabalhadores da Tabaqueira se sentem comprometidos, envolvidos e satisfeitos em regime de teletrabalho. Evidenciam igualmente a importância que tem a Comunicação Interna para o compromisso, envolvimento e satisfação dos colaboradores da empresa.

A própria empresa Tabaqueira reconhece que, apesar do regime de teletrabalho ter sido aplicado de forma inesperada, a experiência foi bastante positiva e veio demonstrar “que há um caminho de melhoria a percorrer, e que não é necessário estar fisicamente no escritório para garantir a continuidade do negócio”. Afirmam que as aprendizagens resultantes de todas as ações e iniciativas internas e externas “terão um impacto muito positivo no bem-estar dos colaboradores, sabendo que o equilíbrio pessoal e profissional é uma das principais fontes de satisfação dos trabalhadores” (Tabaqueira, Expresso, 2020).

Recomendações e Pistas para o Futuro

Dadas algumas limitações deste estudo, derivadas sobretudo do momento que vivemos com a pandemia, seria interessante, para uma investigação futura dar continuidade ao mesmo, tentando dar-lhe uma forma mais aprofundada, já depois da experiência de teletrabalho pela qual estão agora a passar tantas empresas e seus trabalhadores, nomeadamente a Tabaqueira.

Consideramos que um estudo comparativo entre empresas do mesmo sector, poderia ajudar a compreender melhor a adaptabilidade das empresas em relação ao teletrabalho e que diferentes estratégias deverão ser implementadas consoante as necessidades de cada empresa.

Também gostaríamos que este estudo pudesse acrescentar valor, dando contributos futuros à empresa, tais como: incentivo da prática do teletrabalho criando políticas de flexibilidade mais estruturadas e adaptáveis a cada indivíduo, e que tipo de medidas poderão tomar de forma a tornarem o teletrabalho, “o futuro do trabalho”, estabelecendo estratégias de comunicação digital interna adequadas às novas práticas, permitindo uma maior união entre os colaboradores através das plataformas internas digitais, tendo sempre em consideração a importância das relações interpessoais e da necessidade de incentivar os colaboradores a trabalharem também nos escritórios da empresa, para que assim não se perca o contacto humano com os colegas.

Bibliografia

Albert, S. & Whetten, D. (1985), «Organizational Identity», *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 262-295. Disponível em: <https://canvas.northwestern.edu> consultado a 24 junho de 2021

Allen, N. & Meyer, J. (1990), «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology.*, 63, pp. 1–18. Disponível em: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x> consultado a 9 junho de 2021.

Amigoni, M & Gurvis, S. (2009), *Managing the Telecommuting Employee*, Avon: Adams Media. Viana

Almeida, V. (2003), *A Comunicação Interna na Empresa*, Lisboa: Áreas Editora.

Altinöz, M. (2008), «An Overall Approach to the Communication of Organizations in Conventional and Virtual Offices», *International Journal of Social Sciences*, 4, (July 2008), pp. 217–223. Disponível em: [http://www.scopus.com/redirect/linking.url?targetURL=http://www.csa.com/ids70/ipauthenticate.php?vid=1&auth_Type=ip&san=201006073\(SA\)&](http://www.scopus.com/redirect/linking.url?targetURL=http://www.csa.com/ids70/ipauthenticate.php?vid=1&auth_Type=ip&san=201006073(SA)&) consultado a 9 março de 2021.

Argenti, P. A. (2013), *Corporate Communication*, NY: McGraw-Hill Companies, Inc.

Atkyns, R., Blazek, M., & Roitz, J. (2002) «Measurement of environmental impacts of telework adoption amidst change in complex organizations: AT&T survey methodology and results», *Resources, Conservation and Recycling*, 36(3), 267–285. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921344902000824?via%3Dihub> consultado a 28 setembro de 2021.

Babú, D.A. (2017), *The Overall Potential of Telecommuting*, Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. ISCTE – Escola de Ciências Sociais. Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/15325> consultado a 22 abril de 2021.

Bailey, D., & Kurland N. (2002), «A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work», *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 283-400. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.144> consultado a 11 março de 2021.

Baruch, Y. (2000), «Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers», *New technology, Work and Employment*, 15, 34-49. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-005X.00063> consultado a 17 abril de 2021.

Baruch, Y. (2001), «The status of research on teleworking and an agenda for future research», *SAM Advanced Management Journal*, 3, 113-129.

Berger, B. (2008), «Employee / Organizational Communications», *Institute for Public Relations*. Disponível em: <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/> consultado a 10 março de 2021.

Bernardino, A., Carneiro, J., Roglio, K., & Kato, H. (2009), «Teletrabalho e gestão de recursos humanos: Análise em uma organização de tecnologia da informação», *II ENADI - Encontro de Administração da Informação*, Recife, Brasil. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/303445979> consultado a 4 agosto de 2021.

Bernardo, C., Garcia, F., Lopes, S., & Pimentel, D. (2001), «Estrutura e comunicação organizacionais: Uma autonomia relativa», *Sociologia, Problemas e Práticas*, 36, pp. 143- 158. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/412> consultado a 14 junho de 2021.

Bilhim, J. (2001), *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Borca, C & Baesu, V. (2014), «A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 124, pp. 496–503. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814020606?via%3Dihub>

consultado a 12 junho de 2021.

Brandão, N. & Morais, I. (2014), «A Comunicação em Rede Como Veículo de Participação e Envolvimento dos Colaboradores nas Organizações – Estudo de Caso: a Intranet do Turismo de Portugal I.P», *International Business and Economic Review*, pp. 154-172. Disponível em: <http://www.cigest.ensinus.pt/index.php/pt/iber/presentation> consultado a 23 maio de 2021.

Brandão, N. (2018), «A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações», *Media & Jornalismo*, 18(33), pp. 91-102. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/32618> consultado a 23 maio de 2021.

Broom, G., & Sha, B. (2013), *Cutlip and Center's Effective Public Relations*, 11, San Diego State University: Pearson.

Brown, S. P. (1996), «A meta-analysis and review of organizational research on job involvement», *Psychological Bulletin*, 120(2), pp. 235–255. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1996-01404-004> consultado a 19 julho de 2021.

Câmara, Pedro B., Guerra, Paulo B. e Rodrigues, Joaquim V. (1997), «Humanator – Recursos humanos e Sucesso Empresarial», *Publicações D. Quixote*, 1ª Edição.

Cardoso, O. (2006), «Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos», *Revista de Administração Pública*, 40(6). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Wzm35MwM3s5ntxL3GqPnrsF/abstract/?lang=pt> consultado a 23 maio de 2021.

Carvalho, C. A. (2012), *Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica*, Dissertação de Mestrado em Recursos Humanos: Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1318951-Gestao-da-comunicacao-interna-como-uma-ferramenta-estrategica.html> consultado a 22 maio de 2021.

Chiavenato, I. (2004), *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*, São Paulo: Manole, Ltda.

Chong, M. (2007), «The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience», *Corporate reputation review*, 10 (3), pp. 201-212. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550051> consultado a 2 junho de 2021.

Coenen, M., Kok, R. (2014), «Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules», *European Management Journal*, 32, 564-576. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003> consultado a 17 abril de 2021.

Cortez, I. & Da Silva, L. (2013), «Tipos de ferramentas das mídias digitais que colaboram na comunicação interna e externa de uma instituição», *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação: XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Manaus. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1853-1.pdf> consultado a 22 maio de 2021.

Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P. (2013), “Comportamento Organizacional Positivo” *Análise Psicológica*, 31(4), pp. 313-328. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/260001082_Comportamento_Organizacional_Positivo consultado a 10 março de 2021.

Cunha, M.P, Rego, A; Cunha, R.C; Cabral-Cardoso, C.; Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa. Editora RH Lda., 8ª Edição.

Curvello, J. (2012), *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*, Brasília: Casa das Musas.

Denison, D. R. (2007), «Denison model for organizational culture», Denison Consulting, Ann Arbor, MI. Disponível em:

https://www.academia.edu/35981824/Denison_Organizational_Culture_Survey_Facilitator_Guide consultado a 19 maio de 2021.

Denzin, N. (2000), «Introduction: The discipline and practice of qualitative research», *Handbook of Qualitative Research*, pp. 1–28. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Discipline-and-Practice-of-Qualitative-Research-Denzin-Lincoln/f280cba1b7013987f6dd3b220b272aad6f5bb84e> consultado a 11 outubro de 2021.

Eurofound and the International Labour Office (2017), «Working anytime, anywhere: The effects on the world of work», *Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office*, Geneva.

Expresso, jornal de Economia, (2020), «Teletrabalho. Como os grandes empregadores estão a pensar o futuro». Disponível em: <https://expresso.pt/economia/2020-05-31-Teletrabalho-como-os-grandes-empregadores-estao-a-pensar-o-futuro> consultado a 24 abril de 2021.

Fonte, M. (2016), *A Influência da Comunicação Interna para a Motivação, Satisfação e Comprometimento dos colaboradores nas organizações – Estudo de Caso: Altran Portugal*, Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, Lisboa: Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/22053> consultado a 10 de agosto de 2021.

Fortin, M. (2003), *O Processo de Investigação - da Concepção à Realização*, Loures: Lusociência.

Friedl, J., & Verčič, A. T. (2011). «Media preferences of digital natives: internal communication: A pilot study», *Public Relations Review*, 37, pp. 84-86. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/251582756_Media_preferences_of_digital_natives'_internal_communication_A_pilot_study consultado a 13 de maio de 2021.

George, J.M & Jones, G.R. (1999), *Understanding and managing organizational behaviour*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Gomes, M. (2005), «Blogs: um recurso e uma estratégia pedagógica», *VII Simpósio Internacional de Informática Educativa*, Leiria, pp. 311-315. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4499> consultado a 25 junho de 2021.

Gomes, M. I. (2020), O Teletrabalho e as condições de trabalho: desafios e problemas, Escola de Direito da Universidade do Minho. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/67361> consultado a 18 abril de 2021.

Goštautaitė, B. & Bučiūnienė, I. (2015), «The role of work characteristics in enhancing older employees' performance: Evidence from a post-Soviet country», *The International Journal of Human Resource Management*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/265050029_The_role_of_work_characteristics_in_enhancing_older_employees'_performance_evidence_from_a_post-Soviet_country consultado a 2 outubro de 2021.

Goulart, J. (2009), *Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível*, SENAC.

Guerra, I. C., (2002), *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção*, O Planeamento em Ciências Sociais, 2ª Edição, Cascais: Principia.

Guimarães, A e Squirra, S. C de M. (2008) «Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica», *FAMECOS*, 14(33), p.46. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3433> consultado a 4 junho de 2021.

Hatch, M. J. e Schultz, M. (2002), «The dynamics of organizational identity», *Human Relations*, 55(8), pp. 989–1018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247717474_The_Dynamics_of_Organizational_Identity consultado a 2 junho de 2021.

