

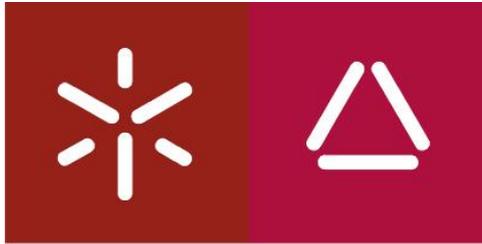
**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Mafalda da Silva Torres

A comunicação interna como estratégia para a motivação dos colaboradores

Outubro 2017





**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Mafalda da Silva Torres

**A comunicação interna como estratégia para a motivação dos colaboradores**

Relatório de Estágio | Mestrado em Ciências da Comunicação

Ramo Profissionalizante em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho realizado sob a orientação da

**Professora Doutora Sara Balonas**

Outubro 2017

## DECLARAÇÃO

**Nome:** Mafalda da Silva Torres

**Endereço eletrónico:** torres.mafalda@live.com.pt

**Telefone:** 916082829

**Número do Cartão de Cidadão:** 14028817

**Título Relatório de Estágio em Empresa:**

A comunicação interna como estratégia para a motivação dos colaboradores

**Orientadora:** Professora Doutora Sara Balonas

**Ano de conclusão:** 2017

**Designação do Mestrado:** Mestrado em Ciências da Comunicação - Publicidade e Relações Públicas (Ramo Profissionalizante)

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTE RELATÓRIO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

Ao Hélder,

Aos Tios,

À Família,

À Teresa e à Isa,

À Catarina, à Andreia e à Ana,

À Professora Sara Balonas,

À MJ,

À Nice,

Aos meus três anjos da guarda,

A todos os que ajudaram a tornar possível,

Muito obrigada!



# A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

## RESUMO

Este relatório questiona a comunicação interna enquanto forma de motivar os colaboradores e, conseqüentemente, melhorar a sua produtividade. Debruça-se ainda sobre conceitos inerentes à comunicação organizacional e a sua relação com a cultura organizacional.

Através das reflexões de vários autores em estudos anteriormente realizados, entende-se a importância de uma comunicação estratégica e integrada nas organizações, onde a comunicação interna e externa devem ser tidas em conta, complementando-se uma à outra.

Planear a comunicação como parte integrante do planeamento anual de uma organização é fundamental para que os colaboradores tenham acesso à informação da forma correta, evitando mensagens mal interpretadas. A comunicação traduz-se ainda numa mais valia eficaz no que se refere à motivação e satisfação dos colaboradores. Manter os colaboradores informados sobre a atualidade da empresa e sobre as iniciativas internas desenvolvidas ao longo do ano, mantendo a coerência comunicativa dentro da organização, tem um impacto positivo no bem-estar dos funcionários, o que resulta em mais produtividade e empenho das pessoas.

Para que seja possível obter uma eficácia no ato de comunicar com os colaboradores de uma organização é essencial que o departamento de comunicação trabalhe em conjunto com os restantes, nomeadamente com o departamento de recursos humanos, bem como com todas as chefias e líderes da empresa. O sucesso da comunicação interna vai influenciar positivamente os resultados das ações de comunicação externa. Todos os públicos devem ser considerados fundamentais quando se trata de difundir a identidade e cultura da organização.

No decorrer do estágio foram desenvolvidas várias atividades de comunicação interna e externa, contudo, a primeira destacou-se pelo desenvolvimento de várias iniciativas e eventos de carácter interno, os quais promoveram a interação dos colaboradores entre si e com líderes da empresa. Nesta experiência foi possível observar que as iniciativas de comunicação interna são fundamentais para a criação um ambiente laboral saudável.



# INTERNAL COMMUNICATION AS A STRATEGY FOR THE EMPLOYEE MOTIVATION

## ABSTRAT

This report questions internal communication as a way to motivate employees which results in improving their productivity. It also focuses on concepts inherent to the organizational communication and its relationship with organizational culture.

Through the reflections of several authors in previous studies, it is understood the importance of strategic and integrated communication in organizations, where internal and external communication should be taken into account, complementing each other.

Planning communication as an integral part of an organization's annual planning is critical for employees to access information in the right way, avoiding misinterpreted messages. The communication also translates into an effective value in terms of employee motivation and satisfaction. Keeping employees informed about the current situation of the company and the internal initiatives developed throughout the year helps to maintain communicative coherence within the organization, and has a positive impact on the well-being of employees resulting in more productivity and commitment of the people.

In order to be effective in communicating with an organization's employees, it is essential that the communication department works together with the others departments, in particular with the human resources department, as well as all the managers and leaders of the company. The success of internal communication will positively influence the results of external communication actions. All audiences must be considered fundamental when it comes to spreading the identity and culture of the organization.

During the internship several internal and external communication activities were developed. However, the first one was highlighted by the development of several internal initiatives and events, which promoted the interaction of the collaborators among themselves and with the company leaders. During this experience it was possible to observe that internal communication initiatives are fundamental to create a healthy working environment.



# ÍNDICES

---

## Índice Geral

I.	Introdução .....	1
II.	A experiência de estágio.....	3
2.1.	Apresentação da empresa .....	3
Valores .....	3	
Missão.....	3	
Visão .....	4	
O Departamento de Comunicação.....	4	
2.2.	Reflexão sobre a experiência de estágio .....	6
2.3.	Atividades desenvolvidas .....	8
Comunicação Interna .....	8	
Comunicação Externa .....	25	
Outras atividades .....	29	
III.	Onde quero chegar? .....	30
3.1.	Questão a investigar .....	30
3.2.	Objetivo.....	31
IV.	Enquadramento Teórico .....	32
4.1.	Relevância do tema .....	32
4.2.	A Comunicação numa organização .....	34
4.3.	Comunicação dos líderes diretos e motivação dos colaboradores .....	39
4.4.	A importância da comunicação face a face .....	42
4.5.	A Cultura organizacional e a sua aplicação pelos líderes diretos .....	45
4.6.	A comunicação empresarial e o profissional de comunicação.....	48
V.	Metodologia .....	52

VI.	Grupo de Foco .....	53
	Objetivos do Grupo de Foco .....	53
	Constituição do Grupo de Foco .....	54
	Guião .....	55
	Fase 1 – Preparação.....	55
	Fase 2 – Exposição das questões e discussão .....	55
	Análise de Resultados.....	58
	Conclusões do Grupo de Foco .....	74
	Considerações finais.....	75
VII.	Referências bibliográficas .....	79
	Apêndices .....	1
	Apêndice 1 – Newsletters + Vida 22 e 23 .....	1
	Apêndice 2 – Comunicado Interno Inquéritos.....	2
	Apêndice 3 – Comunicados de Imprensa.....	3

## Índice de Figuras

Figura 1 - Cartazes para carrinho de bolas de Berlim e para elevador interno .....	8
Figura 2 - Notícia do mês de novembro de 2016 - CUF Viseu .....	10
Figura 3 - Notícia do mês de novembro de 2016 - CUF Porto .....	10
Figura 4 - Cartaz elevador interno sobre o Vital Jacket kids and baby .....	11
Figura 5 - Fotografia do carrinho de castanhas .....	12
Figura 6 - Cartaz para o elevador interno e para o carrinho das castanhas.....	12
Figura 7 - Fotografia da Reunião com a Comissão Executiva.....	13
Figura 8 - Print Screen do final do vídeo .....	13
Figura 9 - Fotografia da Festa de Natal para filhos dos colaboradores .....	14
Figura 10 - Cartaz elevador interno sobre a Festa de Natal para filhos dos colaboradores .....	14
Figura 11 - Imagem enviada por e-mail - Save the date.....	15
Figura 12 - Convite Jantar de Reis.....	16
Figura 13 - Cartaz elevador interno – Concurso de músicas de Natal.....	17

Figura 14 - Diploma para a equipa vencedora do concurso de músicas de Natal.....	17
Figura 15 - Postais para atividade Posto dos Correios.....	18
Figura 16 - Regras e cartaz para sinalizar atividade Posto dos Correios.....	18
Figura 17 - Sinalética travessas.....	19
Figura 18 - Sinalética bengaleiro e check-in.....	20
Figura 19 - Print Screen do vídeo Desejos para 2017 .....	21
Figura 20 - Cartaz My CUF: eu tenho! .....	22
Figura 21 - Cartaz Casting Banda CUF Porto .....	23
Figura 22 - Cartaz divulgação aulas de ginástica.....	23
Figura 23 - Cartaz divulgação intranet .....	24
Figura 24 - Placa de inauguração Hospital CUF Viseu.....	25
Figura 25 - Espetáculos de Natal nas Unidades da CUF Porto .....	27
Figura 26 - Estúdios do Programa "A Praça" na RTP .....	28
Figura 27 - Bases de tabuleiro Refeitório Hospital CUF Porto .....	28
Figura 28 - Esquema de motivação vs congratulação dos colaboradores.....	63
Figura 29 - Comparação motivação vs liberdade .....	67
Figura 30 - Relação entre motivação e preocupação com o colaborador .....	71
Figura 31 - Características de um líder segundo os participantes do grupo de foco .....	73
Figura 32 - Paradigma de motivação.....	74

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Comparação níveis de motivação dos participantes .....	59
Gráfico 2 - Proximidade de comunicação entre colaboradores e líderes.....	59

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Níveis de motivação.....	55
Tabela 2 - Questões Grupo de Foco.....	57
Tabela 3 - Participantes Grupo de Foco .....	58



“No final, meia sardinha e um pirolito!”  
Manuel dos Santos Torres



# I. INTRODUÇÃO

---

Baseada em diversos autores, Ruão refere que o estudo da comunicação nas organizações nasceu das áreas da sociologia, retórica, psicologia e antropologia, sendo a partir do ano 1900 que a Comunicação Organizacional é alvo dos primeiros estudos, embora ainda muito direcionada para a indústria. É em meados do século XX que esta se torna uma disciplina científica e que assume um papel preponderante nas organizações (Ruão, 2008; Lemos, 2016).

Apesar dos vários estudos realizados até aos dias de hoje, a Comunicação Organizacional continua a ser uma temática presente em diversas investigações. Afinal estamos a falar do ato de comunicar, que envolve indivíduos, os quais, mediante as suas experiências, vivências e memórias, interpretam as mensagens transmitidas de forma única. Torna-se, por isso, numa disciplina em constante evolução, visto que está dependente da sociedade, a qual sofre uma transformação contínua.

Comunicação implica troca e entendimento, e não é possível entender e se fazer entender sem considerar, além das palavras, as emoções e a situação em que ocorre o compartilhamento de conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela oral, escrita ou corporal. (Martins, 2013, p. 196)

Com enfoque na comunicação interna, este relatório procura entender a importância das iniciativas internas e a forma como estas influenciam o modo de estar dos colaboradores. Além disso, pretende refletir acerca da comunicação entre líderes e colaboradores e qual o papel do profissional de comunicação nas organizações. Deste modo, levanta-se a seguinte questão: as ações de comunicação interna e a forma de agir dos líderes diretos são um fator fundamental para a motivação dos colaboradores?

Para responder à questão de partida recorreu-se à revisão bibliográfica de diversos autores das áreas da comunicação organizacional, à experiência no estágio desenvolvido e à concretização de um grupo de foco.

Os quatro meses de estágio foram desenvolvidos na Direção de Comunicação e Sustentabilidade, do Cluster Norte da José de Mello Saúde. Em concreto, este estágio permitiu observar as reações imediatas dos colaboradores a todas as ações e iniciativas realizadas pelo Gabinete de Comunicação e a sua constante adaptação às circunstâncias. Também permitiu observar de que forma se relacionam os diferentes departamentos de uma organização. No âmbito da comunicação externa, foi possível entender a relação com os diferentes públicos, principalmente com a comunicação social.

No que respeita à revisão bibliográfica, esta concretizou-se pela leitura de estudos de vários investigadores das diferentes matérias relacionadas com a área da comunicação. Estudiosos das relações públicas, da comunicação organizacional, da comunicação interna e externa, dos recursos humanos, entre outros, foram fundamentais para atingir conclusões sobre a temática em causa.

De modo a consolidar a resposta à questão de partida, tornou-se essencial a realização de um grupo de foco, onde foi possível escrutinar alguns pontos menos claros na pesquisa. Nesta atividade foram abordadas as várias vertentes deste estudo, mas foi essencialmente direcionado para a comunicação interna. Através desta técnica pretendeu-se: 1) entender o que move os colaboradores e o que os motiva a empenharem-se na execução das suas funções; 2) perceber de que forma o diálogo e as novas tecnologias influenciam o dia a dia laboral; 3) analisar qualitativamente as opiniões e as diferentes experiências de trabalhadores por conta de outrem quanto à comunicação praticada na empresa onde trabalham, quer em relação a iniciativas internas promovidas pela organização, quer pela comunicação direta com as chefias.

Assim, procurou-se compreender a importância de existir um profissional de comunicação e o seu papel nas empresas. Nomeadamente os benefícios em agir estrategicamente, adaptando a sua comunicação aos diferentes públicos, transmitindo sempre a cultura e os valores da organização que representa.

## II. A EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

---

### 2.1. Apresentação da empresa

O primeiro hospital do grupo nasceu em 1945 - o Hospital **CUF** Infante Santo, criado com a intenção de servir empregados e familiares do Grupo **CUF**. Após a abertura de algumas unidades na região Sul do país, em 2007 abre o Instituto **CUF** Porto, alargando assim a oferta para a região Norte. Atualmente, a José de Mello Saúde é uma referência na área da saúde e conta com 16 unidades espalhadas pelo continente, localizadas em Lisboa, Oeiras, Cascais, Sintra, Mafra, Torres Vedras, Santarém, Matosinhos, Porto, Viseu e São João da Madeira.

De acordo com o site oficial da José de Mello Saúde, o dia a dia da organização rege-se pelos valores, missão e visão apresentados abaixo (José de Mello Saúde, 2017).

#### Valores

A José de Mello Saúde detém uma cultura organizacional sólida, a qual tem vindo a evoluir desde os seus 70 anos de existência. Procura incutir nos seus colaboradores a necessidade e importância de seguir determinados valores consolidados no dia a dia da organização:

- Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa;
- Desenvolvimento Humano;
- Competência;
- Inovação.

#### Missão

Promover a prestação de serviços de saúde com os mais elevados níveis de conhecimento, respeitando o primado da vida e o ambiente, através do desenvolvimento do capital intelectual das organizações, numa busca permanente do melhor.

Para concretizar a sua Missão, a José de Mello Saúde desenvolve a sua atividade com base em três plataformas de excelência:

- A excelência em talento humano;

- A excelência em serviço;
- A excelência em operações e sistemas.

## **Visão**

Ser líder na prestação de cuidados de saúde de qualidade distintiva suportada numa rede integrada de unidades de elevada performance, tanto no setor privado como no setor público, e apresentando opções de crescimento em mercados internacionais selecionados.

## **O Departamento de Comunicação**

O Departamento de Comunicação da José de Mello Saúde, designado na empresa por Direção de Comunicação e Sustentabilidade, é constituído por uma equipa de dez pessoas, divididas pelas várias unidades de saúde do país. No Cluster Norte, onde foi desenvolvido o estágio a que se refere o presente relatório, está presente um dos membros do departamento, que desenvolve todo o trabalho em colaboração com a restante equipa.

Esta direção trabalha em estreita relação com todos os outros departamentos da organização, no sentido de uniformizar todas as comunicações gerais realizadas dentro e fora da mesma. Assume tarefas de comunicação interna, externa, sustentabilidade, organização de eventos e relações públicas. A comunicação interna realiza-se através de comunicados, iniciativas para os colaboradores, eventos internos, divulgações na intranet, newsletters e afixação de cartazes. No âmbito da comunicação externa, agiliza parcerias editoriais com jornais locais das zonas envolventes às unidades de saúde, divulga inovações e iniciativas com a comunidade através de comunicados de imprensa e potencia o contacto com os meios de comunicação social, nomeadamente em rádio, televisão e jornais, de forma a ter presente médicos especialistas a expor temas no âmbito dos dias comemorativos nacionais e internacionais de diversas patologias clínicas. Relativamente à sustentabilidade, a Direção de Comunicação agiliza todos os contactos necessários à colaboração das unidades com as comunidades e instituições locais, nomeadamente na criação de parcerias com escolas, câmaras, entre outros. Na área das Relações Públicas, além de todo o contacto com o público interno e externo em geral e da gestão dessa comunicação, o departamento é responsável pela gestão de clientes prioritários

(órgãos do governo, administradores de empresas, figuras públicas, entre outros), dando apoio na agilização de marcações e descrição na sua presença nas unidades.

## 2.2. Reflexão sobre a experiência de estágio

O estágio desenvolvido na Direção e Comunicação e Sustentabilidade do Cluster Norte da José de Mello Saúde permitiu colocar em prática vários conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso académico. Com esta experiência foi possível criar a ponte entre a aprendizagem académica e o dia a dia de uma grande empresa, a resolução de problemas que surgem diariamente e a aplicação das matérias estudadas nas tarefas desenvolvidas.

No âmbito da comunicação interna, participei na organização de eventos e iniciativas para os colaboradores, fiz entrevistas e redigi notícias para a newsletter interna, assim como realizei a montagem da mesma informaticamente. Dei igualmente apoio na divulgação dessas mesmas iniciativas através de cartazes e notícias na intranet e realizei comunicados e circulares internas.

De carácter externo, escrevi vários comunicados de imprensa, dei apoio na realização de eventos, pedidos de orçamento e iniciativas nas unidades para todos os públicos que são descritas ao longo do presente relatório.

No que respeita à realização de eventos, destaco a participação na organização do Jantar de Reis como uma experiência extremamente positiva. Tive a oportunidade de entender a logística na preparação de um grande evento, onde estiveram presentes cerca de 700 pessoas.

Na área da comunicação externa, consegui adquirir várias competências com a realização de vários comunicados de imprensa. Entender a forma como este deve ser estruturado e como o jornalista o lê, perceber que tipo de informação deve surgir em primeiro lugar no texto e como destacar a mensagem que queremos transmitir, foram alguns dos pontos fundamentais que consegui interiorizar com a prática desta tarefa.

Foi uma experiência extremamente positiva, onde apliquei grande parte dos conhecimentos adquiridos academicamente e que, além disso, me permitiu consolidar e obter novas competências.

Por conseguinte, o facto de ter realizado o estágio curricular num grande grupo empresarial, permitiu-me entender como funciona logisticamente uma organização desta envergadura. A relação entre os diferentes departamentos entre si, e ainda, a relação em termos geográficos, dado a sede da empresa estar localizada em Carnaxide.

Não podendo chamar-lhe dificuldade, e apesar do apoio muito presente da minha tutora de estágio na empresa, a principal dúvida que me surgia era: até onde posso ir? Estou a estagiar numa organização relacionada com a saúde, até onde podemos ser criativos e arrojados na nossa comunicação?

Aos poucos, fui respondendo à minha questão, pela interiorização e vivência da cultura e dos valores defendidos pela organização.

Em conclusão, a experiência de estágio na Direção de Comunicação e Sustentabilidade do Cluster Norte da José de Mello Saúde foi positiva, quer pela aplicação de conhecimentos adquiridos desde o curso de Licenciatura em Comunicação Empresarial no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e no curso de Mestrado em Ciências da Comunicação com especialidade em Publicidade e Relações Públicas, quer pela aquisição de novas competências na experiência laboral de quatro meses na área, contando com o constante suporte das minhas tutoras de estágio do Hospital **CUF** Porto e da Universidade do Minho.

## 2.3. Atividades desenvolvidas

### Comunicação Interna

#### Aniversário Instituto CUF Porto

Este foi o primeiro evento para o qual contribuí. O objetivo do evento foi assinalar o 9º aniversário do Instituto CUF Porto com uma cortesia aos colaboradores que se encontravam ao serviço. Dado o aniversário do Instituto CUF Porto ter sido a um sábado, a solução passou por ter um bolo para os colaboradores que estavam a trabalhar e, dado que ao sábado o número de colaboradores a trabalhar é reduzido, na segunda-feira seguinte, distribuir bolas de Berlim a todos os colaboradores presentes.

Para que esta atividade fosse possível sem que nenhum colaborador ficasse sem bolo ou bola de Berlim, foi necessário um levantamento dos colaboradores ao serviço junto das chefias. Foram realizados contactos com cada chefia e constatado que no sábado estariam presentes 80 trabalhadores e na segunda-feira 300 trabalhadores.

Após o apuramento do número de trabalhadores nos diferentes dias, foram feitos os pedidos de orçamento aos fornecedores para cada atividade e realizadas as encomendas dos mesmos. Foi ainda enviado um email a todos os colaboradores a congratular o empenho diário e a informar da atividade que se ia realizar.

No sábado, dia 17 de setembro de 2016, foi destacada uma auxiliar de ação médica para ser o pivot responsável por receber o bolo e apoiar na distribuição do mesmo. Na segunda-feira, 19 de setembro de 2016, foi o próprio gabinete de comunicação a fazer a distribuição das bolas de Berlim a partir das 16h00. Para que não houvesse falhas, foi definido um circuito com base nos serviços onde os colaboradores terminavam o turno mais cedo. Foi também realizado um cartaz para o carrinho de distribuição e para os elevadores internos como mostra a Figura 1.