Kalla, H. (2005), «Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective». *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), pp. 302-314. Disponível em:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.2531&rep=rep1&type=pdf> consultado a 4 junho de 2021.

Karia, N., & Asaari, M. (2016), «Innovation capability: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage», *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16(2). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/286250194_Innovation_Capability_The_Impact_of_Teleworking_on_Sustainable_Competitive_Advantage consultado a 23 abril de 2021.

Krackhardt, D., & Hanson, J. (1993), «Informal networks: The company behind the chart», *Harvard Business Review*, 71, 104-111. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/40961009_Informal_Networks_the_Company_behind_the_Charts consultado a 17 maio de 2021

Levinson, P. (1999), *Digital McLuhan: A Guide to the Information*, Millenium, New York: Routledge

Lodahl, T. M. e Kejnar, M. (1965), «The definition and measurement of job involvement», *Journal of Applied Psychology*, 49(1), pp. 24-33. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1965-08756-001> consultado a 11 junho de 2021.

Locke, A. Edwin (1976), «The nature and causes of job satisfaction», Dunnette, Marvin, *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, pp.1297-1349.

Macaire, L. (2021), O impacto do teletrabalho antes, durante e pós covid-19, Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Porto: Instituto Superior de Administração e Gestão. Disponível em : https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36967/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Lucie_Macaire.pdf consultado a 19 outubro de 2021.

McLuhan, M. (1964). *Os meios de comunicação como extensões do homem*. São Paulo: Cultrix. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/352425/mod_resource/content/1/MCLUHAN%2C%20Marshall%20-

[%20Os%20Meios%20de%20Comunicação%20como%20Extensões%20do%20Homem.pdf](#) consultado a 2 março de 2021.

Melo, E. R. (2011), Teletrabalho, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional: Um estudo Exploratório numa amostra de profissionais na área da Tecnologia da Informação. Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10451/4955> consultado a 24 abril de 2021.

Men, L. (2014), «Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction», *Management Communication Quarterly*, 28(2), pp. 264-284. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/274996601_Strategic_Internal_Communicatio_n consultado a 3 maio de 2021.

Men, R., & Bowen, S. (2017), «Excellence in internal communication management», *New York: Business Expert Press*. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/335102981/Excellence-in-Internal-Communication-Management> consultado a 21 junho de 2021.

Meyer, J.P e Allen, N.J. (1991), «A three-component conceptualization of organizational commitment», *Human Resources Management Review*, 1(1), pp. 61-89. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z> consultado a 24 junho de 2021.

Meroño-Cerdán, A. (2016), «Perceived benefits of and barriers to the adoption of teleworking: peculiarities of Spanish family firms», *Behaviour & Information Technology*, 1-12. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/303881345_Perceived_benefits_of_and_barriers_to_the_adoption_of_teleworking_peculiarities_of_Spanish_family_firms consultado a 24 abril de 2021.

Newstrom, J. W. (2008), *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*, MC Graw Hill.

Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade*. Futura.

Nilles, J. M. (1975), «Telecommunications and Organizational Decentralization», *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147. Disponível em: <https://jala.com/Telecomm%20and%20Org%20Decentralization.pdf> consultado a 24 abril de 2021.

Pratt, M. e Foreman, P. (2000), «Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities», *Academy of Management*, 25 (1), pp.18-42. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259261> a 19 de abril de 2021.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008), *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa: Gradiva.

Rebelo, G. (2004), «Reflexões sobre o Teletrabalho: Entre a Vida Privada e a Vida Profissional», *Questões Laborais*, Ano XI - n.º 23, 98-116.

Redinha, M.R. (2001), «O teletrabalho», *Questões Laborais*, Ano VIII - n.º 17, 87-10

Redinha, M.R (s.d.), «TELETRABALHO. Anotação aos Artigos 233º a 243º do Código do Trabalho de 2003». Disponível em: <https://www.cije.up.pt/download-file/216> consultado a 25 abril de 2021.

Rego, A (1997), *Liderança nas Organizações- Teoria e Prática*, 1ª Ed., Aveiro: Universidade de Aveiro.

Rego, A. e Souto, S. (2004), «Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro», *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), pp. 30-43. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/93MzsFJRqvP5ggPnRp7zCCt/abstract/?lang=pt> consultado a 20 junho de 2021.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2010), *Organizational behaviour*, Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall. Disponível em:

<https://hostnezt.com/cssfiles/businessadmin/Organizational%20Behavior%20By%20Stephen%20P%20Robbins%20&%20Timothy%20A%20Judge%205th%20Ed.pdf>

consultado a 20 junho de 2021.

Rocha, C., Amador, F. (2018), «O teletrabalho: conceituação e questões para análise». *Cadernos EBAPE.BR*, volume 16 nº1, pp 152-162. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?lang=pt> consultado a 21 abril de 2021.

Ruão, T. (2001), «O Conceito de Identidade Organizacional: Teorias, Gestão e Valor», *II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*.

Disponível em:

http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao_IISOPCOM_2001.pdf

consultado a 25 junho de 2021.

Rundberg, J. (2020), *Telework in a client company - The cornerstones of a successful telework*, Savonia University of Applied Sciences. Disponível em:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/339355/Rundberg_Janika1.pdf?sequence=2&isAllowed=y consulta em 16 abril de 2021.

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). Disponível em: <http://journals.openedition.org/cp/2946> consultado a 24 junho de 2021.

Schein, E. (1996), *Culture: The Missing concept in organizational studies*, *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240. Disponível em:

<https://vdocument.in/schein-1996.html> consultado a 20 junho de 2021.

Serrano, G. (2008), *Elaboração de Projetos Sociais – casos práticos*, Porto Editora.

Silva, A., Lencastre, J., Freitas, M., Feliciano, P., (2000), *Estudo do Teletrabalho em Portugal*. Instituto do Emprego e Formação Profissional. Lisboa.

Sousa, D. (2016), «O Enquadramento Legal do Teletrabalho em Portugal», *Revista Derecho Social Y Empresa*, 6, 1-18. Disponível em: <https://www.ajj.pt/publicacoes/3> consultado a 23 abril de 2021.

Sousa, M. J. (1999), *Teletrabalho em Portugal - Difusão e Condicionantes*, Lisboa: FCA, Editora de Informática, Lda.

Tavares, R. (2005), «A Importância da Comunicação Interna para o desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso em Empresa Brasileira», Dissertação de Mestrado em Administração, São Paulo: Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24092007-161930/pt-br.php> consultado em 23 de junho de 2021.

Van Riel, C.B.M, Balmer, J.M.T. (1997), «Corporate identity: the concept, its measurement and management», *European Journal of Marketing*, 31(5), pp. 340-355. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb060635/full/html> consultado a 28 maio de 2021.

Vilelas, J. (2009), *Investigação: o processo de construção do conhecimento*, Lisboa: Edições Sílabo.

Welch, M. and Jackson, P. R. (2007), «Rethinking internal communication: A stakeholder approach», *Corporate Communications*, 12(2), pp. 177–198. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242085269_Rethinking_internal_communication_A_stakeholder_approach consultado a 7 março de 2021.

Welch, M. (1997), «The evolution of the employee engagement concept: communication implications», *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (4), pp. 328-346. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263489397_The_evolution_of_the_employee_engagement_concept_Communication_implications consultado a 19 de abril de 2021.

Ye, L. R. (2012), «Telecommuting: Implementation for Success», *International Journal of Business and Social Science*, 3(15). Disponível em:

https://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_15_August_2012/4.pdf consultado a 1 outubro de 2021.

Yin, R. (2003), *Estudo de Caso: planejamento e métodos*, Porto Alegre: Bookman.

Webgrafia

Diário da República, consultado a 23 abril de 2021: <https://dre.pt/application/file/a/130251721>

Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho, Teletrabalho no contexto da negociação coletiva, consultado a 20 abril de 2021: <https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2020/10/DGERT-Teletrabalho-em-FOCO-1-de-2020.pdf>

Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho, Normas da OIT e COVID-19, consultado a 24 abril de 2021: <https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2020/05/Normas-internacionais-e-COVID-19-Esclarecimentos-OIT.pdf>

European Union Law, consultado a 20 abril de 2021: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:31998H0370&from=PT>

História sobre a Tabaqueira - Philip Morris em Portugal, consultado a 9 de julho de 2021: <https://www.pmi.com/markets/portugal/pt/about-us/sobre-nos-portugal>

Merriam-Webster Dicionário Americano de Língua Inglesa, “Telecommute”, consultado a 9 abril de 2021: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/telecommute>

Overview da Philip Morris em Portugal, consultado a 9 julho de 2021: <https://www.pmi.com/markets/portugal/en/overview>

Visão da Philip Morris em Portugal, consultado a 9 julho de 2021: <https://www.pmi.com/markets/portugal/pt/about-us/our-vision>

Anexos

Anexo A - Pedido de Colaboração no Âmbito de um Estudo Académico

Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa
Mestrado em Ciências da Comunicação na variante de Comunicação,
Organização e Liderança

PEDIDO DE COLABORAÇÃO NO ÂMBITO DE UM ESTUDO ACADÉMICO

Exmo. Sr. Diretor da Tabaqueira, SA.
Dr. Rui Minhós
Tabaqueira, SA
Albarraque - Rio de Mouro

Assunto: Pedido de colaboração no âmbito de um estudo académico do Mestrado em Ciências da Comunicação.

O meu nome é Mafalda de Figueirôa Pedro Garção Andrade e sou aluna do Mestrado em Ciências da Comunicação na variante de Comunicação, Organização e Liderança na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Encontro-me atualmente, a desenvolver uma dissertação sobre a influência da comunicação interna no compromisso, envolvimento e satisfação dos trabalhadores em regime de teletrabalho, sob a orientação da Prof. Doutora Maria Inês Romba. Atendendo às características da Tabaqueira, seria uma mais-valia poder contar com a colaboração de V. Exas. para a condução de um estudo empírico, nomeadamente através da possibilidade de realização de entrevistas semi-estruturadas aos colaboradores. Atesto desde já, que as informações recolhidas destinam-se, única e exclusivamente, a fins académicos.

Fico muito grata pela atenção que for dispensada a este pedido e encontro-me ao dispor para todas as informações que V. Exas. considerarem necessárias.

Apresento os melhores cumprimentos.

A aluna,

Mafalda Andrade

Mafalda Andrade

A Tabaqueira,

Rui Minhós

Director Rui Minhós

Anexo B - Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista é realizada no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na variante de Comunicação, Organização e Liderança, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, cujo o título é “A influência da Comunicação Interna no compromisso, envolvimento e satisfação dos colaboradores em regime de Teletrabalho - Estudo de Caso: Tabaqueira – Philip Morris International”. O principal objetivo deste estudo é perceber a importância da comunicação interna para o compromisso, envolvimento e satisfação dos colaboradores em regime de teletrabalho. Desde já agradeço a sua contribuição para este estudo, garantindo que todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e serão utilizadas somente para esta investigação.