*Figura 1 - Cartazes para carrinho de bolas de Berlim e para elevador interno*

## Newsletter +VIDA

O Cluster Norte da José de Mello Saúde emite bimestralmente uma newsletter interna onde noticia os acontecimentos e novidades das unidades do Norte do país. A newsletter +VIDA é distribuída por todos os gabinetes de consulta das unidades, entregue a todos os coordenadores clínicos das diferentes especialidades médicas, é deixada em locais de convívio internos e está ainda disponível através da intranet.

Ao longo dos quatro meses de estágio escrevi várias notícias acerca da atualidade das unidades de saúde do Norte. A criação de uma nova equipa de especialidade médica, os eventos internos criados para os colaboradores, os eventos clínicos desenvolvidos para o público externo, a chegada de um novo tratamento às unidades, ou os prémios ganhos por médicos em estudos clínicos, foram alguns dos temas desenvolvidos para as newsletters.

Grande parte da informação necessária para redigir as notícias era cedida de imediato pelos médicos que faziam parte das equipas que requeriam as notícias em questão, para outras foi necessário fazer entrevistas e realizar alguma pesquisa.

Na segunda newsletter, emitida ainda no decorrer do estágio, foi realizada, além da redação de notícias, a edição da mesma em *InDesign*, *software* informático onde é feita a montagem da newsletter antes de ser enviada para impressão na gráfica. Os conhecimentos necessários para poder trabalhar com este *software* foram fornecidos pela minha tutora de estágio na empresa.

As duas newsletters às quais dei apoio podem ser consultadas no Apêndice 1.

## Notícia do mês

Mensalmente, é enviada por e-mail uma notícia para todos os colaboradores das unidades. Uma para as unidades do Porto: Instituto CUF Porto e Hospital CUF Porto; e outra para a unidade de Viseu: Hospital CUF Viseu. Nesta comunicação são divulgados os acontecimentos importantes do respetivo mês, de forma a manter os colaboradores informados acerca da atualidade da empresa. No mês de novembro, participei na redação da notícia do mês para a CUF Viseu (Figura 2) e para a CUF Porto (Figura 3) que foi posteriormente enviada via e-mail, a todos os colaboradores.

### NOTÍCIA DO MÊS

novembro 2016



#### A CUF Viseu já tem convenção com a ADSE



Desde o dia 1 de novembro que o **Hospital CUF Viseu** tem convenção com a **ADSE** para consultas, cirurgia e internamento, análises clínicas, exames de imagiologia, exames de diagnóstico e terapêutica de várias especialidades e atendimento permanente de adultos e pediátrico. O **HCV** fica ainda mais próximo da comunidade viseense através da expansão da sua oferta em termos de entidades financeiras de saúde.

**Convenção com seguradoras**  
Além do subsistema **ADSE**, o **HCV** conta desde a sua abertura, em Junho de 2016, com acordos com variadas seguradoras de saúde para a generalidade das especialidades médicas.  
Com abertura prevista para o próximo mês, o **Hospital de Dia Oncológico** vai também ser englobado nos acordos, nomeadamente no que diz respeito às sessões de Quimioterapia.

Para saber mais acerca dos acordos e marcações para o Hospital CUF Viseu, pode consultar informação no site: <https://www.saudecuf.pt/viseu>

Figura 2 - Notícia do mês de novembro de 2016 - CUF Viseu

### NOTÍCIA DO MÊS

novembro 2016



#### TAVI – Inovador procedimento na Cardiologia da CUF Porto

Técnica inovadora alternativa para substituir a válvula aórtica

A **TAVI** - Transcatheter Aortic Valve Implantation, é uma técnica minimamente invasiva que consiste na colocação de uma prótese valvular biológica dentro da válvula aórtica nativa (isto é, sem retirar a válvula que está com doença). O acesso é feito por via percutânea, geralmente na região femoral, mediante uma pequena incisão arterial, sendo posteriormente a prótese transportada até ao coração através de um cateter.



Este procedimento deve ser realizado quando a válvula aórtica fica gravemente estenótica, e que, mais cedo ou mais tarde, produz sintomas que incluem falta de ar, dor torácica, tonturas e síncope. Com uma duração de cerca de 90 minutos e um período de monitorização intra-hospitalar de 4-5 dias, a **TAVI** apresenta-se como alternativa para os doentes que pela idade e doenças concomitantes que apresentam, são considerados de elevado risco operatório, impeditivo de prosseguir com a cirurgia convencional. Graças a uma equipa de excelência, a **TAVI** é agora possível de realizar na **CUF Porto**.

**Em Portugal já foram realizados cerca de 1140 intervenções deste tipo. Na CUF Porto, contamos já com 2 procedimentos, ambos com sucesso.**

Figura 3 - Notícia do mês de novembro de 2016 - CUF Porto

## Divulgação *Vital Jacket Kids and baby*

O *Vital Jacket* é um aparelho inovador que permite a realização de exames de cardiologia sem a utilização dos aparelhos convencionais e desconfortáveis. Através do *Vital Jacket* é possível obter os mesmos resultados utilizando apenas uma camisola que está ligada a um pequeno aparelho. Em adultos, este método já é utilizado em vários hospitais públicos e privados. Neste caso, o objetivo é que a **CUF Porto** seja pioneira na saúde privada a utilizar este método em crianças. Para que seja possível, a equipa de cardiologia necessita de testar o aparelho numa amostra significativa para comprovar a eficácia do equipamento.

Em colaboração com as técnicas de cardiologia e o médico coordenador da especialidade foi realizado um comunicado interno, um cartaz de divulgação, como mostra a figura 4, e uma notícia para circular na intranet, como forma de divulgar a realização do estudo através de testes/exames gratuitos aos filhos e familiares de colaboradores, até aos quatro anos de idade. Assim que se reunirem os testemunhos necessários que comprovem a fiabilidade do processo, este novo exame poderá vir a ser implementado nas unidades **CUF**.

### Vital Jacket Kids and Baby

Cardiologia Instituto CUF Porto

A Unidade do Coração do Instituto CUF Porto está a fazer um estudo de uma avançada tecnologia para a realização do Registo do ECG até 5 dias em crianças até aos 4 anos de idade.

Para isso contamos com a cooperação dos nossos colaboradores (filhos e familiares).

Este exame teste é gratuito, permite avaliar o batimento cardíaco da criança, prevenir e tratar algumas doenças cardiovasculares relacionadas com o ritmo cardíaco.

Saiba mais junto da Cardiologia do Instituto CUF Porto.





Figura 4 - Cartaz elevador interno sobre o *Vital Jacket kids and baby*

## Magusto

A 11 de novembro de 2016 celebrou-se o magusto nas unidades CUF Porto com a oferta de castanhas aos clientes e colaboradores (Figura 5).

Para esta atividade foram desenvolvidos cartazes para os elevadores internos a divulgar o horário da distribuição das castanhas, um cartaz para colocar no carrinho das castanhas e o acompanhamento da atividade no Instituto CUF Porto (Figura 6).

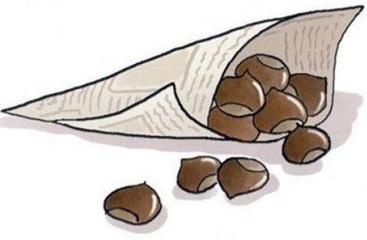


Figura 5 - Fotografia do carrinho de castanhas

### MAGUSTO

CUF Porto

Dia 11 de novembro a partir das  
16h00 venha provar as nossas  
castanhas à entrada do  
Instituto CUF Porto.



CÓDIGO: IBERNA

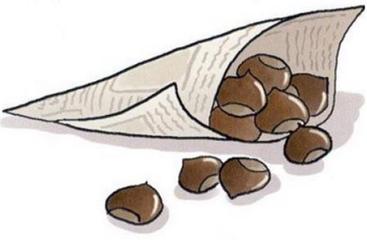
**CUF PORTO**  
INSTITUTO  
Só para quem vive  
220 033 500  
[www.cufportoinstituto.pt](http://www.cufportoinstituto.pt)

### MAGUSTO

CUF Porto

Em Dia de S. Martinho,  
o Instituto CUF Porto oferece as  
castanhas!

**BOM APETITE**



**CUF PORTO**  
INSTITUTO  
Só para quem vive  
220 033 500  
[www.cufportoinstituto.pt](http://www.cufportoinstituto.pt)

Figura 6 - Cartaz para o elevador interno e para o carrinho das castanhas

## Reunião Comissão Executiva

Um dos pedidos dos colaboradores no inquérito de satisfação realizado anteriormente pela organização foi a vontade de estarem mais próximos da administração e de estarem a par do progresso da instituição. Para isso foi realizada uma reunião da Comissão Executiva com colaboradores de diversos cargos e categorias profissionais, conforme mostra a Figura 7.



*Figura 7 - Fotografia da Reunião com a Comissão Executiva*

Nesta reunião os administradores e diretores de produção apresentaram os números da organização, as novidades mais recentes, o estado atual e o que é pretendido para o futuro da empresa. Foi realizado um *quiz* pelo Diretor de Produção da unidade, onde os colaboradores tentavam adivinhar as respostas para algumas questões acerca da atualidade da organização.

Para esta reunião foi dado apoio na preparação das salas do Instituto CUF e Hospital CUF Porto e na distribuição das letras (A, B, C) para a realização do *quiz*. A reunião realizou-se fisicamente no auditório do Hospital CUF Porto e por videoconferência para os colaboradores do Instituto CUF Porto.

## Vídeo Cuidar mais

Ainda no âmbito da Reunião com a Comissão Executiva realizou-se também um vídeo com os colaboradores acerca do Movimento Cuidar mais, representado na Figura 8. Este movimento pretende captar nos colaboradores o lado mais humano no dia a dia de trabalho, a atenção aos pormenores de modo a proporcionar um ambiente mais acolhedor e incentivar ainda mais ao trabalho em equipa.



*Figura 8 - Print Screen do final do vídeo*

O mote do vídeo foi: “Cuidar mais é...”. Foi enviado um email para as chefias para que fossem destacados alguns colaboradores de diferentes categorias profissionais que foram desafiados a pensar o que é para eles cuidar mais. Os colaboradores foram

filmados individualmente e a participação de cada um foi posteriormente compilada num vídeo que foi apresentado na reunião pela administradora do Hospital CUF Porto.

### Festa de Natal para os filhos dos colaboradores

É realizada, anualmente, antes do Natal, uma atividade para os filhos dos colaboradores que permite o convívio entre os pais e os filhos fora do ambiente laboral.

Uma das atividades em hipótese, e para a qual foi pedido um orçamento, era uma ida ao teatro, contudo, não foi possível de concretizar.

Optou-se por realizar a festa de Natal no espaço Mundo em Festa em Leça do Balio, onde as crianças desenvolveram várias atividades (Figura 9).



*Figura 9 - Fotografia da Festa de Natal para filhos dos colaboradores*

Para esta iniciativa realizaram-se as seguintes tarefas:

- Organização das idades dos participantes, orçamento e compra dos presentes de Natal;
- Cartaz de divulgação do evento (Figura 10);
- Preparação do lanche para as crianças;
- Fotografar o evento;
- Seleção e compilação das fotografias do evento para posterior divulgação interna.



*Figura 10 - Cartaz elevador interno sobre a Festa de Natal para filhos dos colaboradores*

## Jantar de Reis

O Jantar de Reis é o evento anual interno que pretende substituir os tradicionais jantares de Natal. É uma forma de reunir os colaboradores de todas as áreas num espaço único após a época festiva, para um convívio informal e descontraído. O jantar é volante, sendo desenvolvidas ao longo da noite várias atividades para criar dinâmica entre os presentes. De seguida, são descritas todas as tarefas inerentes ao evento. Foi realizado um Jantar de Reis para a CUF Porto e outro para a CUF Viseu.

Foi proposta a criação de um layout que acompanhou todo o evento desde o convite, a sinalética e cartazes realizados.

Após todo o planeamento da festa, realizou-se uma apresentação *Power Point* onde foram descritas todas as atividades e pormenores do evento para ser apresentado à Comissão Executiva.

## Save the date e convite

Em novembro, foi enviado um e-mail aos colaboradores com o “Save the date” para 6 de janeiro de 2017. Já é do conhecimento dos colaboradores que anualmente se realiza esta atividade, contudo, a data fica sempre em aberto. No ano de 2017, o Dia de Reis foi precisamente a uma sexta-feira, o que permitiu realizar o evento no próprio dia comemorativo. Foi enviado para a lista geral da CUF Porto um e-mail com a imagem ilustrada pela Figura 11.



Figura 11 - Imagem enviada por e-mail - Save the date

Posteriormente, foi enviado o convite que foi igualmente desenhado de acordo com a imagem definida e já utilizada no “Save the date”, representado na Figura 12.



Figura 12 - Convite Jantar de Reis

### Concurso músicas de Natal

Para que os colaboradores se sentissem parte integrante e fundamental do evento do Jantar de Reis, foi realizado um concurso de músicas de Natal, um dos momentos mais apreciados da noite. Foi proposto às equipas das unidades da CUF Norte a participação num concurso onde os colaboradores criaram músicas de Natal nas quais deviam inserir determinadas palavras obrigatórias relacionadas com o universo José de Mello Saúde, recriando uma música com uma nova letra e filmando uma espécie de *videoclip* da música criada.

Durante o evento, antes do jantar, foram apresentadas as participações, assim como a equipa vencedora, pela Comissão Executiva que entregou o diploma representado na Figura 13.

Nesta atividade foram realizadas as seguintes tarefas:

- Realização do regulamento do concurso para a CUF Porto e CUF Viseu;
- Realização de um cartaz de divulgação do concurso (Figura 14);
- Receção das participações;

- Compilação dos vídeos em pequenos excertos para que todos fossem mostrados no dia do evento;
- Realização do diploma para o vencedor (Figura 13).



*Figura 14 - Cartaz elevador interno – Concurso de músicas de Natal*



*Figura 13 - Diploma para a equipa vencedora do concurso de músicas de Natal*

### Reuniões no local do evento

Para o planeamento do Jantar de Reis foram realizadas duas reuniões no local do evento. Uma a 11 de outubro de 2016 e outra a 14 de dezembro de 2016.

Na primeira reunião foram concretizadas algumas decisões para o evento, nomeadamente a ementa, os horários das diferentes atividades, a gestão na receção e encaminhamento dos convidados, a decisão do local dos bares, do *fotowall*, da sinalética e do entretenimento.

Na segunda reunião foi feita a prova do jantar a ser servido e feitos os ajustes necessários. Foram ainda ultimadas algumas questões relacionadas com as decisões tomadas na primeira reunião.

## Atividade Posto dos Correios

No decorrer do Jantar de Reis foi realizada uma nova atividade como forma de entretenimento durante o evento. Traduziu-se na criação de um posto de correios, onde os colaboradores deixavam os seus postais anónimos com mensagens para outros colegas ou serviços, que posteriormente seriam entregues aos destinatários. Uma atividade que proporcionou interação entre os funcionários no dia do evento e que o fez prolongar além do seu dia de realização, dado a entrega ser realizada posteriormente, num normal dia de trabalho.

Para esta iniciativa desenhou-se o cartaz para sinalizar o posto dos correios no local, as regras de participação, os postais para as mensagens e a montagem do espaço no dia do evento (Figuras 15 e 16).



Figura 15 - Postais para atividade Posto dos Correios



Figura 16 - Regras e cartaz para sinalizar atividade Posto dos Correios

## Sinalética do evento

De forma a que a imagem do evento fosse uniforme e coerente, toda a sinalética seguiu os princípios já utilizados no convite e em todas as ferramentas de comunicação realizadas no âmbito do Jantar de Reis.

Criou-se a sinalética para o check-in, o bengaleiro e para as travessas da comida, ambos exemplificados nas figuras 17 e 18.



Figura 17 - Sinalética travessas



Figura 18 - Sinalética bengaleiro e check-in

### Vídeo Desejos 2017

Uma das intenções do Jantar de Reis 2017 foi a participação ativa dos colaboradores no evento, criando momentos em que aumentasse o sentimento de pertença e a motivação dos colaboradores para com a organização.

Para responder a esta necessidade, foi proposta a realização de um vídeo onde as diferentes categorias profissionais expressaram os seus desejos para o novo ano e onde a organização também expressou o seu principal desejo: Cuidar mais. Deste modo, foi possível interligar o

Movimento Cuidar mais, criando uma comunicação coerente com a que tem vindo a realizar-se durante todo o ano (Figura 19).

Para a concretização deste desafio realizaram-se as seguintes tarefas:

- Criação de um guião de apoio (este guião não se pretendia seguir à risca, pois procurou-se a espontaneidade nos desejos dos colaboradores, contudo foi um apoio para quando não surgia nenhuma ideia por parte do colaborador a ser filmado);
- Contacto e marcação da filmagem com as chefias e colaboradores;
- Idealização e preparação dos locais a serem filmados;
- Montagem do vídeo;
- Coordenação no momento de transmissão do vídeo.



*Figura 19 - Print Screens do vídeo Desejos para 2017*

## Comunicado Interno

A 14 de novembro de 2016, realizou-se um comunicado interno acerca de dois inquéritos que decorreram junto dos colaboradores, inquéritos esses que foram divulgados por e-mail e respondidos online.

O comunicado foi enviado por e-mail para os colaboradores, dando assim conhecimento da atividade em questão. Este comunicado encontra-se disponível para consulta no Apêndice 2.

## Divulgações internas

No decorrer do estágio realizaram-se ainda alguns cartazes para divulgação de atividades a decorrer internamente que são descritas em seguida.



Foi realizado um concurso de forma a incentivar os colaboradores a ativarem o **My CUF** a si e aos seus familiares que fossem clientes da unidade. O **My CUF** é uma plataforma online onde os clientes podem aceder ao seu histórico, faturas, exames e efetuar marcações, traduzindo-se assim numa página pessoal transversal a todas as unidades **CUF**. Através desta iniciativa, os colaboradores poderiam ganhar vales Fnac. Para divulgação, desenhou-se um cartaz que foi colocado internamente, visível apenas aos colaboradores (Figura 20).

Figura 20 - Cartaz My CUF: eu tenho!



Figura 21 - Cartaz Casting Banda CUF Porto

Pronúncia do Norte é o nome da Banda da CUF Porto que atua em alguns dos eventos realizados pelas unidades. A Banda é inteiramente composta por colaboradores das unidades CUF Porto. Um dos eventos onde tem vindo a participar é no Jantar de Reis e para 2017 foi decidido realizar um casting para incluir novos membros. Para esse casting realizou-se um cartaz que esteve exposto nos elevadores internos e na sala de colaboradores de modo a incentivar à participação (Figura 21).



Figura 22 - Cartaz divulgação aulas de ginástica

As unidades CUF Porto proporcionam aos seus colaboradores aulas de ginástica gratuitas. Semanalmente é realizada uma aula em cada unidade, sendo que a modalidade da aula pode variar em cada semana. Deste modo, os colaboradores podem optar por ir a qualquer uma das unidades CUF Porto realizar a aula, sem terem que se deslocar a ginásios externos. Caracteriza-se assim em mais uma ferramenta motivacional, onde o colaborador sente que a instituição não existe apenas para prestar serviço laboral, mas também para proporcionar momentos pós-laborais. Para relembrar a existência desta iniciativa, realizou-se um cartaz que foi exposto nos elevadores internos e salas de colaboradores (Figura 22).

Com a abertura do Hospital CUF Viseu, foi necessário inculir a cultura e hábitos da organização no que toca às diferentes formas de comunicação interna. A intranet é um meio essencial de

divulgação e de comunicação e, por isso, realizaram-se cartazes para serem distribuídos nos locais de convívio dos colaboradores de forma a incentivar o uso desta ferramenta (Figura 23).



Figura 23 - Cartaz divulgação intranet

## Comunicação Externa

### Inauguração CUF Viseu

Um dos eventos mais importantes realizados ao longo deste estágio foi a inauguração do Hospital CUF Viseu. O evento foi realizado no dia 29 de novembro de 2016, onde estiveram presentes ilustres convidados das mais diversas áreas. O evento caracterizou-se por um cocktail de boas-vindas, discursos e almoço volante. Da parte da tarde foi realizado um lanche e discurso do administrador da unidade onde todos os colaboradores foram convidados a estar presentes.

Para esta atividade realizaram-se as seguintes tarefas:

- Pedidos de orçamento via e-mail para brindes aos convidados;
- Pedidos de orçamento via e-mail e concretização de encomenda para a placa de inauguração (Figura 24);
- Pedidos de orçamento via e-mail e concretização da encomenda da bandeira nacional para o momento de inauguração;
- Realização de contactos telefónicos para reunir os contactos de e-mail dos convidados para posterior envio do convite oficial. Foram realizados contactos com as câmaras municipais de Viseu, juntas de freguesia, empresas da região, unidades de saúde e hospitais locais, infantarias, entre outros;
- Apoio na realização do Dossier de Imprensa a ser entregue à comunicação social;
- Apoio no planeamento e organização no dia do evento.