QUESTÕES

1. Qual o seu género?

2. Pertence a que geração?

Opções de resposta:

a. Boomer (de 1946 até 1964)

b. Geração X (de 1965 até 1976)

c. Geração Y (de 1977 até 1996)

d. Geração Z (a partir de 1997)

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

8. Na sua perspectiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?
9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?
10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?
11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?
12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?
13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?
14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?
15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?
16. Quer acrescentar algum contributo?

Obrigada pela sua participação.
Mafalda Andrade

Anexo C - Entrevistado A

1. Qual o seu gênero?

Resposta: Masculino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração X.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 30 anos

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Diretor Labor Relations PMI

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Sim. É fundamental para manter todos os trabalhadores informados sobre tópicos relevantes e promover alinhamento, sentido de pertença e compromisso.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sabendo quais são os objetivos e direção estratégica da empresa, ajuda a que cada um perceba melhor como pode contribuir para esses mesmos objetivos

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Penso que sim, disponibilizando conteúdos diversos, em varias plataformas e frequentemente.

8. Na sua perspetiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: Realizar mais frequentemente escuta ativa e empática aos colaboradores, para ir sempre ajustando conteúdos, formas e periodicidades, nos planos de comunicação.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: A 100% desde março de 2021, a cerca de 40% desde 2016.

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: Vantagens: utilização mais eficiente do tempo disponível, melhor equilíbrio na conciliação dos afazeres profissionais e privados, como os mais relevantes. Desvantagens: algum isolamento face a colegas e restantes departamentos.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: À distância porque as vantagens compensam largamente as desvantagens.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: Maior ainda, por todas as respostas já anteriormente dadas.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Vídeo, em todas as suas vertentes (reuniões alargadas, *webcasts*, seminários, etc)

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Na minha perspetiva sim, mas não consigo dar uma resposta que reflita o sentimento dos colaboradores em geral.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Igual

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: Nada mais a acrescentar

Anexo D - Entrevistado B

1. Qual o seu género?

Resposta: Feminino

2. Pertence a que geração?

Geração Z

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 1 ano

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: *Finance Analyst*

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Sim, para que todos os funcionários tenham uma visão global da empresa.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Meios escritos, via e-mail

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Nem sempre. Muitas das comunicações saí de carácter informativo sem causar grande satisfação para os colaboradores

8. Na sua perspetiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: Acredito que sim, mas não só.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: 1 ano

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: Subsídio de alimentação, flexibilidade em utilizar tempos “mortos” para outras atividades necessárias, tempo de deslocação –gasóleo.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: à distância

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: -

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Meios escritos (*e-mail*)

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Nem sempre, sinto que há certa comunicação que não é bem direcionada e que há informação relevante que não chega a todos.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Igual

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: Não obrigada

Anexo E - Entrevistado C

1. Qual o seu gênero?

Resposta: Masculino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração Y.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 3 anos e 6 meses.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Analista de Relações Laborais.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Sim. Para reforçar o conhecimento dos trabalhadores acerca da empresa e das suas atividades, aumentando o seu espírito de compromisso e dedicação.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sim. Mostrando os resultados obtidos, mesmo quando negativos, e fazendo um reconhecimento das pessoas que contribuem para o funcionamento da empresa.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Sim. Promovendo os benefícios que estão ao dispor dos trabalhadores e incentivando a participação de todos nas mais diversas atividades.

8. Na sua perspetiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: Maior envolvimento de chefias superiores no processo de comunicação, de modo a quebrar barreiras entre a liderança e os trabalhadores.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: 1 ano e 7 meses.

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: Vantagens: maior flexibilidade de horários, tempo ganho por evitar trânsito, dinheiro poupado em gasolina. Desvantagens: perda de contacto com os colegas, dificuldade em desligar e separar o mundo do trabalho do bem-estar em casa.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: Prefiro um modelo híbrido que combine o melhor das duas modalidades.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: Muito importante.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: *Webcasts* com chefia sénior, com espaço para perguntas e discussão. Permite visualizar as pessoas, escutá-las e perceber que estamos todos ligados. Trata-se também de uma oportunidade para colocar dúvidas ou simplesmente para reconhecer sucessos ou dificuldades.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Sim.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Igual.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: Não, obrigado e votos de sucesso!

Anexo F - Entrevistado D

1. Qual o seu género?

Resposta: Masculino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração Y.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 1 mês e meio a 15 de outubro de 2021.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Manager External Affairs.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: A existência de uma área como a comunicação interna é fundamental para uma empresa com o tamanho da Philip Morris International. À medida que tenho vindo a ganhar mais experiência e conhecimento de várias empresas por onde tenho passado, apercebo-me que a cultura, que não é criada se não houver comunicação, é fundamental para o seu sucesso. Por todas as empresas por onde passei, aquelas que apostavam mais na comunicação eram aquelas onde havia mais espírito de equipa, mais motivação, mais produtividade e mais compromisso com a empresa e a sua missão.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sem dúvida. A comunicação interna permite-nos partilhar da visão e missão da empresa. Permite-nos estar a par dos desenvolvimentos mais recentes, das decisões estratégicas, do posicionamento que a empresa adota perante determinados temas, entre outros aspetos. No final do dia, sem comunicação interna é muito difícil assegurar um nível de compromisso ideal.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Sim. Em primeiro lugar acho que uma boa comunicação interna é sinal de abertura e transparência da parte das lideranças. Cada vez mais, para além das condições financeiras, os colaboradores querem trabalhar em empresas em que se identificam com a missão e visão das mesmas e sinto que a Philip Morris International tem consciência disso mesmo. Aqui a comunicação é valorizada e tratada como uma peça fundamental para manter os colaboradores satisfeitos e comprometidos com a sua missão.

8. Na sua perspetiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: Julgo que ainda não tenho conhecimento suficiente da empresa e da forma como a comunicação interna funciona para sugerir melhorias.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: Cerca de ano e meio.

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: Depois de mais um ano e meio em regime de teletrabalho, é notório que as ligações pessoais e as dinâmicas de equipa foram afetadas para pior. O contacto presencial entre equipas é fundamental para uma boa dinâmica nas mesmas e, na minha opinião, na maior parte das vezes, é também sinónimo de mais produtividade. Julgo que, na maior parte dos casos, não será necessário um regime 100% presencial, mas sim um regime híbrido que traga mais flexibilidade às equipas, assegure o *work life balance* e permita também manter um certo nível de dinamismo e entrosamento nas equipas.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: Prefiro um regime híbrido. Atualmente, depois de tanto tempo a trabalhar à distância, sinto que, por regra, sou mais produtivo no escritório, onde tenho menos distrações. Porém, gosto da flexibilidade que o regime híbrido me

traz, pois permite-me trabalhar à distância sempre que tenho reuniões perto de casa, ou mesmo quando tenho reuniões virtuais muito cedo. No fundo, gosto da flexibilidade de poder adaptar o local onde trabalho consoante a minha agenda.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: É fundamental. Em regime de teletrabalho a comunicação interna torna-se num canal ainda mais importante de comunicação e relação dos colaboradores com as empresas. Para muitos, sobretudo para os colaboradores cujas funções são mais solitárias, a comunicação interna é a única forma de estarem informados de desenvolvimentos dentro da empresa e manterem um certo nível de compromisso e motivação.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Antes de tudo, mais do que os meios, é fundamental uma atitude de abertura e de transparência e, em segundo lugar de “escuta ativa”. A partir daqui cada empresa saberá melhor como adequar os meios à sua dimensão. Para empresas pequenas, o e-mail ou as reuniões, virtuais ou não, poderão bastar. Para empresas maiores, os portais internos das empresas e as newsletters internas, serão talvez os mais importantes.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Sim.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: De igual forma, mas muito por causa da qualidade da comunicação interna da Philip Morris International. Caso a comunicação interna não fosse tão valorizada e tão bem trabalhada, julgo que me sentiria menos envolvido.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: -

Anexo G - Entrevistado E

1. Qual o seu género?

Resposta: Feminino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração Z.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 11 meses.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Internal Communication Intern.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: A Comunicação Interna é uma ferramenta essencial na Tabaqueira por garantir a informação atualizada e constante, junto de todos os colaboradores através de diferentes canais de comunicação.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: A Comunicação Interna contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos, de forma em que sempre estivemos empenhados em desenvolver novos meios de comunicação, assim como, adaptar os já existentes.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Sim, através de *surveys*, tentamos recolher *feedback* dos nossos colaboradores e, com base nesses dados, melhorar a Comunicação Interna e o nível de bem-estar na organização (atividades de *engagement*, criação de plataformas de desporto, iniciativas de bem-estar).

8. Na sua perspectiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: -

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: -

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: -

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: -

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: A Comunicação Interna é a forma mais rápida de todos os colaboradores continuarem a estarem envolvidos e informados do que está a acontecer na empresa.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho são o *E-mail*, a *Newsletter* e a *Intranet*.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: O regime de teletrabalho veio desafiar a Comunicação Interna a melhorar e dinamizar os seus canais de comunicação, de modo a continuar a assegurar as necessidades dos colaboradores em teletrabalho. Apesar dos trabalhadores da Fábrica não terem estado em teletrabalho, a Tabaqueira decidiu unir-se e criar uma iniciativa de entreajuda, “Todos Por Todos” – Colaboradores em teletrabalho, disponibilizavam-se para realizar as compras de supermercado

de trabalhadores da Fábrica. Esta foi uma das várias iniciativas desenvolvidas ao longo dos últimos tempos, para fazer face aos tempos atípicos que atravessámos.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: A alteração do local de trabalho não deve alterar o nosso comprometimento e envolvimentos para com a empresa, poderá apenas motivar e desafiar as nossas capacidades num cenário diferente.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: -

Anexo H - Entrevistado F

1. Qual o seu género?

Resposta: Feminino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração Y.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 2 anos e 10 meses.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: External Affairs Project Specialist.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Sim, muito importante na medida em que permite que toda a empresa esteja alinhada na sua missão.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sim. A comunicação interna é a principal ferramenta no contacto direto com os trabalhadores. É importante que se sintam em sintonia com os objetivos da empresa, para melhor desempenharem os seus papéis na mesma.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Sim, tentando responder às necessidades de comunicação dos diferentes departamentos e disponibilizando de forma clara e periódica qualquer atividade que tenha impacto nos objetivos da empresa.

8. Na sua perspectiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: Seria importante criar meios para um melhor *engagement* por parte dos trabalhadores, para que todos se sintam motivados a procurar saber em todos os momentos o que de relevante está acontecer para a empresa.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: 1 ano e meio.