*Figura 24 - Placa de inauguração Hospital CUF Viseu*

## **Comunicados de imprensa**

No decorrer do estágio realizaram-se vários comunicados de imprensa que pretenderam dar a conhecer à comunicação social as atividades a decorrer nas unidades **CUF** Norte. Com este trabalho foi possível desenvolver a minha capacidade de escrita e adaptá-la ao público para quem comunicamos. Realizaram-se comunicados de imprensa com os seguintes títulos:

- a. 1as Jornadas de Neuropsiquiatria;
- b. Hospital **CUF** Viseu assinala o Dia Mundial da Doença Pulmonar Obstrutiva Crónica com a realização de rastreios gratuitos;
- c. Oncologia do Hospital **CUF** Viseu abre em fevereiro;
- d. Hipertermia - Novo tratamento para a doença oncológica;
- e. Curso de Nutrição Pediátrica para profissionais de saúde;
- f. Osteoporose - Mitos e realidades;
- g. O Hospital **CUF** Porto assinala o Dia Mundial dos Cuidados Paliativos com sensibilização à população;
- h. Hospital **CUF** Porto sensibiliza para o Cancro do Pulmão através de avaliações gratuitas;
- i. Conferências **CUF**, uma aposta **CUF** ao serviço da formação médica;
- j. Nódulos da Tireoide - formação em saúde;
- k. Pediatras e Oftalmologistas reúnem-se na Fundação Serralves;
- l. Médicos reúnem-se no Hospital **CUF** Porto para falar sobre o ombro doloroso.

Estes comunicados de imprensa estão disponíveis para consulta no Apêndice 3.

## **Ação em Escola Básica de Viseu**

Como forma de comemorar o Dia Mundial da Coluna, a **CUF** Viseu realizou, numa escola básica da região, uma ação com um médico ortopedista. O ortopedista realizou uma palestra de sensibilização junto das crianças para a importância da coluna. Nesta ação, o médico explicou e incentivou os alunos a realizar exercícios básicos, possíveis de fazer em casa, de modo a manter a boa postura e saúde da coluna. O que se pretendia era que as crianças tivessem o hábito de realizar estes exercícios básicos diariamente, da mesma forma que fazem com a lavagem dos dentes.

A ação foi um sucesso e a interação e adesão das crianças com o médico foi bastante positiva, dado o interesse demonstrado tanto pelos alunos, como pelos professores que acompanharam a atividade.

Nesta iniciativa houve a oportunidade de acompanhar e apoiar nas necessidades ocorridas durante o evento e na distribuição dos brindes às crianças.

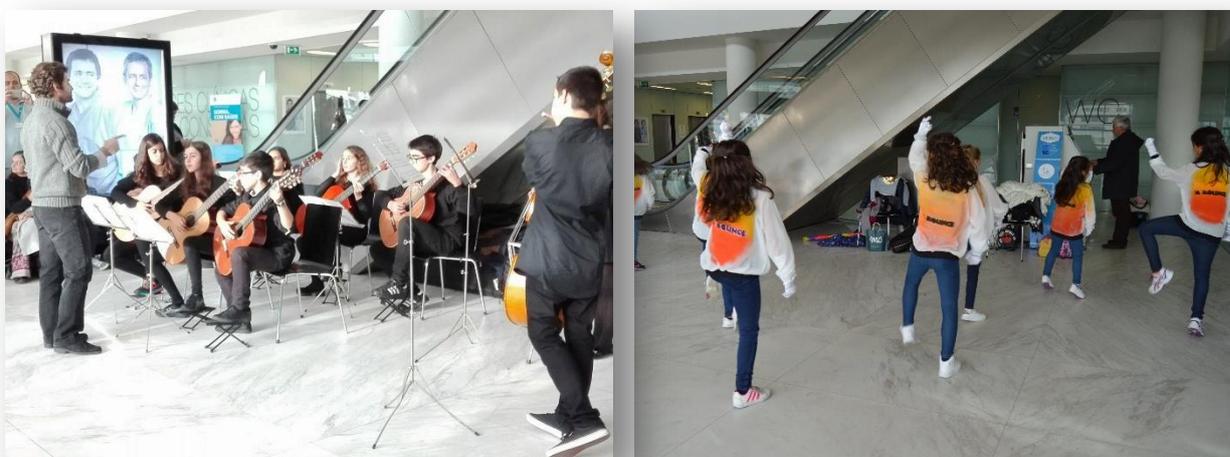
### **Espetáculos de Natal**

Todos os anos, na semana que antecede o Natal, são realizadas nas unidades **CUF Porto** concertos e outros espetáculos de Natal para os colaboradores e clientes (Figura 25).

Esta iniciativa é realizada em parceria com escolas de música e dança da região, em que os alunos se disponibilizam para fazer um pequeno espetáculo no átrio das unidades divulgando as atividades das suas escolas.

Para esta iniciativa realizaram-se as seguintes tarefas:

- Pesquisa de escolas de música e dança no distrito do Porto;
- Contacto via e-mail com as escolas para convidar à participação na atividade;
- Planeamento dos dias e horários de atuação e materiais necessários para cada atuação;
- Organização e preparação do espaço no dia da atividade;
- Acompanhamento do evento, conforme é retratado na Figura 25.



*Figura 25 - Espetáculos de Natal nas Unidades da CUF Porto*

## Acompanhamento de médica a programa de televisão

O mês de outubro é o Mês do Cancro da Mama, e, para marcar esta data, o gabinete de comunicação acompanhou uma médica oncologista ao programa de televisão da RTP “A Praça”, para falar do tema (Figura 26). Nesta tarefa tive oportunidade de observar o funcionamento de um estúdio de televisão, uma realidade que ainda não conhecia.



Figura 26 - Estúdios do Programa "A Praça" na RTP

## Desenvolvimento de Base para tabuleiros refeição na época festiva

Como forma de assinalar a época natalícia, foi solicitado que se desenvolvessem imagens para os tabuleiros de refeição do Hospital CUF Porto.

Apesar de não estar relacionado com o evento do Jantar de Reis, procurou-se manter, em parte, a imagem utilizada para as atividades festivas da época natalícia de 2016/2017 (Figura 27).

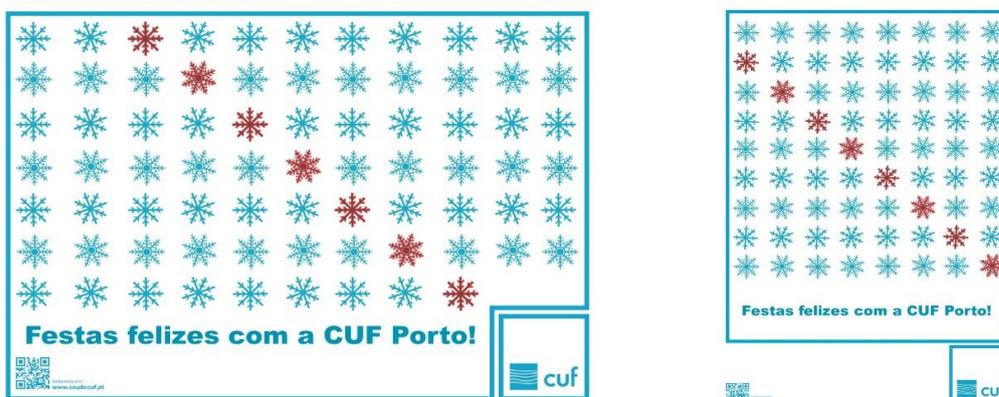


Figura 27 - Bases de tabuleiro Refeitório Hospital CUF Porto

## Outras atividades

### **Levantamento de dias comemorativos**

Com o objetivo de entender que atividades poderiam vir a ser desenvolvidas, quer sejam de carácter interno, quer externo, no início do estágio realizou-se uma pesquisa de modo a fazer um levantamento de dias comemorativos até ao final do ano. O critério de pesquisa foi que estes dias comemorativos estivessem relacionados com a área da saúde, tais como o Dia Mundial do Coração, o Dia Mundial da Coluna ou o Dia Mundial do Não Fumador.

### **Levantamento de ideias Plano de Comunicação 2017**

O Cluster Norte deu início, no decorrer do estágio, à preparação do Plano de Comunicação para 2017 e, para tal, sugeriram-se as seguintes ideias de atividades a desenvolver a nível interno:

- Maior divulgação das aulas de ginástica já existentes nas unidades do Porto (e-mails e cartazes);
- Divulgação de um pequeno ginásio utilizado para a realização de algumas atividades da unidade de fisioterapia. Nas horas inutilizadas deste espaço, poderia ser permitido aos colaboradores usufruir do mesmo para a prática de exercício físico;
- Comemoração do Dia Mundial da Água, 22 de março, com a distribuição de garrafas de água aos colaboradores;
- Comemoração do 10º aniversário do Instituto **CUF** Porto com oferta de garrafas de água reutilizáveis personalizadas com o símbolo – 10 anos **CUF** Porto a cada colaborador;
- Comemoração do Dia Mundial do Livro, a 23 de abril, com a realização de uma mini feira do livro nas unidades, onde os colaboradores possam usufruir de um desconto nas compras realizadas;
- Implementação do “Dia da Fruta”. A ideia seria que todas as segundas-feiras fossem colocadas nas salas de pausa/refeitórios taças de fruta da época que os colaboradores pudessem consumir no decorrer da semana, como forma de promover uma alimentação saudável;
- Comemoração do Dia Mundial do Cinema, a 5 de novembro, com um sorteio de bilhetes de cinema duplos para o próprio dia 5 de novembro de 2017 à tarde, dado que se comemora a um domingo.

### III. ONDE QUERO CHEGAR?

---

#### 3.1. Questão a investigar

Ao longo do estágio no Departamento de Comunicação e Sustentabilidade do Cluster Norte da José de Mello Saúde, conclui-se que, inconscientemente, os colaboradores consideram fundamental para a sua motivação no ambiente laboral algumas ações por parte da organização e dos seus líderes diretos e indiretos que não são tidas em conta enquanto estratégia comunicativa. Ou seja, não é dada a importância devida a esses momentos de comunicação, dado serem inerentes ao dia a dia e não serem pensados como influência no bem-estar e produtividade do colaborador.

Apesar de terem sido desenvolvidas tarefas quer de comunicação interna como externa, o facto é que a comunicação interna desde sempre me suscitou particular interesse e curiosidade. Entender as reações das pessoas a pequenas interações com a organização ou diretamente com as suas chefias, que em termos globais não pesam enquanto estratégia, mas que têm influência no desempenho dos colaboradores. Contudo, é importante contextualizar a comunicação e o seu papel numa organização, independentemente do seu carácter interno ou externo, dado que ambas se influenciam uma à outra. Se o ambiente interno de uma organização for saudável, vai transmitir aos públicos externos uma notoriedade positiva.

No âmbito deste fascínio pela comunicação interna, o projeto de estágio ambicionava entender o que motiva um colaborador muito além do seu salário. As retribuições monetárias, como o ordenado ou uma política de aumentos ou prémios, são fundamentais para a motivação do colaborador e não devem ser descurados. Mas, a motivação do trabalhador vai muito além de questões monetárias e passa, principalmente, pelo seu bem-estar no ambiente laboral, com os seus colegas e com os seus superiores. A importância de saber chegar ao colaborador enquanto pessoa e não enquanto um número é a chave principal para a sua produtividade e, por isso, a questão que se segue traduz a base da investigação deste relatório:

**As ações de comunicação interna e a forma de agir dos líderes diretos são um fator fundamental para a motivação dos colaboradores?**

## 3.2. Objetivo

O principal propósito deste relatório é a reflexão acerca do papel da comunicação e a sua influência nas tarefas diárias e rotineiras do colaborador, que se tornam difíceis de avaliar por parte dos líderes. Sendo estas pequenas ações e momentos de comunicação descendentes e ascendentes, que numa visão geral não fazem parte da estratégia nem são tidas em conta, mas são parte integrante e fundamental para a “saúde” da organização e da imagem que transmite aos seus públicos externos. Paralelamente, pretende-se com este estudo entender a influência das iniciativas internas desenvolvidas estrategicamente pelas empresas na produtividade do colaborador e no seu bem-estar em ambiente laboral, muito além dos benefícios e retribuições monetárias.

## IV. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

---

### 4.1. Relevância do tema

A comunicação interna traduz-se em várias formas, quer pelos seus meios formais e diretamente com os líderes da organização, quer de forma informal entre os colaboradores e através de iniciativas pós-laborais e de interação entre os membros de uma organização. “O primeiro objetivo da comunicação interna organizacional é facilitar as relações e as colaborações dentro da organização” (Vigneron, 2000, p. 98).

Além disso, a capacidade de os líderes desenvolverem uma comunicação personalizada, a preocupação com o bem-estar pessoal do trabalhador e a capacidade de adaptar as características e dificuldades de cada um às funções a desempenhar, são fundamentais para a motivação e satisfação do colaborador e permitem à organização o aumento da produtividade.

A comunicação interna e a motivação são fulcrais para o ótimo desenvolvimento organizacional, dinamizando as estruturas e a melhoria dos resultados organizacionais. No sentido de uma avaliação da articulação entre Comunicação Interna e motivação, é de salientar, globalmente, que a motivação parece estar ligada à comunicação interna. (Almeida, 2013, p. 99).

O bem-estar psicológico do trabalhador e a capacidade de desenvolver um sentimento de pertença é crucial para o seu bom desempenho. Tão importante quanto a necessidade de o trabalhador demonstrar empenho e preocupação com os problemas e o dia a dia da empresa, é a organização preocupar-se com o as necessidades pessoais do colaborador, traduzindo-se numa troca de interesses saudável que resultará em benefícios para ambas as partes. Tal como Ramos defende, a comunicação interna deve revelar com clareza o que interessa ao trabalhador, isto é, as preocupações que a empresa tem com o seu bem-estar e o da sua família, atribuídas em função das suas próprias características (Ramos, 2017).

Já no ponto de vista do planeamento da comunicação, Kunsch

refere que a comunicação formalizada e sistematizada não significa a resolução dos problemas de uma organização. Cada indivíduo em particular tem as suas vivências e experiências intrínsecas que constituem necessidades diferentes. Nas grandes organizações existe a necessidade de globalizar a forma como a comunicação é feita. Esta perspetiva é possível de um ponto de vista genérico, contudo, os indivíduos devem adaptar-se entre si mediante as suas culturas e os seus universos individuais (Kunsch, 1999, pp. 3,4,5).

É fundamental que os diferentes departamentos das organizações sejam coerentes no que se refere à atuação e comunicação com os trabalhadores. Uma estratégia comunicativa coesa, onde desde a administração, aos responsáveis de recursos humanos e aos líderes diretos dos colaboradores estejam em sintonia, torna-se fundamental para o sucesso do processo de motivação e satisfação dos funcionários, onde "...a importância crescente da informação e do potencial criativo para o sucesso das organizações, torna fundamental a definição de uma política global de comunicação, que enquadre também as ações comunicativas da GRH [Gestão de Recursos Humanos]" (Ruão, 1999, p. 16).

O ponto anterior leva-nos também à importância no que se refere à comunicação interna menos formal, tal como refere Ruão a "comunicação de pertença (destinada à partilha de valores e interesses comuns, dentro e fora da organização)" (Ruão, 1999, p. 16). O desenvolvimento de atividades e iniciativas internas que permitam aos colaboradores a partilha e interação além do ambiente profissional, uma comunicação informal que leve ao aumento do sentimento de pertença e motivação do colaborador para desempenhar de forma positiva e proativa as suas funções na empresa. "...gerir o pessoal pela criação de uma identidade organizacional, promotora de sentimentos de pertença. Comunicar para partilhar o ser organizacional, envolvendo e motivando as pessoas" (Ruão, 1999, p. 16).

## 4.2. A Comunicação numa organização

O dia a dia e o sucesso de uma organização está inevitavelmente interligado a práticas de comunicação organizacional saudáveis, eficazes e coerentes. Seja de forma planeada ou não, todas as organizações usam a comunicação como ferramenta fundamental ao seu desenvolvimento.

A comunicação organizacional deve estar presente em todas as ações da organização, não como uma estratégia individual e útil, mas como parte integrante da sua existência e atuação. Esta precisa de ser “entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade” (de Oliveira Cardoso, 2006, p. 10).

Existem várias áreas da comunicação que são fundamentais para o papel desta no dia a dia de uma empresa. Destaco algumas que considero indispensáveis, tais como as relações públicas, a comunicação interna e externa e a comunicação integrada, que em seguida contextualizo e relaciono.

Segundo Kunsch, as relações públicas, tal como o nome indica, trabalham a relação entre e para os diferentes públicos das organizações, sejam eles internos ou externos. Esta disciplina incide sobre o relacionamento entre eles, bem como sobre a gestão de conflitos, recorrendo a diferentes estratégias de comunicação, com o objetivo de atingir determinadas metas organizacionais.

A definição dos públicos é o primeiro passo para adaptar a estratégia à realidade da organização. Identificar, conhecer e adaptar a comunicação, é, em suma, o papel principal das Relações Públicas.

Sendo importante a identificação do público, entenda-se que público se define por ser:

Um agrupamento espontâneo, constituído de pessoas, encarando uma controvérsia ou interesse, com ideias divididas quanto à solução ou medidas a serem tomadas, com oportunidade para discutir e emitir a sua opinião, mediante a interação pessoas ou o uso dos veículos de comunicação. (de Souza Andrade, 1983, p. 91)

Internamente, as relações públicas têm também um importante papel. Os públicos internos traduzem-se como a base de qualquer empresa, sendo importante planear uma estratégia sólida e coesa. Se as relações internas forem cuidadas, forma-se a base ideal para o sucesso das relações externas.

Às Relações Públicas não cabe unicamente o papel de informar e comunicar, mas sim a necessidade estratégica de estabelecer relações entre os públicos e criar uma harmonia comunicacional dentro e fora da organização. Tal como refere de Souza Andrade, “Relações Públicas, em uma empresa, não têm em mira unicamente, informar os seus públicos, mas precipuamente, conseguir estabelecer com eles uma verdadeira comunhão de ideias e de atitudes, por intermédio da comunicação” (de Souza Andrade, 1983, p. 104).

Em suma, podemos referir que as Relações públicas não têm uma definição fixa, dada a sua constante adaptação ao meio e à sua abrangência. Segundo Wey, podemos referir que:

O complexo multidisciplinar que domina a natureza das Relações Públicas, permite distinguir em sua estrutura teórica, dois subsistemas (...) o de manutenção, em relação ao público interno da empresa (...) e o de apoio, em se tratando de relações com os seus públicos externos. (Wey, 1986, p. 11)

O primeiro público que uma organização deve ter em conta é o interno. É nele que se inicia toda a rede comunicativa da empresa e que, em parte, dita o sucesso de toda a estratégia.

A comunicação interna e as suas iniciativas traduzem-se na capacidade de desenvolver estratégias internas que permitam uma comunicação dentro da organização pensada e efetivada de forma integrada e eficaz.

Curvello refere que “A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliando às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa” (Curvello, 2002, p. 13).

Segundo Curvello, a comunicação interna desenvolve-se em quatro fluxos:

- **Descendente:** comunicações entre a direção e chefias para com os colaboradores subordinados, sendo esta a mais comum;
- **Ascendente:** comunicações entre os colaboradores e seus superiores, geralmente sugestões, críticas ou pedidos;
- **Horizontal:** comunicações do dia a dia da empresa, na sua maioria informais, entre os colegas de trabalho, no desempenho das suas funções;
- **Transversal:** comunicação entre departamentos de diferentes áreas da empresa, independentemente dos níveis hierárquicos.

É cada vez mais importante fomentar a comunicação ascendente, ou, principalmente, capacitar os colaboradores de que esta não tem que ser sempre feita de um modo formal. A capacidade da chefia em criar um ambiente informal revelará aspetos positivos no que respeita à motivação e produtividade do funcionário, pois sabe que poderá expor os assuntos laborais sem medo de represálias.

Curvello refere também que os fluxos de comunicação interna são possíveis graças aos meios utilizados para a sua transmissão e podem dividir-se em:

- **Presencial**, através de reuniões e conversas face a face;
- **Telefone**;
- **Virtual**, recorrendo ao e-mail, intranet e outros sistemas informáticos;
- **Documental**, por meio de manuais internos, regulamentos e outras correspondências.

As instituições devem definir estrategicamente que tipo de informação é passada através de cada meio, de modo a garantir a eficácia da mensagem recebida pelo público-alvo.

Além disso, não podemos desassociar a comunicação interna e externa porque elas completam-se. A capacidade das organizações se dedicarem a um planeamento e execução de ações de comunicação interna, facilita em grande parte a imagem que é transmitida para o exterior da empresa. Sendo que imagem é quando referimos “produto dinâmico da elaboração mental de quem mantém com o objeto de sua percepção e experiência uma relação comunicativa. (...) e o resultado poderia ser a impressão causada nessa mente interpretante” (lasbeck, 2007, p. 91).

Deste modo, a comunicação interna assume-se como um pilar para o sucesso de todo o plano de comunicação da empresa, sendo a partir desta que são propagados os valores e cultura da organização. Dela e dos seus colaboradores depende grande parte da imagem que é transmitida

a ambientes externos. Traduz-se assim em um “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 ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública” (Curvello, 2002, p. 22), integrando e envolvendo toda a comunidade organizacional independentemente do cargo.

O público interno traduz-se, sem dúvida, numa prioridade em termos de estratégia e planeamento de comunicação, contudo, é crucial apostar na comunicação com os públicos externos e manter uma boa relação, caminhando numa estratégia paralela entre comunicação interna e externa.

A comunicação externa traduz-se em todas as formas de contacto com o ambiente externo da organização, englobando todos os seus *stakeholders*. Através da comunicação externa em todas as suas manifestações, a organização vai moldando a sua imagem para os seus públicos.

A comunicação constitui o ambiente favorável à construção do capital de confiança e protecção de que necessitam os que com ela interagem: dos potenciais consumidores dos seus serviços aos seus prescritores, sem esquecer os líderes de opinião e a sua influência na construção da desejada imagem. (Gonçalves, 2005, p. 507)

A comunicação entre uma organização e o seu público e as ações que esta desenvolve para passar a mensagem devem ser estrategicamente planeadas e executadas e forma coerente. É fundamental manter um equilíbrio na comunicação nos diferentes meios e momentos. Devem assim, ser sempre destacados os pontos diferenciadores, que tal como refere Argenti “com a crescente globalização e comoditização dos produtos, a identidade e a imagem de uma organização podem se tornar o único traço distintivo entre uma empresa e outra” (Argenti, 2015, pp. 3, 4).

É essencial praticar a comunicação de uma empresa de forma integrada, a qual passa pela capacidade de relacionar as diferentes formas e meios pelos quais se comunica interna e externamente, pelas iniciativas desenvolvidas de forma estratégica e coerente, incidindo em todas as áreas da comunicação. Sendo que “entende-se por comunicação integrada ou global como a prática de unificar/integrar todas as acções de comunicação levadas a cabo pela

organização, de forma a enviar às audiências alvo mensagens consistentes e globais, e de recolher destas as informações necessárias à tomada de decisões” (Ruão, 1999, p. 16).

Relacionar todas as técnicas de comunicação interna e comunicação externa de forma integrada, pensar de forma estratégica e trabalhar a comunicação da empresa com os diferentes públicos, permitirá alcançar não só os objetivos de comunicação, mas também os objetivos da organização como um todo, aumentando a produtividade, a motivação dos colaboradores e melhorando a reputação da empresa, sendo fiel à sua identidade corporativa. “Um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas a um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional” (Kunsch, 2003, p. 70).

Baseado na visão de Kunsch, qualquer momento de comunicação para com os diferentes públicos da organização poderá ter resultados inesperados. A forma como a mensagem é recebida não está apenas dependente da intenção da organização, “é preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo” (Kunsch, 2003, p. 72), que podem tornar a mensagem em algo menos positivo. Existe, por isso, a necessidade de pensar a comunicação de forma crítica e evolutiva e não de uma forma mecânica e imperativa.

### 4.3. Comunicação dos líderes diretos e motivação dos colaboradores

Tal como já vimos, o planeamento e execução de estratégias de comunicação numa empresa são fundamentais para a produtividade e sucesso da mesma. Contudo, existe uma interação comunicativa fundamental para que todo o planeamento estratégico da administração e do gabinete de comunicação tenham sucesso: a comunicação entre chefias/líderes diretos e os seus subordinados.

O tempo em que a comunicação era apenas descendente, que servia meramente para transmitir as tarefas e regras da empresa, já não existe nem é eficaz nos dias atuais. Os líderes são muito mais do que pessoas que dão ordens, eles devem funcionar como o braço direito do colaborador, como aquele que sabe e trabalha em equipa e para quem cada funcionário é um indivíduo com personalidade única e não apenas um número.

Diferentemente do modo tradicional de realizar administração que percebe as pessoas como produtos ou “coisas”, a tarefa dos líderes deveria voltar-se para a valorização das atitudes e valores básicos daquelas, despertando-lhes as suas motivações intrínsecas e desenvolvendo suas capacidades, como idéias e criatividade, pressupondo uma liderança fundada na delegação de poderes. (Rivera, 2008, p. 59)

É cada vez mais importante o funcionário sentir-se parte integrante da organização, que o seu trabalho em concreto faz a diferença no dia a dia da empresa e que, como ser humano que é, tem uma vida pessoal que deve ser tida em conta na sua rotina laboral. Esse papel cabe à chefia direta que está em contacto permanente com o colaborador, devendo adequar a sua comunicação e estratégia de forma individual. Gonçalves refere que “se esta dimensão do “saber ser” é válida para todos, ganha em relação às chefias uma relevância acentuada, porque reveste a imprescindível liderança de autoridade, para além de legítima, reconhecida e, assim, factor de motivação e envolvimento, com indiscutíveis repercussões nos desempenhos e, conseqüentemente, na produtividade” (Gonçalves, 2005, pp. 510,511). Esta forma de estar de um líder tem uma influência direta nas pessoas que gere. A proximidade criada com a equipa, o

estar presente e ouvir os colaboradores, resultará na sua motivação e sem dúvida em maior rendimento.

As tentativas de aplicação de práticas de proximidade das chefias e conversas informais, apesar do esforço em serem implementadas, ainda geram alguma controvérsia. Isto porque muitos líderes não conseguem dissociar essa comunicação informal do desempenho do funcionário da empresa. Por exemplo, um funcionário de uma fábrica toma a iniciativa e tenta inovar a sua forma de trabalho, realizando a sua tarefa com um novo método que pensa que, com ele, pouparia mais tempo e teria mais rendimento, contudo, não correu bem e a peça produzida sai com defeito. O colaborador fica desmotivado pelo seu erro e numa conversa informal com o líder, desabafa o sucedido. A reação do líder, na maioria das vezes, será de repreendimento e atribuição de culpa pelo erro. Contudo, esta atitude vai gerar mais desmotivação do colaborador e, numa próxima vez, o funcionário não arriscará novos métodos e melhorias que podem trazer vantagens para a empresa. Ou seja, a empresa tem uma estratégia e política de portas abertas, que permite aos colaboradores exporem as suas opiniões e sugestões, contudo, as chefias diretas repreendem o erro, havendo uma incoerência entre a estratégia global da organização e atuação no terreno. Em muitas empresas os colaboradores optam por não serem totalmente sinceros com as suas chefias, com receio de represálias no futuro. Rego defende que, apesar de muitas empresas fomentarem uma comunicação ascendente e reuniões frequentes com os colaboradores, esta pode não ser eficaz. Os colaboradores têm receio de exprimir livremente todas as suas opiniões por medo de retaliações. Como refere Rego, “a maioria dos subordinados aprendeu que o importante é dizer ao superior apenas aquilo que ele pretende ouvir” (Rego, 1986, p. 34).

Quando bem feita e coerente, a comunicação direta com os colaboradores pode resultar em melhores técnicas e métodos de trabalho, colaboradores motivados, mais produtivos e “empresas felizes”. De acordo com Gonçalves, “a comunicação é fundamental na partilha de informação, na construção de sentidos preferenciais e conseqüente mobilização das pessoas” (Gonçalves, 2005, p. 506). Se um líder tiver a equipa do seu lado, consegue tirar o melhor partido em benefício da produtividade da organização.

Mais do que fazer parte da estratégia, é fundamental a coerência e aplicação desse planeamento na execução das ações e do quotidiano. “O caráter estratégico de um discurso organizacional está condicionado ao equilíbrio entre o discurso e as ações praticadas” (Martins, 2013, p. 196).

Reconhecer a necessidade de fomentar um equilíbrio no ambiente laboral é o primeiro passo, mas a implementação dessa estratégia deve manter a uniformidade ao longo do ano.

Cada vez mais, a gestão de recursos humanos vai muito além da capacidade de gerir e muito além do significado de recursos - Conjunto de meios disponíveis para serem utilizados (ex.: recursos humanos; recursos materiais; recursos naturais).<sup>1</sup>

Santana e Marchiori defendem que liderar pessoas se traduz na propensão para entender além da utilidade laboral do colaborador. Requer estar atento às necessidades intrínsecas do subordinado e criar um diálogo igualitário entre as partes. Deste modo, “a visão tradicional do líder, aquele que define o caminho, o único a tomar decisões vem sendo substituída por uma nova percepção de liderança que privilegia o aspecto humano (...) é necessário oportunizar aos colaboradores experiências que privilegiem a comunicação, uma liderança pautada na capacidade de socialização e competência relacional” (Santana & Marchiori, 2011, pp. 3, 4).

A liderança dever-se-á reger por uma política de socialização – responsabilização. Através deste princípio, o colaborador deve conquistar o seu lugar ao longo do seu percurso, sempre com o apoio do seu líder.

A qualidade de ser líder, numa reconstrução voltada para a dialogicidade, diz respeito fundamentalmente à sua capacidade de mobilizar os sujeitos organizacionais e de promover a argumentação entre os sujeitos sobre as suas visões da missão, dos objetivos para alcançá-la e das ações necessárias correspondentes. (Rivera, 2008, p. 59)

A delegação de responsabilidades e a quebra com o paradigma de que os colaboradores são pagos para receber ordens são essenciais para manter a equipa interessada e empenhada no projeto da empresa. “O requisito mais importante para a transformação do modo ocidental de fazer administração estaria no princípio de que a tarefa do administrador é liderar e não supervisionar” (Rivera, 2008, p. 59). Deste modo, as chefias passam a ser encaradas enquanto companheiros de equipa, que coordenam as operações, mas que executam as suas tarefas num objetivo comum.

---

<sup>1</sup> Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/recursos> [consultado em 01-05-2017].

#### 4.4. A importância da comunicação face a face

Consequência da evolução tecnológica que tem vindo a acontecer nas últimas décadas, para não se tornarem obsoletas, as empresas foram obrigadas a acompanhar esse progresso. Com recurso a novos métodos, foram capazes de dar resposta e alterar vários procedimentos e, desse modo, atualizaram também a forma como interagem e comunicam com os seus públicos.

Com este progresso tecnológico, a comunicação interna teve também as suas adaptações, que nem sempre se traduziram em avanços positivos. O uso excessivo dos meios eletrónicos, principalmente do e-mail em qualquer circunstância, é um desses exemplos que banalizam o abuso do recurso a este meio de comunicação, em detrimento de uma interação presencial entre os interlocutores.

Soares defende a importância em manter as relações e a comunicação face a face, a necessidade de ouvir e conhecer mais do colaborador enquanto membro da sociedade e, desse modo, fazê-lo sentir, enquanto parte integrante da organização, que tem um vínculo além do contrato laboral. Assim, entende-se que “em Comunicação Interna, não basta divulgar as informações aos funcionários. É indispensável conhecer o que eles pensam e desejam, enquanto cidadãos, para sensibilizá-los a assumir compromissos nas instituições” (Soares, 2010, p. 56).

Num estudo desenvolvido por Soares, este conclui que o uso das novas tecnologias é importante, contudo, realça a necessidade de manter as relações interpessoais de forma presencial, através da criação de momentos informais que permitam que esse relacionamento entre os indivíduos de uma organização se torne saudável e não mantendo-se como meros estranhos ao longo de todo o percurso profissional “para que a dinâmica de uso intenso da comunicação, por meio a tecnologia, em particular, aos fluxos internos, não substitua integralmente as práticas de relacionamento interpessoal, como as práticas presenciais, como a realização de reuniões, a comunicação face a face” (Soares, 2010, p. 110).

Soares salienta ainda a mais valia que os avanços tecnológicos permitiram nas empresas no decorrer do seu dia a dia, contudo, reforça que as ferramentas tradicionais de comunicação tais como reuniões, conversas informais, entre outras, devem estar presentes em igual magnitude, completando-se uma à outra e não substituindo-se. Assim, defende “que as instituições façam uso das ferramentas de comunicação interna em todos os estilos disponíveis, alinhadas a conjuntura e a cultura organizacional, e ao seu grau de evolução tecnológica – ou seja,

mescladas, entre ferramentas tradicionais, convencionais e tecnológicas” (Soares, 2010, pp. 110, 111).

Thomas J. Larkin, doutorado em comunicação pela *Michigan State University*, atualmente consultor de comunicação interna na *Larkin Communication Consulting* e autor dos livros “Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals” e “Reaching and Changing Frontline Employees”, é um defensor do relacionamento interpessoal e da comunicação presencial. Larkin assume a comunicação face a face como o pilar da comunicação interna em detrimento do uso abusivo das novas tecnologias, alegando que estas impedem a relação entre os superiores e subordinados.

As tecnologias são meios de distração e não para comunicar. (...) A melhor comunicação é aquela informal, face a face. (...) Os empregados gostam que a pessoa sente e converse. (...) A tecnologia vai servir como uma forma de afastá-los de uma melhor performance de comunicação interna (Larkin, 2005, pp. 6,7).

Sem uma aproximação presencial entre as chefias e os colaboradores, esta relação, por mais anos que tenha, será sempre distante, correndo o risco de provocar nos subordinados o sentimento de desintegração e de pessoa prescindível à atividade da organização. Deste modo, tal como Larkin refere, “o supervisor não sabe o que acontece no departamento dele quando há comunicação por outros meios. Ele tem que chegar até o empregado para descobrir o que ele precisa” (Larkin, 2005, p. 7). Sem proximidade, os líderes nunca conseguirão chegar aos seus funcionários de forma a conseguirem mover a equipa no objetivo comum da empresa.

Não só nos meios profissionais, mas em todas as experiências de vida, em casa, na escola e com amigos, o diálogo tem vindo a ser cada vez menos valorizado e substituído. “A comunicação interna necessita estimular o diálogo, as interlocuções diretas e a comunicação face a face entre gerentes e funcionários para alcançar bons resultados de produção, de identidade e de negócios para as organizações” (Martins, 2013, p. 197). É fundamental despertar a importância do diálogo e estimular as equipas a fomentá-lo. Este exemplo deve surgir das camadas superiores, das chefias e líderes da organização, devendo estes apoiar a comunicação face a face e promover o ambiente laboral através de práticas de comunicação

presencial, desde reuniões a conversas informais. Só presencialmente o colaborador pode ser acompanhado, sentir-se integrado, motivado e conhecedor da cultura e hábitos da empresa. Com base no que defende Martins, conclui-se que “o contato direto é dos mais relevantes pontos a serem absorvidos para que a comunicação ocorra de modo eficaz, particularmente por meio do contato face a face” (Martins, 2013, p. 198).

Os estilos de vida e o *stress* vivido nos dias atuais dificulta as relações interpessoais e o convívio, muitas vezes substituídos por um telefonema, uma videochamada, uma mensagem ou até um e-mail. Não só na interatividade comunicacional de caráter pessoal deve existir este cuidado em não deixar as novas tecnologias invadir e abolir o diálogo, mas também nas interações profissionais deve ser criado um equilíbrio entre estas duas formas de interagir. Martins refere que as novas tecnologias devem funcionar como moderadores das relações humanas e, sendo assim, assumimos que estas são complementares e não substitutas dessas interações (Martins, 2013, p. 197).

O uso abusivo de formas de comunicar não presenciais instiga à autonomia exagerada do colaborador, resultando em solidão e desmotivação. Podemos afirmar que a falta de contacto direto com as chefias poderá levar a uma descrença na essência das palavras “equipa” e “organização”. Conseqüentemente, esse desinteresse por um objetivo comum cria um mal-estar constante na pessoa afetando a sua produtividade e o empenho nas suas tarefas. As ações passam a não ir além do necessário para o correto desempenho das suas funções. O espírito de devoção e equipa é posto de lado, liderando o sentimento de que apenas trabalha para receber o seu ordenado. Segundo Marchiori, “a felicidade e o emocional podem vir a afetar o desempenho das pessoas nas organizações” (Marchiori, 2010, p. 152).

Estas observações e conclusões, não significam que o colaborador não tenha obrigações perante a empresa que representa. Mas realizar as suas tarefas com um sentimento de união, diálogo aberto e equipa fará com que as execute de forma ainda mais produtiva e otimizada, que, muitas vezes influencia positivamente os resultados da organização.

## 4.5. A Cultura organizacional e a sua aplicação pelos líderes diretos

Desde a segunda metade do século XXI que o conceito de cultura organizacional tem vindo a desenvolver e a sobressair a sua importância para as organizações. Novas pesquisas e estudos têm, desde então, vindo a ser produzidos para melhor entender esta evidência que é a criação de uma cultura dentro das instituições. A forma de ver as organizações enquanto grupos com atitudes, crenças e posturas diferentes de outros e comuns entre si, suscitou interesse de estudo, onde as empresas e instituições são vistas como criadoras de significado, com padrões culturais e comportamentais que as caracterizam individualmente enquanto grupo organizado. Com base no exposto por Ruão, “estes elementos culturais, cuja tarefa principal é informar os membros sobre os códigos de interpretação e resposta à vida social, revelavam-se importantes ao funcionamento organizacional pois pareciam contribuir para a unidade e o desempenho grupal” (Ruão, 2016, p. 63).

É, de facto, fundamental a criação de uma cultura organizacional que permita comportamentos e formas de estar comuns entre os intervenientes de uma empresa ou instituição para a construção de uma identidade sólida e coerente.

Tal como na identidade individual, a identidade organizacional é aquilo que diferencia uma organização das outras. Com base nesse pressuposto, todas as formas de comunicar e agir da empresa devem ter por base a identidade definida. Ruão refere que “a identidade constituiria assim uma forma das organizações afirmarem a sua diferença relativamente às outras, com as quais se relacionam no mercado” (Ruão, 2001, p. 5).

A identidade assume-se como uma forma de estar da organização perante os seus públicos, abrangendo desde o seu âmbito visual, até aos relacionamentos e atitudes que adota diariamente nas suas interações comunicacionais.

A identidade organizacional não é, pois, apenas um manual de normas gráficas ou um quadro de princípios éticos de actuação, mas sim a forma do indivíduo e do social empreenderem uma dialéctica de relacionamento, em que a dominação de públicos internos e externos surge como o caminho da vantagem competitiva. (Ruão, 2001, p. 10)

Inevitavelmente, as empresas seguem formas de estar perante a sociedade, criam raízes, tradições e costumes, seguem comportamentos padronizados e ensinam-nos a quem com eles se cruza. Aí temos a criação de uma cultura. É através dessa cultura organizacional que se transmitem os valores de uma organização. Quanto mais praticada e transmitida essa cultura for perante os públicos internos, mais efeito terá na imagem difundida para os públicos externos.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização. (de Souza Pires & Macêdo, 2006, p. 87)

A passagem de informação descendente e horizontal é imprescindível para que se crie essa cultura organizacional de forma saudável. Se os líderes, principalmente os líderes diretos dos colaboradores, não promoverem uma relação laboral positiva e proativa, os subordinados terão o comportamento que eles próprios pensam ser o correto em cada situação. Deste modo, como podem as chefias acusar o erro, se eles próprios não passaram a mensagem corretamente?

Essa comunicação, tão fundamental para o bem-estar diário da organização e dos seus recursos humanos, deve ser realizada com um equilíbrio entre a formalidade e a não formalidade. Só deste modo conseguirão conquistar quer o lado mais profissional do colaborador, quer o seu lado mais leal e proativo, tão necessário para atingir os objetivos da organização.

Assim como de Souza Pires & Macêdo defendem, a transmissão dos objetivos gerais de uma organização, a forma como devem ser executadas as tarefas e os comportamentos a ter em determinadas situações, são bases fundamentais tanto para o bom funcionamento e produtividade, como para o bem-estar de todas as pessoas que nela executam funções.

As organizações são instrumentos criados para atingirem outros fins. A organização depende das pessoas para atingir seus objetivos. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações. É por isso que as idéias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tornaram conceitos organizacionais tão fundamentais. (de Souza Pires & Macêdo, 2006, p. 87)

Apesar de estes princípios serem da responsabilidade de todos, independentemente de serem chefias ou pares, os líderes máximos e líderes diretos dos colaboradores têm uma responsabilidade acrescida, devendo zelar pelo exemplo de implementar e demonstrar essa cultura organizacional. Apenas assim é possível criar a regra e impulsionar nos seus subordinados o sentimento de missão e da importância de atingir os objetivos propostos.

## 4.6. A comunicação empresarial e o profissional de comunicação

Com a crescente globalização, as organizações têm, cada vez mais, um importante papel participativo na sociedade. Devem adaptar os seus comportamentos e convicções mediante as alterações, hábitos e formas de estar não só da comunidade em que se inserem, mas também num carácter mundial. A forma de estar das empresas perante o seu ambiente externo influencia, inevitavelmente, o seu percurso e atuação.

O profissional de comunicação de uma empresa deve agir estrategicamente com a mensagem que pretende transmitir, de acordo com o público que quer atingir e a cultura da empresa que representa. A coerência na comunicação e nas ações é um elemento fulcral para atingir os objetivos de comunicação propostos. Este deve ser capaz de agir e pensar estrategicamente, numa visão global, “não pode estar preso apenas a uma visão restrita do conceito institucional, limitada à assessoria de imprensa ou voltada tão-somente para a promoção e a propaganda do produto” (Kunsch, 1999, p. 3).

Conhecer os seus *stakeholders* é uma das preocupações a ter em conta, as suas ambições, a sua cultura e forma de estar são elementos fundamentais para planificar a melhor estratégia para alcançar os objetivos comunicacionais. Como refere Torquato, “o segredo principal para que se tenha uma comunicação empresarial eficiente talvez resida no conhecimento que o profissional tenha da sua audiência e das maneiras pelas quais a mensagem veiculada é filtrada até à sua audiência” (Torquato, 1986, p. 30). Lançar a mensagem por si só não surtirá qualquer efeito se esta não for preparada em concordância com a linguagem, meio e o público final a atingir.

Diariamente, as empresas retiram do seu ambiente externo os recursos necessários à sua atuação, sejam estes recursos humanos, financeiros, tecnológicos, naturais, entre muitos outros. A comunicação empresarial e o profissional de comunicação devem também ser sensíveis a estes temas, criar interações com o ambiente ao qual a empresa recorre constantemente e de alguma forma recompensar essa utilização, por vezes, abusiva. É sabido que “a sobrevivência de uma organização não depende apenas dos níveis tecnológicos e económicos...ela se insere no contexto social, necessita promover constantes transações com o ambiente” (Torquato, 1986, p. 37). Assim, é essencial que as empresas se relacionem com outras instituições presentes na sociedade e retribuam esse compromisso social.