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: A vantagem mais clara é a possibilidade de melhor conciliar a vida pessoal com a vida profissional e a maior flexibilidade de horários. A principal desvantagem talvez o ritmo a que algumas tarefas avançam, pelas limitações quer da rede, quer de comunicação com a equipa.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: Um modelo híbrido seria o ideal, no meu caso pessoal com 60% a partir de casa e 40% no escritório. As idas ao escritório justificam-se com a necessidade de relações interpessoais e temas pontuais mais difíceis de desenvolver em casa. O trabalho a partir de casa permite uma maior flexibilidade de horários, e mais tempo livre para a vida fora do escritório (poupado em deslocações). Há também uma vantagem muito grande para o ambiente se conseguirmos reduzir as deslocações diárias automóveis.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: A comunicação interna foi crucial num momento em que ninguém sabia muito bem o que ia acontecer, para manter todas as equipas motivadas e passar uma sensação de segurança no trabalho.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Provavelmente a intranet, pois os trabalhadores acedem diariamente e o acesso é fácil e claro.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Sim.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Igualmente comprometido.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: Não, obrigada.

Anexo I - Entrevistado G

1. Qual o seu gênero?

Resposta: Feminino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração X.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 29 anos, desde final de 1991.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Secretária de apoio administrativo nas áreas de Assuntos Institucionais e Jurídicos.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Sim considero. A comunicação interna assegura que todos os assuntos internos da empresa são comunicados em linguagem clara e ao mesmo tempo a todos os colaboradores da empresa.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sim, existem assuntos que são centralizados pelo departamento de comunicação interna e que de outra forma seria complicado centralizar toda a informação.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Sim da maneira como expressa a mensagem (por escrito e sempre de modo digital e *template* apelativo).

8. Na sua perspetiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: Procurando ativar o interesse dos colaboradores com perguntas e respostas e posterior envio de algum brinde ou cupão de desconto em serviços.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: cerca de ano e meio, ou seja, desde meados de março de 2020.

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: Como vantagem evita deslocação morosa para o exterior; a concentração é melhor (caso não existam crianças em casa; a pessoa está sozinha numa sala ninguém incomoda, o ambiente é mais simples).

As desvantagens é manter contacto telefónico com os colegas mais em permanência, uma vez que estamos a trabalhar à distância.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: Prefiro trabalhar no escritório para estar mais próxima de colegas da mesma área e de documentos que tem de estar organizados em *file*.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: Considero ainda mais importante, o colaborador tem a mensagem na sua caixa de e-mails e sente interesse em ler.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Sem dúvida a *tool* (*Microsoft teams*) possível de partilhar o écran, falar e ver as pessoas. É quase parecido como estar em modo presencial.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Sim tenho a certeza.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Da minha parte sinto igualmente comprometido, a empresa para quem trabalho sempre interagiu com os seus colaboradores de várias maneiras, por emails, por *SMS* ou ainda pelo envio de brindes por correio.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: Este modo de trabalho veio também em parte contribuir para que a função de administrativos, também demonstrasse que é possível continuar o seu trabalho sem ser em modo presencial.

Anexo J - Entrevistado H

1. Qual o seu género?

Resposta: Feminino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Boomer.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 35 anos.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Secretária de Administração.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Sim, porque a comunicação interna, desde que seja bem veiculada, é uma forma de reduzir as conversas de corredor e a insegurança dos colaboradores, ajuda na interação entre os colegas dos vários departamentos e permite uma melhor organização nos métodos de trabalho para alcançarmos os objetivos da Organização.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sim, o plano de comunicação interna da Philip Morris International é neste momento assegurada principalmente pelos canais digitais, devido às restrições impostas pela situação pandémica. Do meu ponto de vista (é a minha perceção) a comunicação presencial tem mais impacto e capta mais a atenção dos colaboradores. No entanto, também sinto que a descoberta das novas tecnologias entusiasma os mais jovens. Na Philip Morris, quem for curioso e empenhado, sem dúvida que tem acesso rápido a muitos conteúdos de informação e é com facilidade que se envolve nos assuntos e objetivos atribuídos.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Sim, desde o início da pandemia que a comunicação interna da Empresa não parou. Houve muita esforço em manter as comunicações da Administração para todos os colaboradores através de *webcasts* em direto, com possibilidade de perguntas e respostas; envio de e-mails a comunicar vários assuntos e iniciativas (exemplo: oportunidades de candidaturas internas a outras posições, programas de bem estar a nível de saúde e desporto para os colaboradores, programas de voluntariado, etc); apoio de saúde, incluindo de psicologia, no nosso Centro de Medicina; envio de *Surveys* internos para avaliar a satisfação dos colaboradores e consequentemente atuar mediante os resultados; divulgação de imagens/filmes na *Tab TV*; notícias e reportagens da Empresa na revista *TabNews*. Provavelmente estarei a esquecer-me de referir alguns meios porque as iniciativas são muitas.

8. Na sua perspetiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: A minha perceção é que a Empresa está numa fasquia elevada a nível de comunicação e os colaboradores estão habituados a que a informação esteja disponível. As redes sociais da Empresa são muito dinâmicas e de uma forma geral os colaboradores gostam de aparecer associados às iniciativas, a Empresa já o faz e deverá continuar pois é uma forma dos colaboradores se sentirem envolvidos. Poderia talvez ser criada uma caixa de sugestões virtual para os colaboradores na Intranet da Empresa.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: desde o início do *lockdown*. Antes nunca tinha trabalhado em modalidade de teletrabalho. Hoje, dia 14 de outubro de 2021, concluo 286 dias de teletrabalho úteis (achei interessante fazer este registo e até hoje ainda o mantenho).

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: Penso que isso depende da situação de cada indivíduo. Em relação a mim acho que:

VANTAGENS – Pouco tempo em deslocações, em combustível, ideal para trabalhos de concentração, trabalho ao meu ritmo e sem interrupções com resultados mais rápidos e produtivos, consigo gerir mais facilmente as obrigações pessoais, visto o que me apetece.

DESVANTAGENS – É mais difícil desligar do trabalho, tenho que fazer o almoço, os barulhos de obras ou outros ruídos inesperados, não tenho acesso aos meios de impressão, falta de socialização com os colegas de trabalho, mais demorado a resolver algumas questões.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: Prefiro o modelo misto porque há tarefas que podem ser realizadas em casa outras não.

- 1) é mais produtivo trabalhar à distância num trabalho de análise e concentração;
- 2) É complicado por exemplo obter uma assinatura num documento (quando a mesma não pode ser digital), quando necessitamos de expedir correio ou quando precisamos de imprimir documentação.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: Fundamental para não nos sentirmos isolados, excluídos ou esquecidos.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Comunicações via e-mail, *webcasts* e por correio.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Na minha opinião sim, porque temos todos acesso aos PCs diariamente.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Sinto que estou comprometida e envolvida de igual forma. Sei que é um trabalho importante para a Empresa.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: As empresas poderiam oferecer o dia de aniversário aos colaboradores.

Anexo K - Entrevistado I

1. Qual o seu género?

Resposta: Feminino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração Y.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 1 ano.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Commercial Program Manager Executive.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Acho uma área fundamental, tratando-se ainda por cima de uma empresa bastante grande, é muito importante que a Organização faça um papel de agregador entre diferentes pessoas e funções e também porque partilhas internas são importantes para criar cultura interna.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sim, pela frequência e diversidade de comunicação interna e por haver sempre espaço para partilha de informações das várias áreas que compõem a PMI.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Sim, por há crescentemente um foco no bem estar físico, psicológico e emocional do trabalhador.

8. Na sua perspectiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: Na minha opinião é preciso diversificar os meios de comunicação e aprimorar os existentes. Newsletters mais apelativas a nível gráfico, dinamizar “redes sociais” internas (*Yammer* por exemplo) podem ser novas plataformas de comunicação.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: 2 anos.

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: Principais vantagens são: o tempo (poupado em viagens, trânsito, etc...); concentração (em casa consegue-se garantir mais silêncio e “bloquear” conversas desnecessárias de escritório); dinheiro poupado (combustível, almoços fora, cafés, etc...); conforto em geral. As principais desvantagens são: o isolamento (não há contacto físico e o contacto visual é completamente diferente); demasiado tempo ao computador com reuniões; difícil separar espaços de trabalho de espaços de lazer/ familiares.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: Prefiro trabalhar remotamente mas com a possibilidade ou obrigatoriedade de 1 dia fisicamente para conseguir fisicamente tratar de reuniões que se tornam mais produtivas quando realizadas fisicamente mas mantendo sempre a maioria remotamente (permite mobilidade no país o que para mim é importante).

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: Fundamental.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Os *Webcasts* produzidos mensalmente porque permitiram uma aproximação entre muitas componentes diferentes do negócio.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Sim.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Igual.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: N/A.

Anexo L - Entrevistado J

1. Qual o seu gênero?

Resposta: Feminino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração Y.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 6 anos.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: B2C & B2B Operations Lead | Departamento Commercial Planning & RTM.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Sim. Para partilha e alinhamento de estratégias de negócio e para promover o *engagement* com os colaboradores mantendo-se um espírito de empresa e de inclusão.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sim. Porque cumpre os objetivos indicados no ponto anterior, porque se mantém próxima dos colaboradores, porque é clara, simples e atempada.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Sim. Pelos motivos indicados nas questões 5 e 6.

8. Na sua perspetiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: A comunicação interna poderia dar mais visibilidade sobre a estrutura atual da empresa – incluindo a fábrica / sede / CoEs – permitindo aos colaboradores conhecer melhor o contexto em que se inserem para além do seu próprio departamento.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: Aproximadamente 1 ano e meio, desde março 2020.

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: As vantagens são: melhor qualidade de vida, maior flexibilidade para a integração *work-life*; mais tempo disponível para a família; menos períodos ineficientes como o tempo passado no trânsito por exemplo.

As desvantagens são: uma menor visibilidade sobre mudanças/decisões de negócio para além daquelas em que participo ativamente; menor contacto com colegas para além das atividades de trabalho essenciais; torna a gestão de equipa mais desafiante.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: À distância. Pelas vantagens indicadas na questão anterior.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: As mesmas indicadas nas questões anteriores, exponenciada pelo afastamento inerente ao ambiente corporativo, mais direto de se conseguir no escritório.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Intranet, *webcasts*, *newsletters*.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Sim.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Igualmente.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: N/A.