Este profissional de comunicação deve, assim, levar a cabo as suas funções muito além da execução de tarefas. As suas ações devem ter em conta o planeamento estratégico, a cultura da empresa em que se insere, respeitando os seus valores, a sua missão e visão perante a sociedade e, principalmente, os seus públicos internos e externos.

O profissional tradicional era muito mais um tarefeiro. Tinha uma função tática. Hoje, ele tem que ser muito mais um estrategista. Tem que pensar a comunicação no sentido da busca de satisfação do consumidor e do empregado, de cumprimento da missão e dos valores da organização. (Kunsch, 1999, p. 5)

A coerência é, sem dúvida, o segredo para atingir objetivos resultantes de uma estratégia anteriormente planeada. “Não dá mais para pensar que a área de comunicação faz milagres, se o discurso não for coerente com a prática, com as ações. A retórica sozinha não tem mais força. Ela só terá efeito se houver realmente um comportamento de mudança” (Kunsch, 1999, p. 2). É por isso que, muito mais do que a atuação do departamento de comunicação, toda a organização deve ser coerente na sua forma de estar e de agir perante os seus públicos e intervenientes. O comportamento adotado pelos restantes departamentos estratégicos da empresa é fundamental para o sucesso das suas atuações.

Ainda são poucas as empresas que realmente valorizam a importância do profissional de comunicação e da necessidade da sua integração enquanto elemento de gestão na empresa. Além disso, os seus resultados não são devidamente avaliados, mantendo-se sempre à deriva a realidade quantitativa do trabalho desenvolvido. A atuação da comunicação é, ainda, muitas vezes realizada de forma pouco planeada e mediante as necessidades do momento.

Quase sempre, a comunicação empresarial, vista apenas como uma instância operacional do processo amplo de gestão (embora o discurso a reconheça como estratégica), fica à margem do planeamento estratégico, talvez porque, na maioria das organizações, ocupe um lugar menos destacado em sua estrutura organizacional. (da Costa Bueno, 2005, p. 17)

Internamente, o profissional de comunicação tem o dever de manter viva a relação entre a empresa e aqueles que diariamente fazem com que os objetivos de produtividade sejam atingidos.

Através da comunicação empresarial, devem ser criadas estratégias de atuação internas que valorizem todos os seus públicos. “Um sistema efetivo de comunicação empresarial – e não de simples divulgação de comunicados para efeitos interno e externo – deve consubstanciar contatos diretos com os empregados e com o universo de consumidores, fornecedores, acionistas, clientes, etc” (Bahia, 2008).

O colaborador não só é, como deve sentir-se uma peça fundamental para o funcionamento da organização a que pertence. Assim, “se o colaborador-empregado não for conscientizado de que é agente importante do processo de comunicação, como gestor e facilitador, a empresa não conseguirá cumprir sua missão e atingir suas metas” (Kunsch, 1999, p. 3). A sua motivação diária e o sentimento de pertença tornam-se fatores essenciais à sua produtividade, influenciando inevitavelmente os resultados gerais da empresa. O departamento de comunicação deve delinear uma estratégia de atuação interna que coloque os profissionais das classes mais baixas em patamares de importância máxima. Não desvalorizando a importância de uma remuneração justa e uma política de evolução remuneratória e de carreira, a formação dos líderes e chefias diretas, os pequenos gestos em momentos importantes para o colaborador, o bem-estar no dia a dia laboral e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional têm uma elevada influência na motivação do colaborador. Torquato refere que “o poder remunerativo não pode servir de meio exclusivo de controle da organização” (Torquato, 1986, p. 33).

O papel deste profissional assume-se assim como sendo a capacidade de comunicar a todos os públicos os valores e crenças da instituição em causa, adaptando a sua atuação a cada um deles. Esta atuação deve contemplar o que respeita às questões técnicas e laborais do dia a dia da organização, como a cultura e formas de estar da empresa perante a sociedade. O *know-how* de conseguir transmitir estas vertentes num modelo de comunicação comum é a base para a eficácia da sua atuação.

A estratégia de comunicação é, pois, o pensamento orientador da atuação comunicativa de uma empresa/instituição, ou a lógica por detrás das ações práticas – determinando o que deve ser comunicado e não tanto o como deve ser comunicado. Nessa medida, fornece direção para a

comunicação, na construção de relacionamentos com os stakeholders. E enquadra o desenvolvimento dos planos de comunicação, que, esses sim, devem dar vida à estratégia. (Ruão, 2016, p. 53)

## V. METODOLOGIA

---

A investigação deste relatório procura entender de que forma a coerência e estratégia da comunicação podem influenciar o dia a dia das empresas e dos seus indivíduos, passando pela atuação dos diferentes departamentos em constante acompanhamento do Gabinete de Comunicação.

Políticas de aumentos e prémios monetários têm um papel fundamental na resposta às necessidades do colaborador, mas a estimulação de um ambiente laboral acolhedor, que promova o bem-estar no dia a dia, assume-se como um fator de estabilidade e produtividade, quer para o colaborador, quer para a empresa. Trabalhar a comunicação enquanto estratégia de motivação é o que se pretende perceber com este relatório, que tem como questão de partida:

**As ações de comunicação interna e a forma de agir dos líderes diretos são um fator fundamental para a motivação dos colaboradores?**

Mediante a questão levantada, a investigação a desenvolver foi realizada essencialmente através de uma análise qualitativa. Dado tratar-se de compreender a influência da comunicação na motivação e no bem-estar do dia a dia do colaborador foi concretizado um grupo de foco, com pessoas que se encontrassem a trabalhar por conta de outrem, onde foram levantadas questões para debate acerca do papel da comunicação e das iniciativas internas para a motivação enquanto trabalhadores, a necessidade de coerência na comunicação da empresa em todas as formas de interação, o papel dos líderes diretos e indiretos nessa motivação, entre outras questões no âmbito da temática a ser estudada.

## VI. GRUPO DE FOCO

---

O grupo de foco é uma técnica utilizada para recolha e análise de dados de forma qualitativa. Normalmente é reunido um grupo de 8 a 12 pessoas, sendo lançada a temática e/ou frases chave para que se gere uma discussão. Esta conversa é gravada para posterior análise. A opção por este método deve-se ao facto de permitir uma grande flexibilidade na recolha dos dados, principalmente pela necessidade da espontaneidade nas opiniões que, em inquéritos, na maioria das vezes, não acontece, dada a maior ponderação do participante antes da resposta definitiva.

Esta técnica de recolha de dados torna-se a ideal para a temática em questão, visto tratar-se de uma matéria complexa, que aborda assuntos e opiniões sensíveis para os intervenientes e levanta posições e pontos de vista divergentes que são enriquecidos com o estímulo do debate. Com o recurso a um grupo de foco, é possível uma maior compreensão dos sentimentos e comportamentos dos participantes, das suas crenças e experiências relativamente ao que está certo e errado no que respeita ao bem-estar e motivação enquanto trabalhador por conta de outrem. Através do debate entre os intervenientes, surgem opiniões e comparações espontâneas dos diferentes testemunhos. Além de possibilitar saber o que os participantes pensam sobre o assunto, esta técnica permite perceber os motivos que os levam a pensar dessa forma. Com a discussão do grupo é possível observar a troca de interações e espontaneidade dos pontos de vista, permitindo entender não só os pontos em comum, mas também os pontos em que os intervenientes divergem.

Dado o tema em estudo poder gerar alguma reserva por parte dos participantes, esta forma de reunir várias perspetivas sobre o tema poderá ajudar a desinibir os presentes, dada a criação de um ambiente confortável e de uma conversa informal.

### **Objetivos do Grupo de Foco**

Este Grupo de Foco, realizado no dia 20 de maio de 2017, teve como objetivo reunir as convicções dos participantes relativamente às práticas de comunicação interna e motivação de

colaboradores na empresa onde trabalham.<sup>2</sup> Deste modo, o principal foco foi entender de que forma as atitudes e atos comunicacionais da empresa influenciam o trabalho e a postura do trabalhador quanto à organização.

Através deste método de recolha de dados, pretendeu-se: 1) entender o que move os colaboradores e o que os motiva a empenharem-se na execução das suas funções; 2) perceber de que forma o diálogo e as novas tecnologias influenciam o dia a dia laboral; 3) analisar qualitativamente as opiniões e as diferentes experiências de trabalhadores por conta de outrem quanto à comunicação praticada na empresa onde trabalham, quer em relação a iniciativas internas promovidas pela organização, quer pela comunicação direta com as chefias.

## **Constituição do Grupo de Foco**

Para a constituição deste grupo de foco foram exigidas duas características em comum. Primeiramente, os intervenientes tinham que estar a trabalhar por conta de outrem. Dado o tema em estudo ser acerca das experiências do dia a dia de trabalho, tornou-se fundamental que fossem pessoas que se encontrassem a executar funções. Além disso, foi fator obrigatório que não desempenhassem tarefas relacionadas com a área da comunicação, marketing ou relações públicas, de modo a que as ideias e opiniões não fossem influenciadas por conhecimentos mais profundos na área.

O grupo caracterizou-se por uma camada de jovens trabalhadores com pelo menos três anos de trabalho, independentemente de ser na empresa atual ou por outras experiências profissionais. Assim, o grupo ficou constituído por oito pessoas no total, com idades compreendidas entre os 23 e os 28 anos. Todos os participantes residem e trabalham no distrito do Porto, e, na sua maioria já executaram funções em mais do que uma empresa, o que permitiu ter pontos de vista de várias atividades e entidades patronais.

Este grupo de foco foi realizado com intervenientes externos à organização onde foi concretizado o estágio curricular, devido ao elevado relacionamento pessoal e profissional que já existia com os colaboradores da empresa. Por isso, optou-se por contactar cerca de 15 pessoas da minha lista de contactos fora da organização, de modo a verificar quem de enquadrava nos parâmetros

---

<sup>2</sup> Os participantes deste grupo de foco não revelaram o nome da empresa onde trabalham por uma questão de sigilo. Para o tema abordado foi necessária a cedência de informações que podiam comprometer a sua entidade patronal.

estabelecidos para a participação no grupo de foco. Dos 15 contactos, algumas não se enquadraram nas características necessárias, outras não tiveram disponibilidade para comparecer e, por isso, o grupo final foi constituído por oito pessoas.

## Guião

### Fase 1 – Preparação

Inicialmente, a sala foi preparada com gravação de áudio. Com a chegada dos participantes, foi apresentado o tema em estudo e distribuída uma folha onde cada um colocou o seu nome e se identificou com o nível de motivação perante a sua entidade patronal, com base na Tabela 1.

Para realizar a análise dos dados recolhidos, procedeu-se, num primeiro momento, à apresentação de escalas de medida de motivação a serem aplicadas e avaliadas no presente estudo (Tabela 1).

1	2   3   4   5   6   7   8   9	10		
<b>Completamente desmotivado</b>	Pouco motivado	Motivado	Muito motivado	Extremamente motivado

*Tabela 1 - Níveis de motivação*

Através da classificação dada com base na Tabela 1 foi possível relacionar as atitudes, experiências e sentimentos vividos em cada empresa, com o nível de motivação do colaborador em causa.

Este grupo de foco permitiu também entender, sem influência das questões, o motivo dos níveis de motivação apresentados e os prós e contras da empresa onde trabalham no que respeita à comunicação e atitudes dos seus superiores. Assim, a discussão foi lançada de forma razoavelmente aberta, para que os participantes expusessem as suas opiniões gerais e se ambientassem ao tema.

### Fase 2 – Exposição das questões e discussão

A Tabela 2 mostra o conjunto das questões-chave utilizadas no decorrer do grupo de foco. Não se pretendeu que todas as questões fossem respondidas minuciosamente, tendo sido apenas uma linha orientadora para a discussão. Foram abordados os seguintes temas:

- Comunicação com líderes diretos e motivação;
- Uso do diálogo;
- Cultura organizacional;
- As iniciativas internas e o gabinete de comunicação.

Para cada uma das temáticas existirem entre 5 a 10 questões, como forma de apoio e guia para a conversa.

---

### Comunicação com líderes diretos e motivação

---

- a) Existe proximidade e facilidade de comunicação entre os colaboradores e as chefias nas empresas onde trabalham?
- 
- b) A comunicação da vossa empresa é de “portas abertas” ou continua a ser principalmente descendente?
- 
- c) Achrom importante a proximidade entre os colaboradores e chefias?
- 
- d) Se as chefias se preocuparem com problemas pessoais, vão achar importante para a interação, ou uma intromissão?
- 
- e) São pedidas opiniões e comunicadas as alterações que vão ocorrendo na empresa?
- 
- f) Os colaboradores são punidos quando erram em ideias que tiveram e não resultaram?
- 
- g) Sentem que a chefia está lá para vos repreender quando erram ou para vos apoiar e encontrar soluções para os problemas?
- 
- h) Sabem, com clareza, quais os vossos objetivos, o vosso caminho e lugar dentro da organização? Como é feita essa definição de objetivos?
- 
- i) Têm conhecimento dos objetivos gerais da empresa?
- 
- j) Existe facilidade no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional?
- 

---

### Uso do diálogo

---

- a) Qual o nível de importância dada à comunicação face a face (presencial) – Para vós, a comunicação face a face influencia o bom ou mau desempenho dos colaboradores?
- 
- b) O uso das novas tecnologias tem vindo a substituir a comunicação face a face, estão de acordo?
- 
- c) Na vossa empresa, existe abertura para sugerir melhorias e ouvirem as sugestões dos
-

---

funcionários?

---

d) Acha importante as conversas informais e diálogos abertos com as chefias? A comunicação informal é promovida pelos superiores?

---

e) Consideram os diálogos informais importantes para a consolidação da integração na empresa?

---

---

### **Cultura organizacional**

---

a) Quando começaram a trabalhar foram informados dos valores, missão e visão da empresa?

---

b) Conseguem ver, nas atitudes dos vossos superiores, a execução dos valores, crenças e normas transmitidos verbalmente?

---

c) Sentem que existe uma cultura organizacional enraizada? Que os funcionários e líderes seguem determinados padrões de comportamento?

---

d) Sentem que os colaboradores da empresa onde trabalham têm orgulho por pertencerem a ela? Porquê?

---

e) Sentem que a ida para o trabalho é um sacrifício ou não pensam nisso?

---

f) Sentem que as necessidades pessoais e o bem-estar dos colaboradores constituem uma preocupação constante da empresa?

---

---

### **As iniciativas internas e o gabinete de comunicação**

---

a) A empresa onde trabalham realiza iniciativas internas? ex. jantar de natal, caminhadas, aniversário, concursos entre os colaboradores, sorteio de algum prémio, promove convívios, magusto, entre outros.

---

b) Essas iniciativas são importantes para a motivação no dia a dia dos colaboradores?

---

c) Gostaria se a empresa praticasse mais esse tipo de iniciativas, ia mudar de alguma forma a atitude e produtividade no trabalho?

---

d) Na vossa empresa, há alguém encarregue da área da comunicação? Quais acham ser as tarefas dessa pessoa ou departamento?

---

e) Que iniciativas gostavam de ver concretizadas na empresa onde trabalham?

---

No decorrer da discussão, as questões foram sendo respondidas, nem sempre pela ordem descrita acima, mas foram adaptadas consoante o desenvolvimento do tema pelos intervenientes.

Como forma de terminar a discussão foi pedido que em poucas palavras resumissem as características principais que uma chefia/empresa deve ter para com os seus colaboradores.

## **Análise de Resultados**

Conforme já foi referido, de modo a confrontar as opiniões e pontos de vista dos participantes com os seus níveis de motivação, foi disponibilizada uma folha para que identificassem com o seu nome e solicitado aos presentes que escrevessem em frente ao nome o nível de motivação perante o seu trabalho e empresa mediante a Tabela 2, apresentada no guião.

Observou-se a existência de intervenientes com níveis de motivação muito distintos. Desta forma foi possível obter experiências e opiniões divergentes que permitiram comparar as ações de empresas e líderes de colaboradores pouco motivados com colaboradores extremamente motivados. Isto permitiu entender de forma clara que as atitudes tidas perante o colaborador influenciam de forma direta o seu bem-estar profissional e pessoal e podem até afetar a sua produtividade.

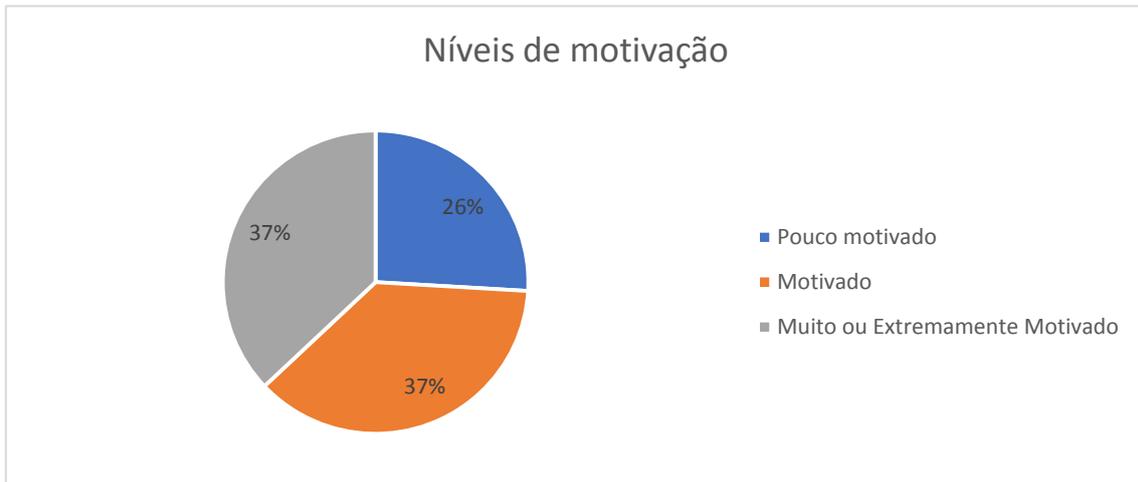
Na Tabela 3 apresentam-se os níveis de motivação e a identificação anónima para o presente estudo associada a cada participante.

<b>Nº</b>	<b>Participante</b>	<b>Forma de identificar</b>	<b>Nível de motivação</b>
1	Homem 1	H-1	7
2	Homem 2	H-2	9
3	Homem 3	H-3	7
4	Homem 4	H-4	5
5	Homem 5	H-5	8
6	Mulher 1	M-1	2
7	Mulher 2	M-2	3
8	Mulher 3	M-3	10

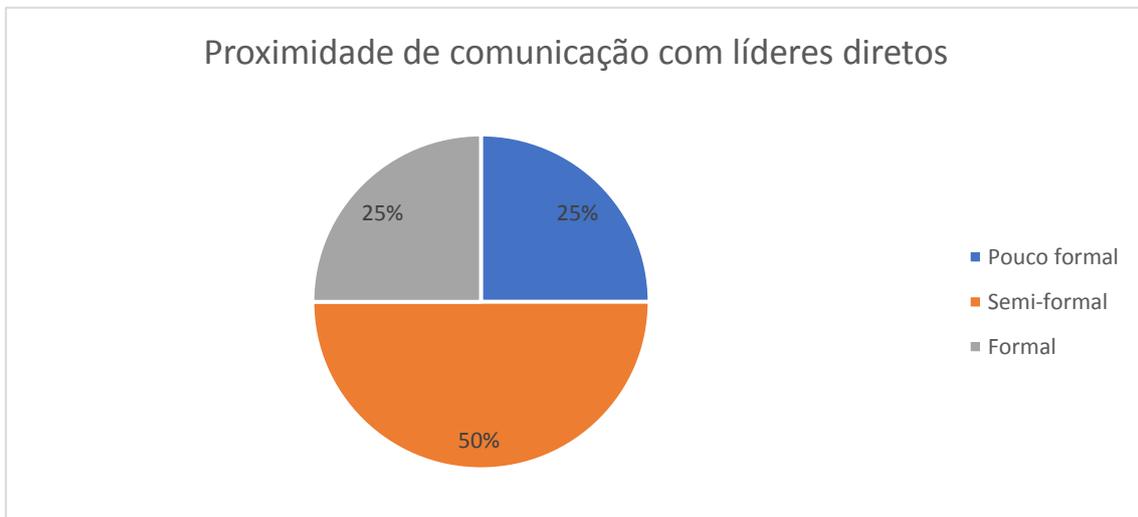
*Tabela 3 - Participantes Grupo de Foco*

Através do Gráfico 1, é visível que a distribuição dos intervenientes pelos seus níveis de motivação está equilibrada.

Na sua maioria, as pessoas estavam motivadas ou muito motivadas e apenas uma menor percentagem estava pouco motivada.



*Gráfico 1 - Comparação níveis de motivação dos participantes*



*Gráfico 2 - Proximidade de comunicação entre colaboradores e líderes*

Quando o tema é a comunicação entre os líderes diretos e os colaboradores, entende-se, pela experiência dos participantes deste grupo de foco, que é fundamental a presença participativa da chefia e uma política de portas abertas. Contudo, segundo os dados recolhidos, esta forma de estar das empresas não deve ser utilizada de modo abusivo. Defendem que a relação entre chefia e colaborador deve ser de entreajuda e cooperação. O colaborador deve sentir-se à vontade para expor os seus pontos de vista sem medo de represálias, mas mantendo a relação na base do respeito mútuo. No Gráfico 2 é visível que, nas empresas dos participantes deste grupo de foco, lidera uma comunicação semiformal.