Anexo M - Entrevistado K

1. Qual o seu gênero?

Resposta: Feminino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração Y.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 2 meses.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Manager External Affairs.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: A Comunicação Interna é fundamental em qualquer organização empresarial, não só porque é a forma mais direta e rápida de contactar com todos os colaboradores em simultâneo, mas também porque permite à organização manter os seus colaboradores informados acerca da atividade diária da empresa. É este envolvimento diário do negócio e da atividade da empresa com os colaboradores que os mantem mais comprometidos com a organização.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sem dúvida. A PMI investe muito nas suas pessoas e, nesse sentido, comunica com bastante frequência com todos os colaboradores, não só a nível global, mas também local. Se antes da pandemia, a comunicação interna já era uma atividade estratégica da PMI, com a pandemia, e com as novas exigências do teletrabalho, tornou-se ainda mais evidente a necessidade de comunicar com todos os colaboradores de forma muito regular.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Sim. Na verdade, esta preocupação em manter os colaboradores informados, ao mesmo tempo que garante a sua proximidade contribui para um bom ambiente de trabalho interno com níveis de satisfação elevados associados.

8. Na sua perspetiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: Na minha opinião, por ser um pilar estratégico das organizações, tem de estar em permanente evolução e alinhada com as últimas tendências, não só a nível de inovação em termos de novos e diversificados formatos de comunicação, mas também da mensagem.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: Desde que a pandemia começou que estive em teletrabalho. Na organização onde estava antes e agora na PMI, ou seja, no total um ano e meio.

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: A principal vantagem do trabalho é garantir a maior flexibilidade da vida profissional/familiar, em particular o tempo que se ganha em deslocações casa/trabalho e o impacto ambiental de ficar em casa. A principal desvantagem é o afastamento das pessoas dentro da organização.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: Na minha opinião, o modelo híbrido permitirá equilibrar as vantagens e desvantagens acima descritas e garantir que mantemos a interação saudável com as equipas, ao mesmo tempo que fazemos uma gestão mais equilibrada da nossa vida profissional/familiar.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: A Comunicação Interna tem ainda mais importância porque permite manter os colaboradores ligados entre si e informados acerca da atividade diária que, por ausência física do escritório, não conseguem acompanhar.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Privilegio o email e as novas plataformas de comunicação interna como o Teams que nos permite trocar mensagens e fazer reuniões virtuais à distância de um clique.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Julgo que sim, embora considere fundamental a existência de auditorias internas de medição constante dos níveis de satisfação dos colaboradores.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Estar fisicamente afastado não significa estar descomprometido ou menos envolvido. Cada um de nós tem de fazer a sua parte para garantir o apego à organização.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: Estamos num período de transformação das organizações e das suas formas de trabalho. Não sabemos ainda o que será o futuro, mas podemos seguramente contribuir para a sua mudança. Acredito num futuro melhor para as pessoas.

Anexo N - Entrevistado L

1. Qual o seu género?

Resposta: Feminino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração X.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 27 anos.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Team Leader P&C.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Sim de forma a planear gerir escolher os canais mais efetivos e estudar no final o impacto na organização ou seja se cumpriu.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sem dúvida, a comunicação deve ter dois sentidos trabalhadores empresa e empresa trabalhadores para que o negócio possa ser comunicado numa só voz e para que essa voz chegue aos clientes a fazer sentido.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: A comunicação interna deve ter como objetivo explicar e informar os trabalhadores. Trabalhadores informados só têm de estar satisfeitos por terem a confiança que é necessário para escolher onde querem estar e trabalhar.

8. Na sua perspectiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: Em termos de PMI em Portugal parece-me interessante a ideia de criar uma dinâmica informativa mais sintética com frases curtas mas que trouxessem algum *buzz* e onde todos sentissem que podiam participar. Hoje em dia cada vez mais se tem que dizer muito em poucas palavras para que se crie interesse.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: A sério desde a pandemia antes disso era muito pontual.

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: Todas adoro inspira-me da minha tempo de refletir e não perder tempo em viagens

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: Gosto do equilíbrio de ter o melhor das duas opções

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: Será a mesma que no presencial.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Videoconferência e *meetings* via *Teams*.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Sim considero também que é importante motivar reuniões interdepartamentais.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: No meu caso igual mas a ida ao escritório e importante para ter a comunicação informal que é de importância extrema.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: Não.

Anexo O - Entrevistado M

1. Qual o seu género?

Resposta: Masculino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração Y.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 2 anos.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Recursos Humanos.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Sim, é a forma de conseguir chegar perto de todos os trabalhadores para os manter a par se tudo o que acontece na empresa.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sim, desta forma os trabalhadores têm conhecimento das iniciativas em curso, resultados da empresa, timings para usufruto de benefícios, entre outros.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Não diria que procura manter os colaboradores satisfeitos. Diria antes que é o reflexo da cultura da empresa e daquilo que a empresa faz para com os seus trabalhadores. Se a empresa procurar ter um conjunto de iniciativas que promovam a satisfação dos trabalhadores, então a comunicação interna tem um papel fundamental.

8. Na sua perspetiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: A comunicação só é efetiva se chegar realmente ao seu publico alvo. Como tal não pode haver uma comunicação *standard* para todos porque as pessoas são diferentes, e como tal deve ser ajustada ao ambiente em que trabalham, por exemplo. Uma pessoa que não esteja a habituada a tecnologia pode preferir receber a comunicação de uma outra forma que não seja por e-mail.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: 18 meses.

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: Vantagens é a comodidade e o facto de não ter que sair de casa, o que nos poupa tempo em deslocações. Em termos de desvantagens, destaco a diminuição de relações sociais presenciais, e a dificuldade em estabelecer limites aos tempos de trabalho e à vida profissional e pessoal.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: A escolher 1 dos dois escolheria trabalhar no escritório, mas prefiro um modelo hibrido onde tenha a possibilidade de escolher trabalhar uns dias em casa e outros no escritório, consoante as tarefas que tenha planeadas.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: Muito importante uma vez que estar em regime de teletrabalho permanentemente faz com que as pessoas possam distanciar dos colegas, da empresa e da cultura e cabe à comunicação interna diminuir esse *gap*.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Meios orais e meios digitais por se adequarem mais ao regime de teletrabalho e por fazer com que não se perca a componente social.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Não, porque depende das necessidades e a comunicação não reflete necessidades. Pode sim servir como meio para 1) perceber as necessidades dos trabalhadores e 2) ajudar a satisfazer essas necessidades.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Igual

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: N/A

Anexo P - Entrevistado N

1. Qual o seu gênero?

Resposta: Masculino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração X.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 22 anos.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Head of Financial Planning.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Sim, numa grande empresa é uma forma de partilhar os planos e objetivos que temos, saber o que fazem outras funções.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sim, ao comunicar os planos e objetivos sabemos que andamos todos com o mesmo propósito: criar a "smoke free world".

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Sim, permite celebrar os sucessos da empresa e celebrar os colegas com sucesso. Também permite comunicar os benefícios da empresa para o empregado.

8. Na sua perspetiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: Acho que é boa, deve evitar-se o excesso de comunicação de vai diluir o seu impacto.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: 1 ano

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: Poupar no tempo de transporte.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: 50% em casa, 50% no *office* para guardar contacto com os colegas.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: Muito importante, as *webcast* permitem guardar uma ligação direta com os empregados.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: As *webcast* e *team meeting*.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Sim.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Menos envolvido por isso para mim é importante ir 50% do tempo.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: Não.

Anexo Q - Entrevistado O

1. Qual o seu gênero?

Resposta: Masculino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração Y.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 15 anos.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Manager.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Sim, com vista à proliferação da mensagem, valores, objetivos da empresa.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sim, através das suas atividades diárias.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Sim.

8. Na sua perspetiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: Nada a assinalar.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: 2 anos.

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: Melhor gestão pessoal, mais liberdade, mais tempo disponível por menor tempo perdido em deslocções casa-trabalho-casa. Desvantagens falta de contacto interpessoal, mistura entre momentos pessoais que são sobrepostos com questões profissionais.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: Distância, pelas vantagens identificadas.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: Importante.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Intranet e *webcasts*.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Sim.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Igual.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: Não.

Anexo R - Entrevistado P

1. Qual o seu gênero?

Resposta: Feminino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração X.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 21 anos.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Supervisor People & Culture.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: É fundamental para garantir a difusão de mensagens chave e para fomentar o *engagement* dos trabalhadores.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sim, o acesso à informação permite que cada um entenda o porquê das coisas e como, enquanto indivíduo contribui para o todo.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Sim, procuramos comunicar sucessos no alcance dos objetivos, reconhecimento individual e de equipas, bem como mensagens positivas para os desafios vindouros.

8. Na sua perspetiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: Ter mais espaços para a voz dos trabalhadores.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: 1 ano, sistema híbrido.

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: A vantagens é *work-life* balance e a desvantagem é a falta interação pessoal.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: Sistema híbrido.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: Ainda maior do que quando se está presencial, fundamental para manter o sentimento de pertença.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: *Newsletter*, *webinars* com a equipa de gestão.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Não.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Igual.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: Não.

Anexo S - Entrevistado Q

1. Qual o seu género?

Resposta: Masculino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração X.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 21 anos.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Responsável de Função Financeira.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Sim. Para assegurar alinhamento e comprometimento das equipas com os objetivos e iniciativas da empresa. Simultaneamente para criar sentimento de pertença.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sim. Porque partilha quer informação global sobre a empresa, quer informação muito concreta sobre iniciativas e sucessos de pequenas equipas, que contribui para tornar mais próxima das pessoas.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Não sei se procura manter satisfeitos. Mas existe a preocupação de solicitar *feedback* sobre temas que sejam do interesse das pessoas e sempre que possível depois incluir esses temas.

8. Na sua perspectiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: Possivelmente algo que permitisse incluir mais comunicação 'bottom-up', para que as pessoas se envolvessem ainda mais.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: 1 ano e 6 meses.

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: As vantagens são: a flexibilidade e o evitar tempos de deslocação.

E as desvantagens são: a difícil interação de grupos e dificuldade em criar espírito de equipa para novas pessoas.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: Combinação dos 2. Para aproveitar parcialmente as vantagens, mas também evitar as desvantagens.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: Na minha opinião tem a mesma importância.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Os meios orais (com possibilidade de interação) e os meios digitais, pois são aqueles que permitem comunicação com *feedback* e interação.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Sim.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Igual.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: N/A.

Anexo T - Entrevistado R

1. Qual o seu gênero?

Resposta: Feminino.

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração Y.

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 6 meses.

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Counsel.

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Sim. Atendendo à dimensão da empresa é da maior relevância que todos os trabalhadores tenham acesso ao que se passa na mesma e às várias iniciativas aí desenvolvidas.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sim. Ao transmitir a todos o que as várias áreas fazem e ao dinamizar a comunicação entre elas.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Sim. Ao divulgar atividades, ao reconhecer trabalhadores (e dar essa oportunidade).

8. Na sua perspetiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta:N/A.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: Desde março 2020 sendo que na PMI desde abril 2021-

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: O teletrabalho permite uma maior rendibilidade do trabalho por evitar deslocações); e uma maior conciliação com compromissos pessoais. A maior desvantagem é a falta de contacto com os colegas e consequente a facilidade com que se trocam ideias (sem ser necessário marcar teams). Ao mesmo tempo, o fortalecimento de relações interpessoais (noto que entrei na empresa quando estava totalmente em teletrabalho) é prejudicado pelo teletrabalho.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: Modelo híbrido para poder aproveitar as vantagens do teletrabalho. De todo o modo, se pudesse escolher apenas uma hipótese, preferiria o trabalho presencial. Creio que depende de cada um, mas prezo muito a facilidade das relações interpessoais.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: Creio que tem reforçada a missão de aproximar os trabalhadores e os trabalhadores e a empresa.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Newsletters! Fáceis de ler e com um conjunto de informação relevante.

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Parece-me que “less is more”. Reforçar a comunicação interna através de muitos emails ou iniciativas acaba por ter o efeito contrário. Pelo que diria que refletem (talvez até demais).

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: De igual forma.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: N/A.

Anexo U - Entrevistado S

1. Qual o seu gênero?

Resposta: Feminino

2. Pertence a que geração?

Resposta: Geração Y

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Resposta: 4 anos

4. Qual a sua função e cargo de trabalho?

Resposta: Strategic Planner – Factory

5. Considera importante a existência da área de Comunicação Interna dentro da empresa? Porquê?

Resposta: Sim, disseminação de mensagens chave para os colaboradores; envolvimento com os acontecimentos da produção/negócio/departamentos; reforço da cultura empresarial.

6. Acha que a Comunicação Interna da Philip Morris International contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos para com a empresa? Se sim, de que forma?

Resposta: Sim, através da promoção dos reconhecimentos, da transformação que a empresa está a passar neste momento, garante transversalidade de conhecimento entre os vários agentes, promove o envolvimento em iniciativas específicas. Ex: as sessões do Marcelo/Matteo permite que se saiba regularmente qual o desempenho dos mercados/fábrica em relação aos outros agentes. Permite também a transparência também pela parte de perguntas/respostas.

7. Sente que a Comunicação Interna da empresa procura manter os seus colaboradores satisfeitos? Como?

Resposta: Sim. É notório na constante atualização dos conteúdos e formato para melhor passar a mensagem. Também serve de suporte para promoção de iniciativas dos pilares para reconhecimento de comportamentos.

8. Na sua perspectiva, o que poderia melhorar na Comunicação Interna da empresa de forma a que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos e comprometidos? Porquê?

Resposta: N/A.

9. Quanto tempo de experiência tem na modalidade de teletrabalho?

Resposta: 2 anos.

10. Quais as vantagens que pode apontar em relação ao teletrabalho? E desvantagens?

Resposta: As vantagens são: *Work-life* balance, altamente promovido pela redução das deslocações e consequente poupança de tempo. Incremento muito significativo do foco e produtividade por hora.

11. Prefere trabalhar à distância ou no escritório? Porquê?

Resposta: Distância pelas razões acima apontadas.

12. Qual a importância da Comunicação Interna em regime de teletrabalho?

Resposta: Permite saber as últimas novidades de uma forma organizada, focada, eficiente, poupando assim várias e longas conversas “de corredor”, muitas vezes com informações distorcidas.

13. Para si, quais são os meios de Comunicação Interna mais importantes em teletrabalho? Porquê?

Resposta: Sessão do Marcelo com o Matteo (apesar dos colaboradores da fábrica não receberem o convite. É sempre reenviado por colegas da sede).

14. Considera que os diversos meios de Comunicação Interna refletem as necessidades dos colaboradores em teletrabalho?

Resposta: Sim.

15. Sente-se mais, menos ou de igual forma comprometido e envolvido para com a empresa quando trabalha remotamente?

Resposta: Mais porque consigo produzir mais sem sentir a “pressão no ar.

16. Quer acrescentar algum contributo?

Resposta: Não.

Anexo V - Grelha de Análises Qualitativa

	Q1 - Género	Q2 - Geração	Q3 - Permanência na empresa	Q4 - Função e cargo trabalho	Q5- Importância da CI	Q6 - PMI e o Compromisso e envolvimento	Q7 - CI e satisfação no trabalho
Entrevistado A	Masculino	Geração X	30 anos	Diretor Labor relations	<p>Sim</p> <p>“É fundamental para manter todos os trabalhadores informados sobre tópicos relevantes e promover alinhamento, sentido de pertença e compromisso.”</p>	<p>Sim</p> <p>“Sabendo quais são os objetivos e direção estratégica da empresa, ajuda a que cada um perceba melhor como pode contribuir para esses mesmos objetivos”</p>	<p>Sim</p> <p>“(…) disponibilizando conteúdos diversos, em várias plataformas e frequentemente.”</p>
Entrevistado B	Feminino	Geração Z	1 ano	Finance Analyst	<p>Sim</p> <p>“Sim, para que todos os funcionários tenham uma visão global da empresa.”</p>	<p>-</p> <p>Meios escritos, via email</p>	<p>Sim e Não</p> <p>“Nem sempre. Muitas das comunicações saem de caráter informativo sem causar grande satisfação para os colaboradores.”</p>
Entrevistado C	Masculino	Geração Y	3 anos e 6 meses	Labor relations Analyst	<p>Sim</p> <p>“Sim. Para reforçar o conhecimento dos trabalhadores acerca da empresa e das suas atividades, aumentando o seu espírito de compromisso e dedicação.”</p>	<p>Sim</p> <p>“Sim. Mostrando os resultados obtidos, mesmo quando negativos, e fazendo um reconhecimento das pessoas que contribuem para o funcionamento da empresa.”</p>	<p>Sim</p> <p>“Promovendo os benefícios que estão ao dispor dos trabalhadores e incentivando a participação de todos nas mais diversas atividades”</p>
Entrevistado D	Masculino	Geração Y	1 mês e meio	Manager External Affairs	<p>Sim</p> <p>A cultura é fundamental para a empresa e só é criada através da comunicação, as empresas que apostam mais na comunicação são aquelas em que os colaboradores detêm um maior espírito de equipa, maior nível de produtividade e</p>	<p>Sim</p> <p>“A comunicação interna permite-nos partilhar da visão e missão da empresa. Permite-nos estar a par dos</p>	<p>Sim</p> <p>A CI cria abertura e transparência por parte das lideranças, os</p>

Entrevistado E	Feminino	Geração Z	11 meses	Internal Communication Intern	Sim	<p>motivação e sentem-se comprometidos com a empresa e a sua missão.</p> <p>“A CI é uma ferramenta essencial na Tabaqueira por garantir a informação atualizada e constante, junto de todos os colaboradores através de diferentes canais de comunicação.”</p>	<p>desenvolvimentos mais recentes, das decisões estratégicas, do posicionamento que a empresa adopta perante determinados temas, entre outros aspetos. No final do dia, sem comunicação interna é muito difícil assegurar um nível de compromisso ideal.”</p>	<p>Sim</p> <p>“A CI contribui para que os colaboradores se sintam comprometidos e envolvidos, de forma em que sempre estivemos empenhados em desenvolver novos meios de comunicação, assim como, adaptar os já existentes.”</p>	<p>colaboradores sentem necessidade de se identificar com a missão e visão da sua empresa, na PNI a comunicação é valorizada e é considerada fundamental para manter os colaboradores satisfeitos e comprometidos com a sua missão.</p> <p>“(…) através de <i>surveys</i>, tentamos recolher <i>feedback</i> dos nossos colaboradores e, com base nesses dados, melhorar a CI e o nível de Bem-Estar na organização (<i>activities de engagement</i>, criação de plataformas de desporto, iniciativas de <i>well-being</i>).”</p>
Entrevistado F	Feminino	Geração Y	2 anos e 10 meses	External Affairs Project Specialist	Sim	<p>“(…) permite que toda a empresa esteja alinhada na sua missão.”</p>	<p>“A comunicação interna é a principal ferramenta no contacto direto com os trabalhadores. E</p>	<p>Sim</p>	<p>“(…) tentando responder às necessidades de comunicação</p>

Entrevistado C	Feminino	Geração X	29 anos	Secretária de apoio administrativo - Assuntos Institucionais e Jurídicos	Sim	“ A CI assegura que todos os assuntos internos da empresa são comunicados em linguagem clara e ao mesmo tempo a todos os colaboradores da empresa.”	Sim	importante que se sintam em sintonia com os objetivos da empresa, para melhor desempenharem os seus papéis na mesma. “	dos diferentes departamentos e disponibilizando de forma clara e periódica qualquer atividade que tenha impacto nos objetivos da empresa. “
Entrevistado H	Feminino	Boomer	35 anos	Secretária de Administração	Sim	“(...) a CI, desde que seja bem veiculada, é uma forma de reduzir as conversas de corredor e a insegurança dos colaboradores, ajuda na interação entre os colegas dos vários departamentos e permite uma melhor organização nos métodos de trabalho para alcançarmos os objetivos da Organização.”	Sim	“(...) existem assuntos centralizados pelo departamento de comunicação interna e que de outra forma seria complicado centralizar toda a informação.”	Pois expressa a mensagem por escrito digitalmente e com um <i>template</i> apelativo.
					Sim	“(...) a CI, desde que seja bem veiculada, é uma forma de reduzir as conversas de corredor e a insegurança dos colaboradores, ajuda na interação entre os colegas dos vários departamentos e permite uma melhor organização nos métodos de trabalho para alcançarmos os objetivos da Organização.”	Sim	“O plano de CI da PMI, dependeu bastante dos canais digitais. “a comunicação presencial tem mais impacto e capta mais a atenção dos colaboradores. No entanto, também sinto que a descoberta das novas tecnologias entusiasma os mais jovens. Na PMI, quem for curioso e empenhado, sem dúvida que tem acesso rápido a muitos conteúdos de informação e é com facilidade que se envolve nos assuntos e objetivos atribuídos. “	- <i>Websites</i> com possibilidade de colocar questões; -Emails em que comunicavam vários assuntos e iniciativas; -Apoio saúde; -Envio de <i>surveys</i> internos (avaliando a satisfação dos colaboradores) e atuando mediante os resultados; -Divulgação de imagens/filmes; -Notícias e reportagens da empresa.