M-3, colaboradora extremamente motivada, referiu que é importante existir uma separação entre líderes e chefias diretas e funcionários, mas não de forma excessiva, para que o colaborador se sinta à vontade para dar ideias e expor situações. A chefia deve interagir com o colaborador, estando presente, perguntando se precisa de alguma coisa e se o trabalho está a correr bem.

No decorrer da discussão, surgiu o tema relacionado com a forma de tratar o chefe. As opiniões divergem mediante este trato seja mais ou menos formal, não tendo sido possível chegar a um consenso entre os participantes.

Dois dos participantes assumiram que tratar o chefe por “tu” deve variar mediante as circunstâncias de cada trabalho. Não assumiram como sendo falta de respeito, mas sim uma situação que se adapta consoante cada cargo e/ou função.

H-5, também bastante motivado enquanto trabalhador, disse que tratar o chefe por “você” cria uma barreira na comunicação. O facto de o chefe o deixar à vontade para tratar por “tu” não invalida o facto de o colaborador lhe ter respeito.

M-3 esteve de acordo com H-5 e ressaltou que tratar o chefe direto por “tu” não tem problema, mas, se falarmos de líderes de topo e diretores, não deve existir esse “à vontade”. Deve existir uma separação.

H-1 contou que onde trabalha, tratar por “tu” faz parte da política da empresa. Funciona bem, cria mais espírito de equipa e deixa-o mais à vontade para enfrentar o dia a dia de trabalho.

M-2 contrapôs as opiniões até então, dizendo que na empresa onde trabalha fazem questão de mostrar que são os “doutores” e que são superiores. É de ressaltar que esta participante era das menos motivadas do grupo.

Já a interveniente menos motivada, M-1, afirmou que no seu trabalho também tem que tratar os superiores por você e explicou: “Tenho mais respeito pelas minhas colegas que trato por “tu” do que pelos superiores que trato por “você”.”.

Numa perspetiva geral do grupo de pessoas presentes e pelas suas experiências laborais, não houve uma regra específica quanto à forma de tratamento. Percebeu-se que varia consoante a idade da empresa, o tempo em que trabalham nela, varia também mediante a pessoa, idade, postura perante a empresa, entre outros fatores.

Concluiu-se que os colaboradores que têm uma estrutura mais formal de comunicação entre os líderes diretos e subordinados e onde a sua opinião não é contabilizada para a evolução da empresa são os que têm níveis de motivação muito baixos. Em contrapartida, aqueles que têm liberdade para expor as suas opiniões e sugestões sem represálias e que tratam o chefe por “tu” foram os que se assumiram com uma motivação mais alta.

No seguimento da conversa, foi questionada a importância de o líder se preocupar por temas da vida pessoal do colaborador. Segundo os participantes, a preocupação pelas questões pessoais do colaborador é importante, desde que não invada a sua privacidade.

É consensual que o chefe dizer “A Maria hoje não parece estar muito bem”, significa que o chefe está atento não só àquele dia, mas a todos os outros, pois notou alguma diferença. Não repreender, mas sim compreender o porquê de o colaborador estar menos ativo é a chave para o manter motivado a melhorar a execução das suas tarefas.

Por outro lado, questões que invadam a vida privada do colaborador foram repreendidas pelos participantes no grupo de foco. Nestas inclui-se o facto de se aproveitarem da confiança conquistada junto do colaborador para questionar se pretende casar, ter filhos, entre outras situações que possam vir a influenciar a sua disponibilidade para com a empresa.

No que respeita à abertura da empresa e chefias para os colaboradores poderem cooperar e dar opinião sobre os procedimentos laborais, sentiram-se à vontade para sugerir melhorias e alterações, H-2, enquanto trabalhador extremamente motivado, referiu que na empresa onde trabalha existe uma plataforma onde pode expor as suas sugestões de melhoria e que tem reuniões semanais onde pode mostrar os seus pontos de vista e apresentar ideias. Este parâmetro faz parte da sua avaliação, tornando-se uma obrigação estar atento e fazer parte da procura de melhores métodos de trabalho.

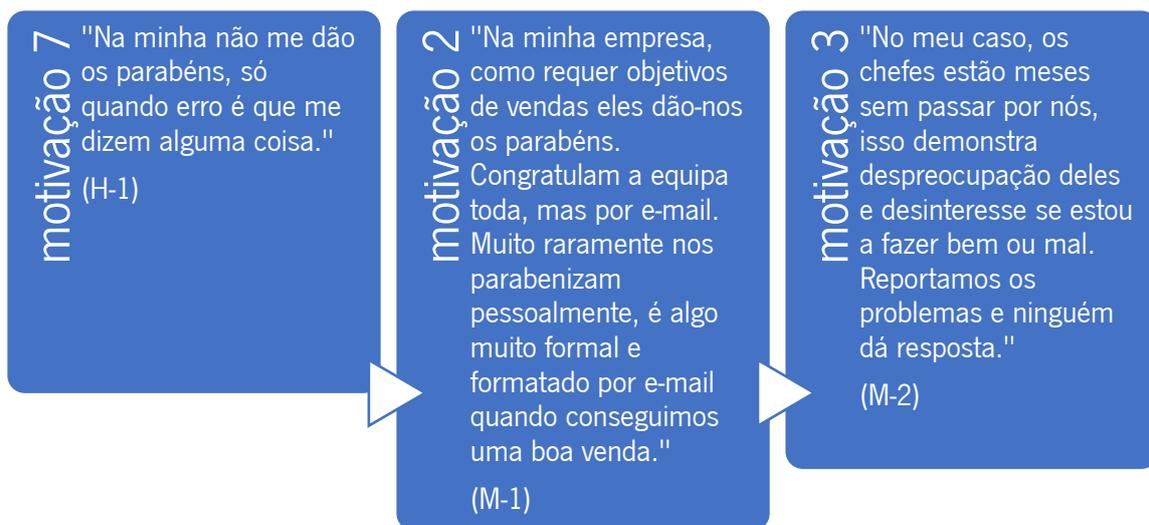
Já H-3 referiu que no seu local de trabalho até podem dar sugestões de melhoria, mas que raramente são concretizadas. Aceitam e ouvem o colaborador, mas não implementam e valorizam essas sugestões. Por um lado, fica contente por o ouvirem, contudo, posteriormente, gera desmotivação, sentindo que não são levados a sério.

Na experiência de H-4, com um nível de motivação intermédio, este explicou que, a seu ver, se as chefias os deixassem implementar as ideias que sugeriam, iam empenhar-se muito mais, principalmente para mostrar que essas ideias funcionavam.

Um tema que também inquieta os trabalhadores é a pressão existente nas empresas. H-1 afirmou “Se eu estou com dificuldades em resolver alguma situação, se me vierem pressionar, mais difícil vai ser. Em vez de pressionarem apenas, o ideal seria ajudar a resolver os problemas.”.

Foi unânime que a pressão no trabalho, muitas vezes praticada pelos superiores, não é saudável e até pode prejudicar o desempenho do colaborador. Ao invés de pressionar, o colaborador precisa de apoio para conseguir concretizar as tarefas mais difíceis. Não quer dizer que o chefe tenha que fazer o trabalho do seu subordinado, mas sim perceber que dificuldades existem e ajudar a ultrapassá-las.

Em muitas empresas os colaboradores são altamente repreendidos quando erram, contudo, esquecem-se de dar os parabéns quando as coisas correm bem, ou quando os colaboradores excedem as suas competências. Na Figura 28 são apresentadas algumas transcrições da discussão relativas a este tema, bastante ricas negativamente no que respeita ao tema de congratular o colaborador quando este faz bem o seu trabalho ou ainda melhor do que esperado.



*Figura 28 - Esquema de motivação vs congratulação dos colaboradores*

Um outro subtema que surgiu e foi discutido foi o facto de se o colaborador conseguir fazer mais do que aquilo que foi exigido, as chefias não só não parabenizam, como da próxima vez exigem mais, argumentando que em outra ocasião o colaborador conseguiu, portanto não admitem resultados mais baixos. Foi de opinião geral que este tipo de comentário por parte das chefias gera no colaborador um sentimento de que não deve esforçar-se demasiado, devendo apenas cumprir aquilo que lhe é pedido para que não exijam cada vez mais.

Todos estiveram de acordo que se sentem mais felizes e motivados para fazer mais e melhor quando as chefias os parabenizam após a execução de um bom trabalho.

Outro tema abordado foi se os líderes diretos colocam os colaboradores a par dos objetivos da empresa e dos objetivos pessoais de cada colaborador para aquele ano, semestre ou trimestre. Numa análise à conversa com os participantes deste grupo de foco, entendeu-se que a maioria não sabe em que consistem os objetivos da sua entidade patronal nem os seus próprios objetivos a cumprir. Assumem como objetivos as tarefas que têm que fazer naquele dia e não um caminho a seguir a longo prazo.

M-1, colaboradora com baixa motivação, tem objetivos trimestrais definidos que contribuem para a sua avaliação. Referiu que ter uma nota muito baixa num dos objetivos desce muito a média final. Daqui retiramos que cada objetivo de M-1 tem um peso muito elevado a nível percentual,

afetando em grande medida a nota final. A seu ver, é bom ter objetivos bem definidos para tentar atingi-los. Contudo, sente que a avaliação não é clara. “Apresentam uma tabela que não é transparente e não conseguimos entender de que forma são contabilizados para chegar à nota final.” Com esta situação, a colaboradora sente-se desmotivada porque acha que o sistema está preparado para nunca se atingirem notas altas, de modo a que não tenham que aumentar as remunerações/prêmios. Acrescentou que conseguem muitas vezes alcançar os objetivos, mas os resultados finais são muito diferentes do esperado.

H-2, é um colaborador muito motivado, tem objetivos definidos e é avaliado de 6 em 6 meses, tem pontos de situação semanais e sente que o sistema de objetivos é totalmente transparente.

Quanto aos objetivos da empresa, existem dois grupos muito distintos. Uma parte dos participantes não tinha qualquer noção de quais são os objetivos da empresa, alegando que é apenas a obtenção de lucro; outros tinham uma noção clara de onde a empresa quer chegar e da produção que quer atingir naquele ano/semestre.

Em alguns casos participam em reuniões, noutras são as chefias que lhes transmitem os objetivos que devem ser cumpridos. Alguns dos participantes apenas têm uma noção geral do que a empresa pretende. Nestes casos, entende-se que têm mais noção da Visão e Missão da empresa e não tanto de números a atingir enquanto produtividade.

Na discussão deste tema, entendeu-se que os colaboradores com níveis de motivação mais altos foram aqueles que mostraram ter uma melhor perceção dos objetivos gerais da empresa onde trabalham e onde lhes são definidos objetivos pessoais a atingir, com um sistema de avaliação claro.

Já os participantes com níveis e motivação mais baixos, pouco sabiam acerca de onde a empresa está, onde quer chegar e o que vai sendo conquistado. Não são também conhecedores dos seus objetivos individuais, ou, quando são, sentem que o sistema de avaliação não é coerente.

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é outro dos temas que influencia o bem-estar do colaborador na empresa.

H-2 disse que na sua empresa há uma grande facilidade a esse nível: “Se por algum motivo tenho que entrar mais tarde, não obrigam a compensar a hora e por isso fico mais motivado, sentindo a necessidade de compensar a empresa”. Referiu que, em caso de necessidade da

empresa, também está mais disponível, graças a essa abertura e facilidade de conjugar a sua vida profissional e pessoal. Fica motivado por não o obrigarem a compensar a hora em falta, mas, mesmo assim, acaba por fazê-lo de livre vontade, dado não terem sido tão rígidos quando precisou.

Pela discussão gerada, entendeu-se que na maioria das empresas que são extremamente rígidas com as horas, os colaboradores estão menos motivados. O facto de por um pequeno atraso do funcionário, por motivos pessoais, este ter que compensar esse tempo ou ser descontado do ordenado origina descontentamento.

Foi unânime no grupo que a facilidade de horários motiva o colaborador e a empresa fica a ganhar. Quando a empresa não obriga o colaborador a compensar cada hora, este acaba por compensar a empresa de outras formas, gerando mais produtividade e dedicação, ou facilita também em dias em que a empresa precisa que trabalhem mais tempo.

A diminuição do uso do diálogo é um dos temas que afeta não só as empresas, mas a sociedade em geral. O aparecimento e o rápido crescimento das novas tecnologias contribuiu para a sua utilização em massa, em detrimento das relações pessoais.

H-5 referiu que no seu local de trabalho o e-mail não atropela a comunicação presencial, sendo esse utilizado apenas para questões logísticas. H-1 contou que as chefias têm o cuidado de quando pretendem transmitir determinadas informações que consideram como mais importantes fazem questão de ser utilizada a comunicação face a face.

Já no caso de M-2, usam excessivamente o e-mail, seja para transmitir informações, seja para chamar à atenção dos erros. Utilizam este meio eletrónico também para terem uma prova em como transmitiram determinada informação. Referiu que: “O que é dito verbalmente não conta”. Sente-se desmotivada pela barreira que existe devido à excessiva comunicação via e-mail.

Na empresa de M-1, usam ambas as formas de comunicar – face a face e eletrónica -, contudo, existe uma disparidade na sua utilização. Indicou que quando pretendem congratular o colaborador apenas enviam por e-mail, já quando é para repreender algum erro do funcionário, chamam-no pessoalmente ao escritório.

H-2 não acha positivo este uso exagerado dos meios tecnológicos, os quais geram uma perda no contacto presencial. Referiu que, a seu ver, traz vantagens e desvantagens: “Por e-mail temos mais tempo para ponderar as respostas, principalmente para as chefias, e é uma salvaguarda

pelo registo da mensagem. Em termos negativos, os meios tecnológicos criam um afastamento da relação.”

Na opinião de H-4, a comunicação presencial aumenta a compreensão da mensagem pelo auxílio da comunicação não verbal, não perceptível através do e-mail. Este defende que o e-mail é prejudicial para o funcionário. Se este for repreendido por essa via tem dificuldade em defender-se. Enquanto que pessoalmente, poderia justificar-se na hora e explicar o seu ponto de vista, obtendo sempre um feedback da chefia, que, por e-mail, nem sempre acontece.

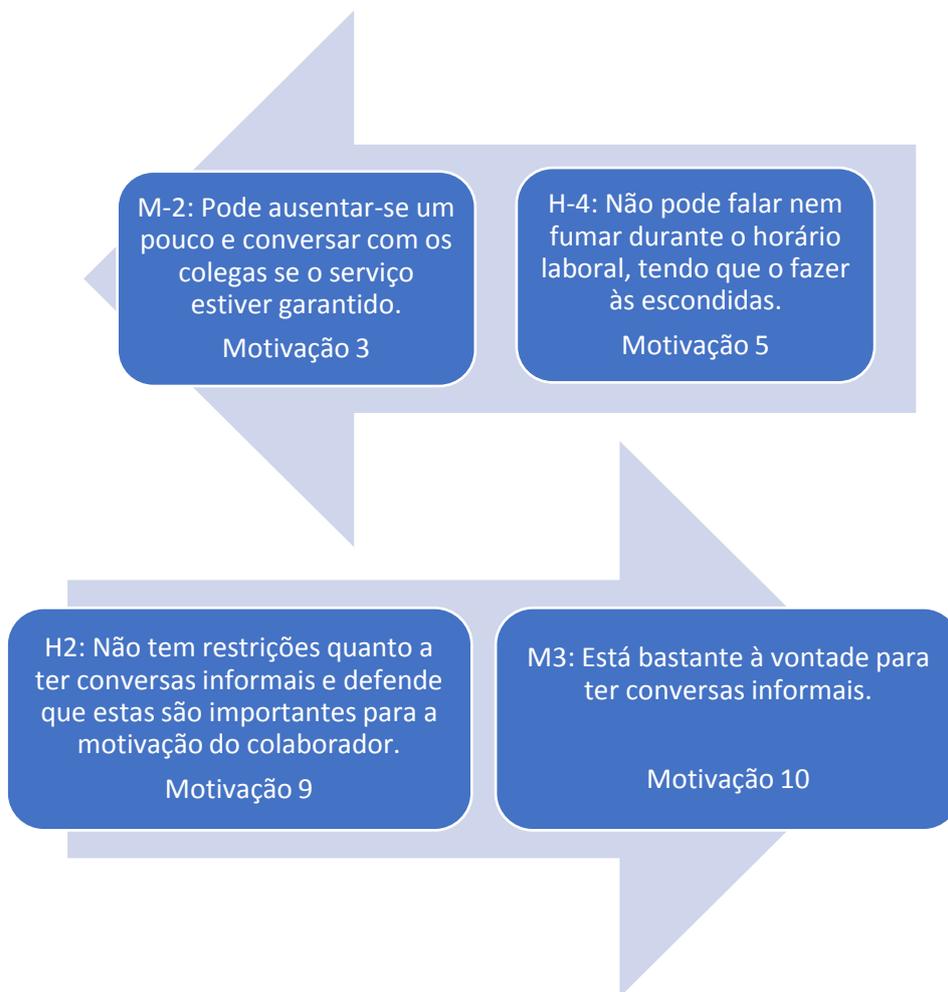
Além das novas tecnologias, sucedem também situações por parte de líderes da empresa no âmbito do diálogo com o colaborador que originam sentimentos desmotivadores e de descontentamento.

H-4, com um nível de motivação intermédio, teve uma experiência em que estava junto de duas chefias: a sua chefia direta e o superior do seu chefe. Vamos chamar ao chefe máximo “Superior 1” e ao chefe direto de H-4 “Superior 2”. H-4 estava no seu local de trabalho, juntamente com os dois superiores. O Superior 1 pretendia dar uma indicação direta a H-4. Contudo, em vez de se dirigir diretamente ao colaborador, pediu ao Superior 2 que indicasse a H-4 para executar essa tarefa naquele momento, como se H-4 não estivesse ali presente. Segundo H-4, não teve grande efeito sobre ele, pois já são situações recorrentes, contudo, acredita que uma pessoa nova na empresa ou com um foro psicológico mais fraco, este tipo de atitudes gera sentimentos de inferioridade no colaborador.

Numa perspetiva geral do grupo, percebeu-se que é realmente importante existir um equilíbrio entre a comunicação face a face e a comunicação por intermédio de meios tecnológicos. Nunca a comunicação via e-mail poderá substituir a comunicação presencial. Através das experiências dos intervenientes na discussão, entendeu-se que a forma de comunicar das chefias influencia diretamente a predisposição para o seu trabalho e a sua motivação enquanto parte integrante da empresa. Foi visível que os participantes com um nível de motivação mais baixo são os que têm, nos locais onde trabalham, menor coerência no que respeita à comunicação, ou porque usam excessivamente o e-mail ou porque o usam de uma forma pouco ortodoxa.

Ainda relacionado com o tema do diálogo, há uma questão que gera alguma controvérsia nas empresas: o diálogo informal. Em algumas, este é prejudicial porque distrai o colaborador das suas tarefas, reduzindo a sua produtividade, em outras, é benéfico dado que, apesar de lhe tirar

algum tempo laboral, quando voltam ao trabalho aumentam a concentração e, consequentemente, a produtividade.



*Figura 29 - Comparação motivação vs liberdade*

Conforme retrata a Figura 29, observa-se que pessoas com níveis de motivação mais elevados são as que têm mais liberdade para terem diálogos informais. Deste modo, entende-se a importância de dar ao colaborador a responsabilidade de gerir o seu trabalho e o seu tempo, dando-lhe a possibilidade de relaxar quando se sente cansado e não em horas estipuladas para o efeito.

M-3 indicou que na sua anterior experiência profissional não permitiam qualquer tipo de conversas informais ou ausências em horário laboral. Nesta fase da sua vida, estava extremamente desmotivada, levando-a a procurar outras oportunidades profissionais, sendo agora, na sua situação laboral atual, a participante do grupo de foco mais motivada.

Foi unânime entre os presentes na discussão que o importante é haver bom senso de ambas as partes, garantindo a execução do trabalho e permitindo conversas informais. A responsabilidade do funcionário poder gerir o seu tempo e estar à vontade para diálogos informais é fundamental para criar sentimentos de pertença e motivação.

Todos estiveram de acordo que a liberdade no diálogo entre colegas, além dos intervalos, a possibilidade de cada um gerir o seu trabalho e o seu tempo aumenta a motivação do colaborador e o seu bem-estar. Deste modo, foi da opinião geral, pelas vivências de cada um, que melhora o ambiente de trabalho entre colegas, influencia positivamente o trabalho de equipa e que aumenta a produtividade da empresa. Referiram que os trabalhadores, estando felizes, dão mais rendimento.

Um outro ponto discutido nesta sessão foi a relação entre o salário e o ambiente laboral. Será que os trabalhadores valorizam mais remunerações superiores ou um bom ambiente de trabalho?

Segundo M-3, o mais importante é fazermos o que gostamos: “No trabalho anterior ganhava mais, mas o ambiente era mau. Mudei para um trabalho a ganhar menos, mas estou muito mais feliz pelo ambiente e trabalho que faço.”

Foi da opinião geral que o salário, apesar de ter um grande peso na motivação do colaborador, não é o mais importante. O ambiente de trabalho, a boa relação com as chefias e com os colegas, é, sem dúvida, um fator fundamental para a produtividade e bem-estar do trabalhador.

H-2 referiu que, caso não estivesse satisfeito com o ambiente laboral da empresa onde trabalha, estaria disposto a abdicar de uma parte do salário para trabalhar num local onde o ambiente fosse melhor.

Enquanto que H-3, com um nível de motivação razoável, já foi a uma entrevista para um emprego onde iria ganhar mais, mas como ia estar num local isolado, sem colegas de trabalho por perto, não aceitou pelo receio de não se sentir bem nestas condições.

No caso de H-5, com uma motivação alta, este contou que abdicou do seu emprego com um salário mais alto por um trabalho com melhor ambiente, maior proximidade de casa e melhor horário, mas a ganhar menos.

Segundo a experiência atual de M-2, que trabalha com horários rotativos, onde a equipa está constantemente a mudar e o ambiente tanto é ótimo como muito mau, nunca sabe como o dia vai ser, dado que não sabe com quem vai trabalhar. Com este desequilíbrio, sente-se descontente e com necessidade de se adaptar diariamente.

Numa perspetiva global, a importância em ter um ambiente de trabalho saudável pesa mais do que a oferta financeira da empresa. Os participantes reconheceram que o equilíbrio salarial com o volume e tipo de trabalho é de extrema importância, mas são capazes de abdicar de parte do salário por um melhor ambiente entre os colegas e com a chefia.

De forma mais ou menos eficaz, todas as empresas tentam transmitir a sua cultura. Os valores e a visão são os principais pontos a ser transmitidos, embora não de forma específica e clara. Estes vão sendo transmitidos ao longo do tempo em conversas menos formais.

M-1 contou que quando entrou na empresa atual não teve nenhuma informação quanto à cultura da empresa. No entanto, há pouco tempo, entrou uma colega nova e foi-lhe entregue um manual do colaborador, tendo sido aí que ficou a conhecer os valores da empresa. Disse também que um dos valores da empresa está relacionado com o ambiente, já que não emitem faturas em papel para não o prejudicar. Mas, o que acontece é que não querem que os colaboradores façam muitas impressões para não gastarem muito papel, dado os seus custos monetários, e não pelo ambiente.

Na empresa de H-2, têm um conjunto de valores dos quais os colaboradores foram informados, mas que não são devidamente aplicados. H-2 referiu que “É principalmente para dar a conhecer ao público que têm determinados valores, mas não significa que sejam executados.”.

De um modo geral, os participantes sentem que os valores, missão, visão e cultura da empresa que lhes são transmitidos são essencialmente para o público em geral ver, mais do que para serem executados e aplicados no dia a dia da empresa.

Foi questionado aos presentes se nas empresas onde trabalham existem comportamentos padronizados para determinadas situações, ou se têm liberdade para adaptar o seu comportamento mediante a sua própria forma de lidar com as situações.

M-2 referiu que no seu trabalho existem formas de agir mediante cada situação. Da mesma forma, M-1 contou que tem diretrizes a seguir para comunicar com o cliente em cada circunstância. Nestes dois casos, são trabalhadoras que lidam diretamente com o cliente.

H-1, que trabalha numa área de produção laboral, indicou que existe um modo *standart* para todos trabalharem da mesma forma. Deste modo de estar referiu: “Penso que até é positivo para que os resultados de produtividade sejam melhores.”

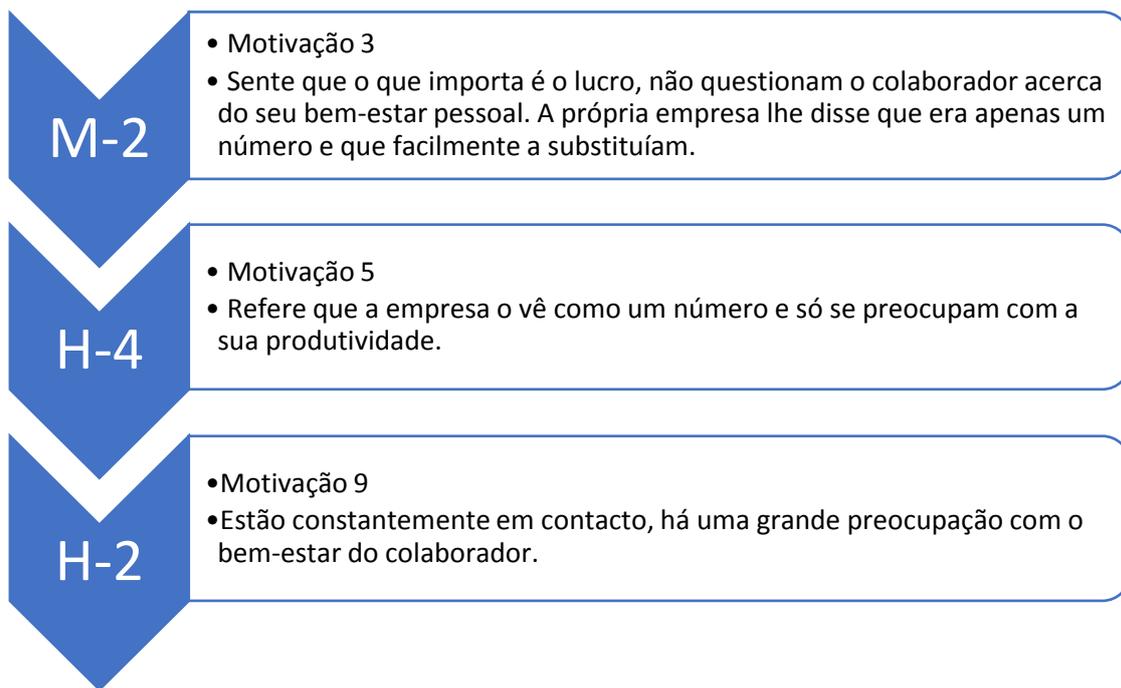
Vemos que, neste ponto relativo a comportamentos padronizados, quem mais se pronunciou foram as duas pessoas que menos motivação têm atualmente. Já os restantes, não tiveram esse tipo de limitação, pelo que adaptam os seus comportamentos livremente consoante a situação em causa.

Quando falamos na questão do colaborador ter orgulho em trabalhar na empresa, M-3, que está extremamente motivada, mencionou que gosta de trabalhar na sua entidade patronal, que sente orgulho. Já no seu anterior trabalho, sentia-se triste pelas atitudes da sociedade, que a rebaixava por achar que não tinha formação que lhe permitisse um trabalho melhor. Não tinha vergonha, mas não se orgulhava. Relatou também que tinha esse descontentamento porque não havia qualquer reconhecimento e agradecimento por parte dos seus líderes, pelos esforços que fazia, muito além do espectável.

H-3 referiu não ter opinião sobre o tema, pois apenas trabalha para ter a sua remuneração ao final do mês.

No caso de M-1, esta não sente nenhum tipo de orgulho. Gosta do trabalho que faz, mas não sente reconhecimento por parte da empresa. Expôs que contrataram uma pessoa nova para ser sua chefia e que é a própria que lhe está a dar formação. Esta situação está a gerar um sentimento de revolta pois não entende como é que está a dar formação à pessoa que a vai chefiar no futuro.

Ainda relacionado com o bem-estar do colaborador, podemos observar, por algumas exposições dos intervenientes, que os mais motivados são aqueles a quem as empresas transmitem uma maior preocupação pelo seu bem-estar. Observemos a Figura 30, que demonstra a perceção de alguns dos participantes sobre a forma como a empresa onde trabalha vê o colaborador, em comparação com o seu nível de motivação.



*Figura 30 - Relação entre motivação e preocupação com o colaborador*

Relativamente às iniciativas internas desenvolvidas pelas organizações, a mais comum é o jantar de Natal. São poucas as empresas representadas neste grupo de pessoas que investem neste tipo de atividades junto dos colaboradores.

Na opinião de H-2, as iniciativas internas são importantes, por vezes, mais do que aumentos salariais, dado que deixam os colaboradores mais felizes. Na empresa onde trabalha realizam jantares, torneios de futebol e outros convívios.

Na empresa onde trabalha M-2, colaboradora pouco motivada, convidam para convívios e fazem algumas iniciativas, contudo, apesar de achar importante, indicou que essas iniciativas não têm muita adesão por parte dos colaboradores. Refere que deviam melhorar outras coisas primeiro, tais como dar mais apoio, as chefias estarem mais presentes, entre outras, para que essas iniciativas façam sentido e as pessoas tenham vontade em aparecer.

No caso de H-4, realizam anualmente um jantar de Natal e um passeio, atribuem bolsas de estudo aos filhos dos colaboradores, entre outros. Contudo, como existem turnos com horário sempre noturno, os passeios, jantares e jogos de futebol promovidos pela empresa não chegam a todos. O único evento a que conseguem ir é ao jantar de Natal porque os deixam sair mais cedo, mas indica que têm que compensar essas horas na semana seguinte ao jantar. Ou seja,

os benefícios em termos motivacionais para o colaborador retirados da possibilidade de saírem mais cedo e participarem no jantar de Natal, são anulados pela obrigação em trabalharem mais horas noutros dias como compensação. H-4 explicou que o colaborador nem sequer pode escolher se quer ir ao jantar ou ficar a trabalhar, dado que fecham a fábrica mais cedo, sendo estes obrigados a não trabalhar e prolongar em outros dias.

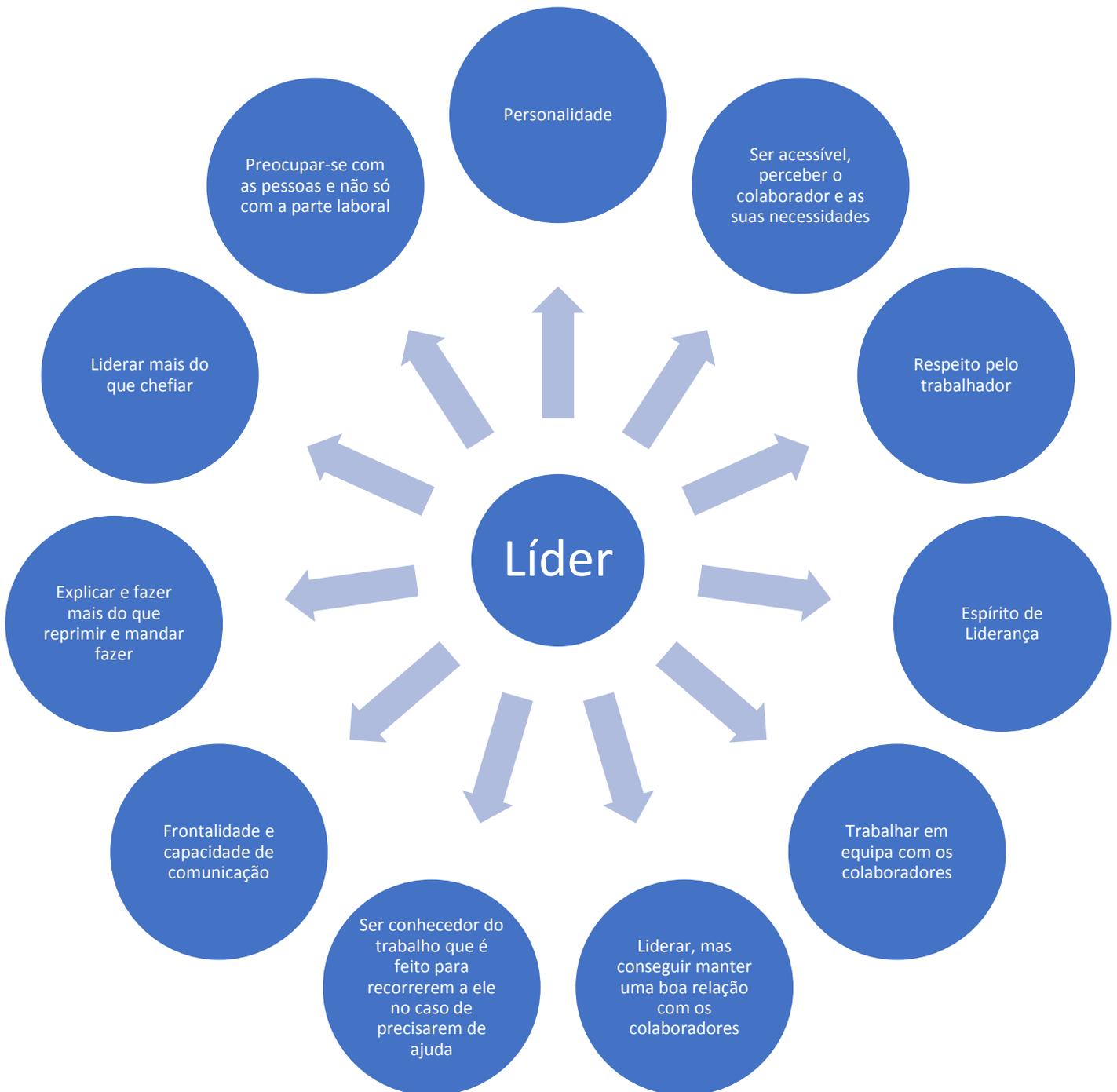
Entendeu-se que os colaboradores valorizam as iniciativas criadas pelas empresas, contudo deve haver uma coerência entre todos os elementos da comunicação com o colaborador, desde os seus líderes diretos, aos líderes de topo, passando pelos restantes departamentos, entre eles, e essencialmente, o Departamento de Recursos Humanos e o Departamento de Comunicação.

Para entender de que forma os gabinetes de comunicação incidem nas empresas dos colaboradores presentes no grupo de foco, foi questionado se onde trabalham existe este departamento. Na sua maioria não têm conhecimento da existência deste departamento, sendo ainda dificilmente entendido as tarefas que este desenvolve e os motivos da sua existência. Apenas dois dos intervenientes referiram que as suas empresas têm pelo menos uma pessoa destacada para essa área e são já grupos empresariais de grande dimensão.

Foi também pedido que expusessem alguma ideia que gostassem de ver concretizada na empresa ou que já foi realizada e acharam interessante:

- M-2: “Seria importante mostrarem mais empatia com o colaborador, terem mais atenção. Passarem mais vezes pelo serviço, perguntarem se está tudo bem e em que podem ajudar para melhorar”;
- H-2: “Nas coisas simples está o mais importante. Por exemplo, no dia de aniversário dar os parabéns ou folga. Coisas pequenas no dia a dia, mais do que grandes ações. Na páscoa deixaram a todos os trabalhadores uns bombons de páscoa, uma iniciativa de baixo custo, mas que simboliza o não esquecimento do trabalhador”;
- M3: “No dia da mulher ofereceram uma flor a cada uma. Foi um gesto simples, mas que nos deixou muito felizes”.

No final, foi pedido que, em poucas palavras, expusessem as características que o líder direto deve ter. As indicações deixadas por cada participante refletem os aspetos que sentem mais falta nas suas chefias. Estes são apresentados na Figura 31.



*Figura 31 - Características de um líder segundo os participantes do grupo de foco*

## Conclusões do Grupo de Foco

Após análise da discussão entre os participantes, verificou-se que estamos perante um paradigma que é representado na Figura 32.



*Figura 32 - Paradigma de motivação*

Graças à diversidade existente nos intervenientes deste grupo de foco, foi possível observar com alguma clareza as diferentes formas de estar das entidades patronais representadas e a sua influência na motivação dos colaboradores.

Foi visível que as empresas onde os funcionários: 1) têm alguma liberdade para gerir o seu tempo, sendo-lhes permitidos diálogos informais em horário laboral; 2) onde os líderes diretos estão presentes e fazem pontos de situação regulares; 3) onde existe um equilíbrio e facilidade de conjugar a vida pessoal e profissional; 4) onde os horários são flexíveis e os objetivos estão bem definidos, com avaliações transparentes; os colaboradores sentem-se mais motivados para o seu trabalho e para dar apoio extra à empresa sempre que necessário.

Concluiu-se também que quando as necessidades fundamentais referidas no parágrafo anterior estão satisfeitas, as iniciativas internas transformam-se também num ponto importante para o bem-estar da pessoa.

Contudo, é fundamental criar uma linha orientadora de todos os departamentos da empresa, principalmente aqueles que lidam diretamente com os colaboradores. O Departamento de Recursos Humanos, o Departamento de Comunicação e os líderes diretos devem estar em sintonia para que o plano de ação seja implementado de uma forma coerente e a mensagem seja captada pelo colaborador sem contradições.

Entendeu-se ainda que os colaboradores valorizam as pequenas ações além dos grandes eventos e convívios. Marcar pequenos momentos do ano como o Dia da Mulher, a Páscoa, o Magusto, ou o dia de aniversário do colaborador com iniciativas simbólicas poderá ter um resultado bastante positivo na geração de felicidade nos colaboradores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Apesar de ainda pouco explorado em muitas organizações, a comunicação organizacional é um tema que assume grande importância para o seu desempenho na sociedade. Seja no seu carácter interno como no externo, cada vez mais, as empresas e outras instituições têm que estar em constante relacionamento com os seus *stakeholders*.

Neste estudo, o principal enfoque foi dado à comunicação interna, sendo esta uma área em constante desenvolvimento. É, sem dúvida, um elemento fundamental para o sucesso no alcance dos objetivos a que as organizações se propõem.

Na experiência de estágio foi possível entender a importância que os públicos internos dão às iniciativas desenvolvidas pelo Departamento de Comunicação. Os colaboradores estão atentos a todos os pormenores e ações tidas pela organização, ao que já foi feito e não é replicado no ano seguinte, à renovação das ações realizadas, à constante luta pela conquista dos colaboradores na sua apreensão à mudança e em assumirem-se como parte integrante para o funcionamento da organização. Estas experiências vividas no estágio foram consolidadas com o grupo de foco realizado. Através dos relatos dos intervenientes, foi possível entender o quão importantes são os pequenos gestos, as iniciativas e convívios internos, a forma como são acolhidos nas organizações e a necessidade de valorização, não só monetária, mas também a criação de um sentimento de confiança. Esta confiança pode ser transmitida através, por exemplo, de uma política de liberdade e responsabilidade, muito valorizada pelos trabalhadores.

Foi possível perceber também que é fundamental a coerência do Departamento de Comunicação em cooperação constante com os restantes departamentos e líderes diretos dos colaboradores. A falta dessa consistência comunicacional entre todos os intervenientes pode prejudicar toda a atuação no que respeita à motivação dos colaboradores. A estratégia de comunicação deve ser partilhada em todas as frentes, assegurando que todos os departamentos e intervenientes que interagem diretamente com o colaborador atuem harmoniosamente. Tal como na perspetiva de Ruão, “a comunicação interna também tem vindo a ser influenciada pelas correntes estratégicas, sendo atualmente entendida também como um mecanismo de gestão estratégica das interações e relacionamentos entre os *stakeholders* internos e a todos os níveis organizacionais” (Ruão, 2016, p. 50).

Pela pesquisa realizada e discussão resultante do grupo de foco, concluiu-se que as ações dirigidas aos colaboradores são aspetos essenciais para o seu bem-estar e motivação. O colaborador poderá até não estar a executar as tarefas que sempre desejou para a sua carreira profissional e, por isso, o ambiente laboral assume-se como sendo um motivo para o esforço e empenho diário. Esse ambiente laboral é muitas vezes influenciado pelos líderes diretos dos funcionários. É de lembrar que, além das remunerações justas e evolução na carreira, a facilidade em relacionar a vida pessoal e profissional, a possibilidade de expor as suas opiniões e sugestões sem medo de represálias, a comunicação face a face e a presença assídua das chefias, a cooperação e compreensão dos líderes e o seu apoio em resolver os problemas, mais do que a repreensão do erro, são alguns dos pontos fundamentais para que o colaborador se entregue ao seu trabalho e aumente a sua produtividade. Em suma, Torquato refere que “não havendo motivação, não há envolvimento no processo produtivo” (Torquato, 1986, p. 33). Foi possível consolidar a visão de Torquato através do diálogo realizado com os intervenientes do grupo de foco, onde foram extremamente claros relativamente à questão da produtividade estar interligada com a motivação. Concluiu-se que um colaborador motivado empenha-se mais nas suas tarefas, procura soluções para os obstáculos do dia a dia e muitas vezes realiza ações que vão além das suas responsabilidades, enquanto que um colaborador pouco motivado, limita-se a executar os seus deveres.

Além da importância das relações abertas entre os funcionários e os seus líderes, entende-se que os pequenos gestos no dia a dia da empresa assumem também um importante papel neste ambiente laboral e bem-estar do colaborador. Lembrar do aniversário, marcar datas importantes como o Dia da Mulher, o Natal, o Magusto ou outros, faz com que as pessoas não se sintam mais um número para a organização.

Comunicação implica troca e entendimento, e não é possível entender e se fazer entender sem considerar, além das palavras, as emoções e a situação em que ocorre o compartilhamento de conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela oral, escrita ou corporal. (Martins, 2013, p. 196)

As relações públicas assumem a fundamental tarefa de adequar a forma de comunicar com cada um dos públicos, muito além de transmitir uma mensagem. A relação destes com a

organização deve ser feita de forma coerente numa interação constante que priorize a cultura e valores da empresa.

Deve existir uma preocupação em manter saudáveis todas as formas possíveis de comunicar dentro e fora da organização, de entre as quais se ressalva a importância de criar formas de comunicação ascendente, manter a qualidade da comunicação descendente e dar liberdade para que exista comunicação horizontal. Algumas empresas mantêm a sua forma de comunicar mais formal, outras de modo informal, contudo, deve sempre existir um equilíbrio entre elas.