Entrevistado I	Feminino	Geração Y	1 ano	Comercial Program Manager Executive	Sim	“(…) é muito importante que a Organização faça um papel de agregador entre diferentes pessoas e funções e também porque parilhas internas são importantes para criar cultura interna.”	Sim	“(…) pela frequência e diversidade de comunicação interna e por haver sempre espaço para partilha de informações das várias áreas que compõem a PMI.”	Sim	Existe um foco no bem estar físico, psicológico e emocional do trabalhador
Entrevistado J	Feminino	Geração Y	6 anos	Operations Lead – Department Commercial Planning & RIM	Sim	- Para partilha e alinhamento de estratégias de negócio - Promover o engagement com os colaboradores, mantendo-se um espírito de inclusão	Sim	- Mantém-se próxima dos colaboradores - Tem a capacidade de ser clara, simples e atempada	Sim	Mesmos motivos da reposta 5 e 6.
Entrevistado K	Feminino	Geração Y	2 meses	Manager External Affairs	Sim	- A CI é a forma mais direta e rápida de contactar em simultâneo com todos os colaboradores - Permite manter os colaboradores informados acerca da atividade diária da empresa, todo este envolvimento diário possibilita um maior comprometimento com a organização.	Sim	- A PMI comunica bastante frequência com todos os colaboradores - Com a pandemia a PMI focou-se nas novas exigências do teletrabalho, promovendo bastante a comunicação regular	Sim	Ao manterem os colaboradores informados contribuem bastante para um bom ambiente de trabalho e níveis de satisfação elevados associados
Entrevistado L	Feminino	Geração X	27 anos	Team Leader People & Culture (Recursos Humanos)	Sim	Para planejar, gerir e escolher os canais mais efetivos e estudar no final o impacto na organização.	Sim	“A comunicação deve ter dois sentidos trabalhadores empresa e empresa trabalhadores para que o negócio possa ser comunicado numa só voz e para que essa voz chegue aos clientes a fazer sentido.”	?	“A comunicação interna deve ter como objetivo explicar e informar os trabalhadores. Trabalhadores infirmados só tem estar satisfeitos por terem a confiança que é necessário para escolher onde

Entrevistado M	Masculino	Geração Y	2 anos	Recursos Humanos (People & Culture)	Sim	"é a forma de conseguir chegar perto de todos os trabalhadores para os manter a par de tudo o que acontece na empresa."	Sim	"(...) desta forma os trabalhadores têm conhecimento das iniciativas em curso, resultados da empresa, timings para usufruto de benefícios, entre outros."	Não	querem estar e trabalhar." "Não diria que procura manter os colaboradores satisfeitos. Diria antes que é o reflexo da cultura da empresa e daquilo que a empresa faz para com os seus trabalhadores. Se a empresa procurar ter um conjunto de iniciativas que promovam a satisfação dos trabalhadores, então a comunicação interna tem um papel fundamental."
Entrevistado N	Masculino	Geração X	22 anos	Head of Financial Planning	Sim	"(...) é uma forma de partilhar os planos e objetivos que temos, saber o que fazem outras funções."	Sim	"(...) ao comunicar os planos e objetivos sabemos que andamos todos com o mesmo propósito: criar a "smoke free world"."	Sim	"Sim, permite celebrar os sucessos da empresa e celebrar os colegas com sucesso. Também permite comunicar os benefícios da empresa para o empregado."

Entrevistado O	Masculino	Geração Y	15 anos	Manager	Sim	“(…) com vista à proliferação da mensagem, valores, objetivos da empresa”	Sim	“(…) através das atividades diárias”	Sim	-
Entrevistado P	Feminino	Geração X	21 anos	Supervisor People & Culture (Recursos Humanos)	Sim	“É fundamental para garantir a difusão de mensagens chave e para fomentar o <i>engagement</i> dos trabalhadores.”	Sim	“(…) o acesso à informação permite que cada um entenda o porquê das coisas e como, enquanto indivíduo contribui para o todo.”	Sim	“(…) procuramos comunicar sucessos no alcance dos objetivos, reconhecimento individual e de equipas, bem como mensagens positivas para os desafios vindouros.”
Entrevistado Q	Masculino	Geração X	21 anos	Responsável de Função Financeira	Sim	“(…) Para assegurar alinhamento e comprometimento das equipas com os objetivos e iniciativas da empresa. Simultaneamente para criar sentimento de pertença.”	Sim	“Porque partilha quer informação global sobre a empresa, quer informação muito concreta sobre iniciativas e sucessos de pequenas equipas, que contribui para tornar mais próxima das pessoas.”	Talvez	“Não sei se procura manter satisfeitos. Mas existe a preocupação de solicitar feedback sobre temas que sejam do interesse das pessoas e sempre que possível depois incluir esses temas.”
Entrevistado R	Feminino	Geração Y	6 meses	Counsel	Sim	“Atendendo à dimensão da empresa é da maior relevância que todos os trabalhadores tenham acesso ao que se passa na mesma e às várias iniciativas aí desenvolvidas.”	Sim	“Ao transmitir a todos o que as várias áreas fazem e ao dinamizar a comunicação entre elas.”	Sim	“Ao divulgar atividades, ao reconhecer trabalhadores (e dar essa oportunidade).”
Entrevistado S	Feminino	Geração Y	4 anos	Strategic Planner - Factory	Sim	-Para a disseminação de mensagens chave para os colaboradores; - Para envolver os colaboradores nos acontecimentos da produção/negócio/departamentos -Para reforçar a cultura empresarial.	Sim	“Sim, através da promoção dos reconhecimentos, da transformação que a empresa está a passar neste momento, garante	Sim	“É notório na constante atualização dos conteúdos e formato para melhor passar a
								transversalidade de conhecimento entre os vários agentes, promove o envolvimento em iniciativas específicas.”		mensagem. Também serve de suporte para promoção de iniciativas dos pilares para reconhecimento de comportamentos.”

	Q8 – A melhorar pela CI de forma a manter os colaboradores satisfeitos	Q9 – Tempo de experiência em teletrabalho	Q10 – Vantagens e desvantagens no Teletrabalho	Q11- Trabalhar no escritório ou à distância?	Q12 – Importância da CI em regime Teletrabalho
Entrevistado A	“Realizar mais frequentemente escuta ativa e empática aos colaboradores, para ir sempre ajustando conteúdos, formas e periodicidades, nos planos de comunicação.”	A 100% desde março de 2021, a cerca de 40% desde 2016.	<p>Vantagens “-Utilização mais eficiente do tempo disponível, - melhor equilíbrio na conciliação dos afazeres profissionais e privados, como os mais relevantes.”</p> <p>Desvantagens “Alguns isolamento face a colegas e departamentos”.</p>	A distância	“Maior ainda, por todas as respostas já anteriormente dadas.”
Entrevistado B	“Acredito que sim, mas não só”?	1 ano	<p>- subsideio de alimentação - flexibilidade em utilizar tempos “mortos” para outras atividades necessárias - tempo de deslocação – gasóleo”</p>	A distância	“Acredito que seja ainda mais importante para passar aos trabalhadores todas as notícias e novidades que tenham a ver com a empresa e o seu funcionamento.”
Entrevistado C	“Maior envolvimento de chefias superiores no processo de comunicação, de modo a quebrar barreiras entre a liderança e os trabalhadores.”	1 e 7 meses	<p>“Perda de contacto com os colegas, dificuldade em desligar e separar o mundo do trabalho do bem-estar em casa.”</p> <p>“Maior flexibilidade de horários, tempo ganho por evitar trânsito, dinheiro poupado em gasolina”</p>	Regime híbrido	“Prefiro um modelo híbrido que combine o melhor das duas modalidades.”
Entrevistado D	“Julgo que ainda não tenho conhecimento suficiente da empresa e da forma como a comunicação interna funciona para sugerir melhorias.”	1 ano e meio	<p>“- (...) as ligações pessoais e as dinâmicas de equipa foram</p> <p>“- (...) as ligações pessoais e as dinâmicas de equipa foram</p>	Regime híbrido	“E fundamental. Em regime de teletrabalho a comunicação interna torna-se num canal ainda mais importante de comunicação e relação dos colaboradores com as

				<p><i>life balance</i> e permita também manter um certo nível de dinamismo e entrosamento nas equipes.”</p>	<p>afetadas para pior.”</p>		<p>adaptar o local onde trabalho consoante a minha agenda.”</p>	<p>empresas. Para muitos, sobretudo para os colaboradores cujas funções são mais solitárias, a comunicação interna é a única forma de estarem informados de desenvolvimentos dentro da empresa e manterem um certo nível de compromisso e motivação.”</p>
Entrevistado E	-	-	-	-	-	-	-	<p>A Comunicação Interna é a forma mais rápida de todos os colaboradores continuarem a estarem envolvidos e informados do que está a acontecer na empresa.</p>
Entrevistado F	<p>“Seria importante criar meios para um melhor engagement por parte dos trabalhadores, para que todos se sintam motivados a procurar saber em todos os momentos o que de relevante está acontecer para a empresa.”</p>	<p>1 ano e meio</p>	<p>A possibilidade de melhor conciliar a vida pessoal com a vida profissional e a maior flexibilidade de horários</p>	<p>“O ritmo a que algumas tarefas avançam, pelas limitações quer da rede, quer de comunicação com a equipa.”</p>	<p>Regime híbrido</p>	<p>“60% a partir de casa e 40% no escritório. As idas ao escritório justificam-se com a necessidade de relações interpessoais e temas pontuais mais difíceis de desenvolver em casa. O trabalho a partir de casa permite uma maior flexibilidade de horários, e mais tempo livre para a vida fora do escritório (ocupado em deslocações). Há também uma vantagem muito grande para o ambiente se conseguirmos reduzir as deslocações diárias automóveis.”</p>	<p>“A comunicação interna foi crucial num momento em que ninguém sabia muito bem o que ia acontecer, para manter todas as equipas motivadas e passar uma sensação de segurança no trabalho.”</p>	
Entrevistado G	<p>“Procurando ativar o interesse dos colaboradores com perguntas e respostas e posterior envio de algum brinde ou curso de desconto em serviços.”</p>	<p>1 ano e meio</p>	<p>“Evita deslocação morosa para o exterior, a concentração é melhor (caso não existam crianças em casa; a pessoa está sozinha numa sala ninguém incomoda, o ambiente é mais simples).”</p>	<p>Pouco contacto com os colegas</p>	<p>No escritório</p>	<p>Maior necessidade de proximidade com colegas da mesma área e de documentos físicos.</p>	<p>“Considero ainda mais importante, o colaborador ter a mensagem na sua caixa de e-mails e sente interesse em ler.”</p>	

Entrevistado H	<p>(...) "Poderia talvez ser criada uma caixa de sugestões virtual para o colaboradores na Intranet da Empresa."</p>	Desde o início da pandemia (1 ano e 7 meses)	<p>"Pouco tempo em deslocamentos, em combustível, ideal para trabalhos de concentração, trabalho ao meu ritmo e sem interrupções com resultados mais rápidos e produtivos, consigo gerir mais facilmente as obrigações pessoais, visto o que me apetece."</p>	<p>"É mais difícil desligar do trabalho, tenho almoço, os barulhos de obras ou outros ruídos inesperados, não tenho acesso aos meios de impressão, falta de socialização com os colegas de trabalho, mais demorado a resolver algumas questões."</p>	Regime híbrido	<p>- É mais produtivo trabalhar à distância - Dificuldades na assinatura de documentos - Dificuldades em expedir correio - Dificuldades na impressão de documentos</p>	"Fundamental para não nos sentirmos isolados, excluídos ou esquecidos."
Entrevistado I	<p>"(...) Melhorar mais apelativas a nível gráfico, dinamizar "redes sociais" internas"</p>	2 anos	<p>- tempo poupado em viagens, trânsito, etc.) - Concentração (em casa consegue-se garantir mais silêncio e "bloquear" conversas desnecessárias de escritório) - dinheiro poupado (combustível, almoços fora, cafés, etc.) - conforto em geral</p>	<p>- Isolamento - Demasiado tempo ao computador com reuniões - Dificil separar espaços de trabalho de lazer/ familiares.</p>	Regime híbrido	Majoritariamente trabalho remoto	Fundamental
Entrevistado J	<p>Poderia ser dada visibilidade sobre a estrutura atual da empresa, conhecendo outros departamentos e estruturas (fábrica, sede...)</p>	1 ano e meio (desde Março, 2020)	<p>- Melhor qualidade de vida - Maior flexibilidade na</p>	<p>- Maior dificuldade nas mudanças/decisões de negócio</p>	A distância	Pelas vantagens indicadas na resposta 10	"a mesma indicada nas questões anteriores, experienciada pelo afastamento inerente ao ambiente

Entrevistado K	Deverá manter-se atualizada e deverá acompanhar as tendências, "não só a nível de inovação em termos de novos e diversificados formatos de comunicação, mas também da mensagem."	1 ano e meio	<ul style="list-style-type: none"> - Maior flexibilidade da vida profissional/familiar - Tempo ganho em deslocações - Impacto ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> - Afastamento das pessoas dentro da organização 	Regime híbrido	" (...) permitirá equilibrar as vantagens e desvantagens acima descritas e garantir que mantemos a interação saudável com as equipas, ao mesmo tempo que fazemos uma gestão mais equilibrada da nossa vida profissional/familiar."	"A CI tem ainda mais importância porque permite manter os colaboradores ligados entre si e informados acerca da atividade diária que, por ausência física do escritório, não conseguem acompanhar."
Entrevistado L	"(...) interessante a ideia de criar uma dinâmica informativa mais simétrica com frases curtas mas que trouxessem algum buzz e onde todos sentissem que podiam participar."	Desde o início da pandemia a tempo integral	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo para refletir - Não perder tempo com viagens 	-	Regime híbrido	"Será a mesma que no presencial"	
Entrevistado M	" (...) não pode haver uma comunicação standard para todos porque as pessoas são diferentes, e como tal deve ser ajustada ao ambiente em que trabalham."	18 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Comodidade - Tempo poupado em deslocações 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição das relações sociais - Dificuldades em estabelecer limites de tempo de trabalho 	Regime híbrido	" (...) onde tenha a possibilidade de escolher trabalhar uns dias em casa e outros no escritório, consoante as tarefas que tenha planeadas."	"Muito importante uma vez que estar em regime de teletrabalho permanentemente faz com que as pessoas possam distanciar dos colegas, da empresa e da cultura e cabe a comunicação interna diminuir esse gap."
Entrevistado N	"Acho que é boa, deve evitar-se o excesso de comunicação de vai diluir o seu impacto."	1 ano	<ul style="list-style-type: none"> - Poupar tempo de transporte 	-	Regime híbrido	De forma a manter contacto com os colegas.	"Muito importante, as <i>webcart</i> permitem guardar uma ligação directa com os empregados."
Entrevistado O	"Nada a assinalar"	2 anos	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor gestão pessoal - Mais tempo disponível - Menos tempo perdido em deslocações 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de contacto interpessoal - Mistura entre momentos pessoais que são sobrepostos com questões profissionais. 	A distância	"Pelas vantagens identificadas"	"Importante"

Entrevistado P	“Ter mais espaço para a voz dos trabalhadores.”	1 ano	- Work-life balance	- Falta interação pessoal	Regime híbrido	-	“Ainda maior do que quando se está presencial, fundamental para manter o sentimento de pertença.” “Na minha opinião tem a mesma importância.”
Entrevistado Q	“Possivelmente algo que permitisse incluir mais comunicação bottom-up, para que as pessoas se envolvessem ainda mais.”	1 ano e 6 meses	- Flexibilidade - Evitar tempos de deslocação	- Difícil interação de grupos - Difícil criar espírito de equipa para novas pessoas	Regime híbrido	“Para aproveitar parcialmente as vantagens, mas também evitar as desvantagens.”	
Entrevistado R	N/A	Desde março 2020 e na P.M.I. desde abril de 2021	- Maior rentabilidade do trabalho por evitar deslocações); - Maior conciliação com compromissos pessoais.	Falta de contacto com os colegas e consequente a facilidade com que se trocam ideias. - Falta de fortalecimento de relações interpessoais	Regime híbrido	“Modelo híbrido para poder aproveitar as vantagens do teletrabalho. De todo o modo, se pudesse escolher apenas uma hipótese, preferiria o trabalho presencial. Creio que depende de cada um, mas prezo muito a facilidade das relações interpessoais.”	“Creio que tem reforçada a missão de aproximar os trabalhadores e os trabalhadores e a empresa.”
Entrevistado S	N/A	2 anos	- Work-life balance - Redução das deslocações - Poupança de tempo - Maior produtividade e foco	N/A	A distância	“Pelas razões anteriormente apontadas.”	“Permite saber as últimas novidades de uma forma organizada, focada, eficiente, poupando assim várias e longas conversas “de corredor”, muitas vezes com informações distorcidas.”

	Q13 – Meios de CI mais importantes		Q14 – Os meios de CI refletem as necessidades dos teletrabalhadores?	Q15 – Nível de compromisso e envolvimento em teletrabalho		Q16 – Contributos
Entrevistado A	Meios digitais	Vídeo, em todas as suas vertentes (reuniões alargadas, <i>webinars</i> , seminários, etc.)	Sim. “Na minha perspectiva sim, mas não consigo dar uma resposta que reflita o sentimento dos colaboradores em geral.”	Igual	-	-
Entrevistado B	“Meios escritos (<i>e-mail</i>)”	-	“Nem sempre, sinto que há certa comunicação que não é bem direcionada e que há informação relevante que não chega a todos.”	Igual	-	-
Entrevistado C	Meios digitais	“ <i>Webinars</i> com chefia sénior, com espaço para perguntas e discussão. Permite visualizar as pessoas, escutá-las e perceber que estamos todos ligados. Trata-se também de uma oportunidade para colocar dúvidas ou simplesmente para reconhecer sucessos ou dificuldades.”	“Sim.”	Igual	-	-
Entrevistado D		“Antes de tudo, mais do que os meios, é fundamental uma atitude de abertura e de transparência e, em segundo lugar de “escuta ativa”. A partir daqui cada empresa saberá melhor como adequar os meios à sua dimensão. Para empresas pequenas, o e-mail ou as reuniões, virtuais ou não, poderão bastar. Para empresas maiores, os portais internos das	Sim.	Igual	(...) “por causa da qualidade da comunicação interna da P.M.I. Caso a comunicação interna não fosse tão valorizada e tão bem trabalhada, julgo que me sentiria menos envolvido.”	-

		empresas e as newsletters internas, serão talvez os mais importantes.”							
Entrevistado E		Os meios de CI mais importantes em teletrabalho são o E-mail, a Newsletter e a Intranet.		Sim. “O regime de teletrabalho veio desafiar a Comunicação Interna a melhorar e dinamizar os seus canais de comunicação, de modo a continuar a assegurar as necessidades dos colaboradores em teletrabalho.”	Igual	Idêntico	A alteração do local de trabalho não deve alterar o nosso comprometimento e envolvimento para com a empresa, poderá apenas motivar e desafiar as nossas capacidades num cenário diferente.	-	
Entrevistado F	Meios digitais	<i>Intranet</i>	Sim.		Idêntico				
Entrevistado G	Meios digitais	<i>Microsoft Teams</i>	Sim.		Idêntico		“(…) sempre interagiu com os seus colaboradores de varias maneiras, por email, por SMS ou ainda pelo envio de brindes por correio.”	“Este modo de trabalho veio também em parte contribuir para que a função de administrativos, também demonstrasse que é possível continuar o seu trabalho sem ser em modo presencial.”	
Entrevistado H	Meios digitais	<i>Email e webcasts</i>	Sim.		Idêntico			“As empresas poderiam oferecer o dia de aniversário aos colaboradores.”	
Entrevistado I	Meios digitais	<i>Webcasts</i>	Sim.		Idêntico				
Entrevistado J	Meios digitais	<i>Intranet, Webcasts e Newsletters</i>	Sim.		Idêntico				
Entrevistado K	Meios digitais	<i>E-mail, Teams</i>	Sim.	“Sim, embora considere fundamental a existência de auditorias internas de medição constante dos níveis de satisfação dos colaboradores.”	Idêntico		“Estar fisicamente afastado não significa estar descomprometido ou menos envolvido. Cada um de nós tem de fazer a sua parte para garantir o apego a organização.”	“Estamos num período de transformação das organizações e das suas formas de trabalho. Não sabemos ainda o que será o futuro, mas podemos seguramente contribuir para a sua mudança. Acredito num futuro melhor para as pessoas.”	
Entrevistado L	Meios digitais	Videokonferência e <i>meeting</i> via <i>teams</i>		“Sim considero também que é importante motivar reuniões interdepartamentais.”	Idêntico			“mas a ida ao escritório é importante para ter uma comunicação informal”	
Entrevistado M	Meios orais e digitais” por se adequarem mais ao resumo de	-		“Não, porque depende das necessidades e a comunicação não reflete necessidades. Pode sim servir como meio para 1) perceber as necessidades dos trabalhadores	Idêntico				

	teletrabalho e por fazer com que não se perca a componente social. ²⁷		e 2) ajudar a satisfazer essas necessidades. ²⁸			
Entrevistado N	Meios digitais	<i>Webcast e team meeting.</i>	Sim.	Menos	-	-
Entrevistado O	Meios digitais	<i>Jurvanet e webcasts</i>	Sim.	Igual	-	-
Entrevistado P	Meios digitais	<i>Newsletter, Webinar com a equipa de gestão.</i>	Não	Igual	-	-
Entrevistado Q	Meios orais (com possibilidade de interação) e Meios digitais pois são aqueles que permitem comunicação com <i>feedback</i> e interação.		Sim.	Igual	-	-
Entrevistado R	Meios digitais	<i>Newsletters</i>	Sim.	Igual	-	-
Entrevistado S			Sim.	Mais	Pois consigo produzir mais sem pressão.	-