É imprescindível, nos dias que correm, que as empresas adaptem a sua comunicação à atualidade e evolução constante. As novas tecnologias assumiram-se como indispensáveis ao funcionamento de qualquer organização, contudo, o papel dos líderes e profissionais de comunicação é fazer com que estas não atropelem a importância do diálogo, da comunicação e interação presencial, tão importantes na criação de relações.

Nestes comportamentos, os colaboradores vão aprendendo e absorvendo a cultura da organização. Esta cultura deve estar presente em todas as ações e formas de comunicar da empresa, seja pelos líderes diretos, seja pelo departamento de comunicação, ou por todos os outros que têm uma relação direta ou indireta com os restantes colaboradores. Formas de estar comuns e comportamentos coerentes entre todos os intervenientes são essenciais para uma identidade sólida da organização. Os colaboradores não devem ser obrigados a ter determinados comportamentos se estes não forem também executados pelos patamares superiores da organização. Deste modo, a eficácia da implementação da estratégia geral da empresa e da estratégia de comunicação vai muito além do pensamento estratégico. Assume-se como a necessidade de implementar as ações e comportamentos por parte dos líderes, que se tornam como um exemplo para os seus subordinados.

O trabalho em equipa, o apoio na resolução de problemas, o espírito de iniciativa e a compreensão nas necessidades do colaborador são algumas das características mais valorizadas num líder.

O profissional de comunicação tem assim o determinante papel de estabelecer uma harmonia comunicativa, de trabalhar em coerência com os restantes departamentos, pela capacidade de comunicar com todos os públicos que se relacionem com a organização, sendo capaz de se

adaptar a cada público sem perder a transmissão dos valores e cultura da empresa que representa.

Sendo assim, respondendo à questão inicial deste estudo: “As ações de comunicação interna e a forma de agir dos líderes diretos são um fator fundamental para a motivação dos colaboradores?”, é possível dizer que toda a atuação da empresa influencia os seus colaboradores. Seja esta em forma de ações e iniciativas internas levadas a cabo pelos profissionais de comunicação, seja pela comunicação direta e atitudes dos seus líderes diretos, por mais simples que seja o gesto ou interação. Pode dizer-se que a comunicação interna depende de vários fatores. Podemos destacar a capacidade da empresa em delegar aos responsáveis de Comunicação a decisão de concretizar iniciativas internas e momentos de convívio entre os colaboradores, manter a coerência na comunicação do Departamento de Comunicação em conjunto com os restantes departamentos e líderes da empresa, valorizar os colaboradores, incutir nas chefias a importância de criar um ambiente saudável e acolhedor, entre outros.

Uma questão cada vez mais fundamental nas organizações é incluir a Comunicação Organizacional como uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada de forma estratégica, em complementaridade com o planeamento estratégico da empresa. Esta comunicação deve ser planeada integralmente, incluindo estratégias de comunicação interna e externa, as quais devem evoluir a par e de um modo harmonioso.

Os dados recolhidos no grupo de foco confirmam a pesquisa realizada, que incide na importância de existir um responsável de Comunicação que transmita a cultura, valores e identidade da empresa e que ajude na criação de um ambiente de trabalho saudável. Pelos testemunhos presentes entendeu-se também que o diálogo e a relação com as chefias são fundamentais para a motivação do colaborador e que estes nem sempre são realizados de acordo com as políticas da organização para com os colaboradores. Os intervenientes do grupo de foco com elevada motivação apresentaram sinais de um ambiente de portas abertas, onde o indivíduo é colocado em primeiro plano, enquanto parte integrante para o funcionamento da organização. Enquanto que participantes pouco motivados, demonstraram desinteresse sobre a atualidade da empresa e o seu desenvolvimento, pois não sentem essa preocupação por eles, por parte da entidade patronal.

## VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. Exedra: *Revista Científica*, (8), 91-103. Acedido em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4729802>

Argentini, P. (2015). *Comunicação empresarial* (Vol. 6). Elsevier: Brasil.

Bahia, J. (2008). *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda.

Curvello, J. J. A. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*. Brasília: Casa das Musas.

da Costa Bueno, W. (2005). A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. *Conexão-Comunicação e Cultura*, 4(07). Acedido em <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/146/137>

de Oliveira Cardoso, O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123-1144.

de Souza Andrade, C. T. (1983). *Para entender relações públicas*. São Paulo: Edições Loyola.

de Souza Pires, J. C., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-106.

Gonçalves, M. H. S. (2005). *Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a "arte da acção comunicacional"*. SOPCOM: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 503-512. Acedido em <http://revistas.ua.pt/index.php/sopcom/article/view/3188/2956>

lasbeck, L. C. A. (2007). Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Organicom*, 4(7), 84-97. Acedido em <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138945/134293>

José de Mello Saúde. (2017, 1 de Fevereiro). José de Mello Saúde. Acedido em <https://www.josedemellosaude.pt/jose-de-mello-saude/missao-e-visao>

Kunsch, M. M. K. (1999). *Novos desafios para o profissional de comunicação. Estado, Mercado e Interesse Público—a comunicação e os discursos organizacionais*. DINES, Alberto, 49-54. Acedido em <http://www.unifacs.br/upload/graduacao/rp/ABERJE%20-%20Novos%20Desafios%20para%20os%20Profissionais%20de%20Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus Editorial.

Larkin, T. J. (2005). Face a face, a melhor forma de comunicar. *Comunicação empresarial: a insubstituível oralidade*, São Paulo, (57), 4-7.

Lemos, A. E. (2016). *A Comunicação Interna e a Saúde Laboral: estratégias e práticas das organizações*. Tese de doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Acedido em <http://hdl.handle.net/1822/43844>.

- Maio, A. M. (2016). *O Papel da Comunicação face a face nas organizações no contexto da sociedade midiaticizada*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, Brasil. Acedido em <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1578>
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e cultura*, 9(17). Acedido em <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466/388>
- Martins, M. T. M. C. (2013). Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna. *Organicom*, 10(19), 184-198. Acedido em <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139203/134545>
- Priberam. (2017, 30 de abril). Dicionário Priberam. Acedido em <https://www.priberam.pt/dlpo/recursos>
- Ramos, H. M. (2017, 21 de janeiro). A Comunicação Interna. Estudo de Caso no C.E.T. Acedido em <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletes/Pg000010.htm>
- Rego, F. G. T. (1986). *Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional*. São Paulo: Summus editorial.
- Rivera, F. J. U. (2008). As capacidades da liderança na perspectiva do diálogo. *Management in Dialogue Review*, 5(1).

Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*, (12), 1-2, pp. 179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga. Acedido em <http://hdl.handle.net/1822/2727>.

Ruão, T. (2001). *O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*. Comunicação apresentada no II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa. Acedido em <http://hdl.handle.net/1822/2757>.

Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Acedido em <http://hdl.handle.net/1822/8841>.

Ruão, T. (2016). *A Organização Comunicativa: Teoria e Prática em Comunicação Organizacional*. Universidade do Minho, Braga: CECS. [eBook]. Acedido em <http://hdl.handle.net/1822/41119>.

Santana, A. M., & Marchiori, M. R. (2011). *Diálogo como Perpetuador da Comunicação Entre Líderes e Liderados*. Comunicação apresentada no XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul da Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Londrina. Acedido em [http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/revisados/\[C\]Santana\\_\\_Marchiori.\\_Dilogo\\_como\\_Perpetuador\\_da\\_Comunica\\_o\\_Entre\\_Lderes\\_e\\_Liderados.\\_2011.\\_Trabalho\\_apresentado\\_Inicia\\_o\\_Cientfica\\_Intercom\\_Sul..pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/revisados/[C]Santana__Marchiori._Dilogo_como_Perpetuador_da_Comunica_o_Entre_Lderes_e_Liderados._2011._Trabalho_apresentado_Inicia_o_Cientfica_Intercom_Sul..pdf)

Soares, W. L. (2010). *O uso de ferramentas de comunicação interna: estudo de caso no Banpará*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Taubaté, Taubaté, Brasil. Acedido em

[http://www.bdt.unitau.br/tesesimplificado/tde\\_arquivos/2/TDE-2012-11-20T143457Z-469/Publico/Wilma%20Leila%20Matos%20Soares.pdf](http://www.bdt.unitau.br/tesesimplificado/tde_arquivos/2/TDE-2012-11-20T143457Z-469/Publico/Wilma%20Leila%20Matos%20Soares.pdf)

Torquato, G. (1986). *Comunicação empresarial* (Vol. 11). São Paulo: Summus Editorial.

Vignerón, J. (2000). *Comunicação Interna: além das mídias*. Comunicação apresentada no 6º Seminário de Comunicação do Banco do Brasil, Mídia e Cultura Brasileira, Brasil. Acedido em [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45234635/Comunicacao\\_Interna\\_Al\\_em\\_das\\_Midias.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1519865947&Signature=qydSwgHRcGbYA8WuyKv0n6Y49II%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCOMUNICACAO\\_INTERNA\\_ALEM\\_DAS\\_MIDIAS.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45234635/Comunicacao_Interna_Al_em_das_Midias.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1519865947&Signature=qydSwgHRcGbYA8WuyKv0n6Y49II%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCOMUNICACAO_INTERNA_ALEM_DAS_MIDIAS.pdf)

Wey, H. (1986). *O processo de relações públicas*. São Paulo: Summus Editorial.

## APÊNDICES

---

### Apêndice 1 – Newsletters + Vida 22 e 23

## Apêndice 2 – Comunicado Interno Inquéritos

### Inquéritos aos colaboradores

No âmbito da atividade da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, o Serviço de Saúde Ocupacional do Hospital **CUF** Porto e Instituto **CUF** Porto tem a decorrer dois inquéritos em *Google Forms* acerca dos seguintes temas:

- Avaliação de Riscos Psicossociais;
- Segurança e Higiene no Trabalho.

Os inquéritos deverão ser respondidos até ao dia 26 de novembro. A participação é anónima e confidencial, sendo os dados tratados estatisticamente pelo Serviço de Saúde Ocupacional.

Porto, 14 de novembro de 2016

A Direção de Recursos Humanos **CUF** Porto

## Apêndice 3 – Comunicados de Imprensa

### a) 1as Jornadas de Neuropsiquiatria

A Unidade de Neuropsiquiatria do Hospital CUF Porto vai realizar as primeiras Jornadas de Neuropsiquiatria no dia 26 de outubro. Neste evento serão apresentados e desenvolvidos temas pertinentes relativos à área da neuropsiquiatria, com a presença de profissionais especializados na exposição dos temas.

As doenças associadas ao sistema nervoso central e periférico são cada vez mais preocupantes na sociedade atual. Além de poderem ter uma causa genética, as doenças neurodegenerativas são incentivadas por fatores do dia a dia da pessoa tais como erros alimentares ou hábitos de vida sedentários.

Temas da atualidade como o PHDA do adulto, a esclerose múltipla e as suas manifestações psiquiátricas, a depressão no âmbito da doença vascular cerebral ou a Psiconeuroimunologia da depressão, serão expostos e desenvolvidos na sala.

O PHDA do adulto (Perturbação de Hiperatividade com Défice de Atenção), trata-se de uma doença do foro psicológico, caracterizada por comportamentos associados à dificuldade de concentração, défice de atenção, impulsividade ou hiperatividade. Quanto aos sintomas associados é possível assinalar erros e descuidos no trabalho, um estado de humor imprevisível, dificuldade em seguir instruções ou concluir tarefas, terem dificuldade em estar em filas de espera, entre outros.

O último tema a ser exposto nas jornadas será a Psiconeuroimunologia da depressão. Trata-se do impacto e influência que as doenças psicológicas podem ter no desenvolvimento de outras doenças do organismo, tais como doentes com dor crónica; doentes com doença cerebrovascular (AVC); doentes pós doença coronária (enfarte agudo miocárdio); doentes com doenças auto-imunes, que têm risco aumentado de depressão, explica Susana Almeida, médica psiquiatra e membro da comissão organizadora das jornadas. Susana Almeida refere ainda: “Há um corpo de evidência científica robusto que associa a desregulação inflamatória crónica ao desenvolvimento de estados de comportamento de doença e que, em determinadas circunstâncias, podem evoluir para estados depressivos.”

As 1as Jornadas de Neuropsiquiatria estão destinadas a profissionais de saúde da área, com inscrições obrigatórias no site [www.saudecuf.pt](http://www.saudecuf.pt).

As inscrições são limitadas à capacidade da sala.

**b) Hospital CUF Viseu assinala o Dia Mundial da Doença Pulmonar Obstrutiva Crónica com a realização de rastreios gratuitos**

No próximo dia 16 de novembro assinala-se o Dia Mundial da DPOC – Doença Pulmonar Obstrutiva Crónica, doença que se estima que afete cerca de 210 milhões de pessoas em todo o mundo, segundo um estudo da Direção Geral de Saúde (DGS) em 2013, através do Programa Nacional para as Doenças Respiratórias (PNDR). Trata-se de uma obstrução progressiva das vias aéreas, dificultando a respiração. Os antecedentes familiares, a exposição a poeiras e gases nocivos e o tabaco são as principais causas para a contração da doença. O doente poderá ter sintomas como cansaço, tosse crónica, expetoração, dificuldade em respirar, entre outros.

O Hospital **CUF** Viseu vai realizar um rastreio gratuito entre as 14h00 e as 18h00 do dia 16 de novembro, onde, através da realização de uma espirometria, será medida a capacidade respiratória do doente.

Esta doença não tem cura e pode ter consequências graves no dia a dia do doente. Poderá provocar ansiedade e depressão, diminuição da auto estima, ter menos capacidade no seu trabalho, entre outros. Contudo, pode ser prevenida e tratada de modo a manter a qualidade de vida do doente, permitindo que execute as suas tarefas diárias, reduza as suas crises e se atrase a progressão da doença.

**c) Oncologia do Hospital CUF Viseu abre em fevereiro**

A abertura da oncologia na CUF Viseu traduz-se numa resposta integrada que permitirá o acompanhamento e tratamento dos doentes oncológicos da região sem estes terem que se deslocar ao Porto ou Coimbra.

O mês de fevereiro vai marcar o Hospital **CUF** Viseu pela abertura da unidade de Oncologia. Com uma equipa multidisciplinar liderada por Helena Gervásio, médica oncologista,

acompanhada de médicos do IPO de Coimbra e com acordos com todos os seguros e subsistemas, este serviço será integrado no **I.C.O. – Instituto CUF de Oncologia** - rede de cuidados oncológicos da **CUF**, com uma oferta integrada e especializada no diagnóstico, tratamento e acompanhamento, centrada no doente com cancro e seus familiares.

Mais do que uma unidade de oncologia, a abertura do Hospital de Dia, interligada com a psicologia e unidade da dor, acontece aquando o funcionamento de todos os serviços do Hospital. Dado que se trata de uma área onde é necessária uma resposta sólida, integrada e multidisciplinar, foi importante que todas as valências do Hospital **CUF** Viseu estivessem já consolidadas. Sílvia Peña, diretora do Hospital **CUF** Viseu refere que “não é um doente recorrer a um oncologista, é saber que por de trás deste profissional há um conjunto de outros especialistas como cirurgiões, psicólogos, anestesistas...”

### **Balanço positivo do Hospital CUF Viseu em 2016**

O primeiro trimestre de existência do Hospital **CUF** Viseu teve um resultado bastante positivo, com a disponibilização de 35 especialidades médicas e cirúrgicas, que permitiu a criação de mais de 200 postos de trabalho diretos e indiretos e com acordo com os subsistemas e seguros de saúde aos quais o Hospital se comprometeu a proporcionar. O Hospital tem 31 camas para internamento com possibilidade de expansão, três salas de bloco cirúrgico, duas salas de pequena cirurgia e seis camas de cuidados intensivos. O atendimento ambulatorio é feito em 40 gabinetes de consultas de especialidade, com uma oferta de meios de diagnóstico que inclui análises, raio-X, ecografia, mamografia, TAC (tomografia computadorizada), densitometria e ressonância magnética. Desde outubro que a oferta de cuidados de saúde inclui também um serviço de Atendimento Permanente (disponível 24 horas por dia) com a valência de pediatria das 8h00 às 22h00.

Após a abertura, em junho de 2016, o Hospital **CUF** Viseu contou com a realização de 10 017 consultas, e com o funcionamento do atendimento permanente foram contabilizados 1732 episódios de urgência. No que respeita a cirurgias, desde agosto foram operados 253 doentes e internados 446 e foram também concretizados 26580 meios complementares de diagnóstico.

Em 2017, a unidade pretende manter a qualidade e excelência na prestação de cuidados de saúde e continuar a ultrapassar os objetivos estipulados como aconteceu em 2016, o que comprova satisfação do cliente e o feedback positivo na região de Viseu.

#### **d) Hipertermia - Novo tratamento para a doença oncológica**

No próximo dia 26 de outubro, vão reunir-se no Hospital **CUF** Porto profissionais de saúde de várias áreas de especialidade para falar acerca de uma nova abordagem para o tratamento da doença oncológica.

O recurso à hipertermia consiste no aumento da temperatura acima do nível fisiológico (entre 39°C e 45°C) com o objetivo de atingir uma melhor terapêutica.

O tratamento é realizado com recurso a 2 elétrodos ativos, os quais emitem uma energia eletromagnética dirigida ao local de tratamento, e desta forma, destroem as células cancerosas. O processo é realizado de modo a que os tecidos normais do paciente não sejam prejudicados.

Patologias oncológicas diagnosticadas no pulmão, colo do útero, mama, próstata, entre outros, são possíveis de recorrer a este tipo de tratamento, quer isoladamente, quer em combinação com técnicas de quimioterapia e/ou radioterapia.

Neste encontro serão desenvolvidos temas como a perspetiva da hipertermia no contexto da oncologia médica, hipertermia e radioterapia, a nova evidência e hipertermia no presente e futuro. Estarão presentes especialistas da área oncológica tais como Bárbara Parente, António Moreira Pinto, Paulo Costa e Friedrich Migeod.

O Hospital **CUF** Porto é pioneiro na utilização desta técnica em Portugal através do sistema Celsius TCS, um equipamento médico não invasivo de Hipertermia local, que permite elevar a temperatura do tumor de forma seletiva e focalizada.

Trata-se de um evento para profissionais de saúde, com inscrições limitadas à capacidade da sala, através do nosso site: [www.saudecuf.pt](http://www.saudecuf.pt).

#### **e) Curso de Nutrição Pediátrica para profissionais de saúde**

##### **Nutrição pediátrica do século XXI**

No dia 1 de outubro, o Hospital **CUF** Porto vai realizar pela quinta vez um curso de Nutrição Pediátrica para profissionais de saúde. Neste evento serão desenvolvidos temas pertinentes no que respeita à alimentação da criança.

É cada vez mais evidente a forte preocupação dos pais com a alimentação infantil e quais são as melhores opções para um crescimento saudável dos filhos. O excesso de informação disponibilizado atualmente leva à formação de opiniões distintas e à necessidade dos pais recorrerem a profissionais especializados na área, de forma a estabelecer um acompanhamento personalizado no crescimento da criança.

O curso de nutrição pediátrica foi especificamente preparado para completar a formação na área nutricional infantil para Pediatras e internos de Pediatria, Médicos e internos de Medicina Geral e Familiar e Nutricionistas e será dividido em três fases principais. O pré-curso da parte da manhã, onde irão ser desenvolvidos temas como o uso de cereais biológicos e papas caseiras, bebidas vegetais, sementes e bagas. Da parte da tarde outros temas serão desenvolvidos, tais como, as intolerâncias e alergias e o risco cardiovascular e de que forma a alimentação influencia estes problemas.

As intolerâncias e alergias podem estar presentes em diferentes fases da vida da criança, desde a gravidez e alimentação da grávida, no primeiro ano de vida e nas alterações que podem surgir após o primeiro ano. É importante explorar tratamentos e cuidados a ter como forma de manter a qualidade de vida da criança.

O glúten, outro tema que será desenvolvido, é cada vez mais uma questão preocupante para pais e profissionais. É importante saber contornar a dieta da criança com doença celíaca de forma a que esta compreenda que há certos alimentos que não pode ingerir e dar-lhe alternativas viáveis.

O curso será finalizado com uma conferência com o tema: Nutrição do século XXI: entre a moda e a saúde, questão atual que dificulta ainda mais o papel dos pais na alimentação e desenvolvimento da criança.

As inscrições são limitadas ao espaço disponível na sala e poderá ser feita online, no nosso site: [www.saudecuf.pt](http://www.saudecuf.pt).

## **f) Osteoporose - Mitos e realidades**

### **Hospital CUF Porto realiza as 1as Jornadas da Unidade de Reumatologia**

A equipa de Reumatologia do Hospital **CUF** Porto realiza, pela primeira vez, as Jornadas da Unidade de Reumatologia. Esta primeira edição terá lugar no dia 28 de janeiro, no auditório do Hospital **CUF** Porto e o tema será em torno da Osteoporose – Mitos e realidades.

A osteoporose é caracterizada pela diminuição da massa óssea e deterioração da arquitetura do osso, conduzindo ao aumento do risco de fratura. Esta definição baseia-se essencialmente na quantificação da densidade mineral óssea avaliada por meios diagnósticos adequados. Em Portugal, estima-se que esta doença afete cerca de 500 mil pessoas.

Interligando diferentes especialidades, serão expostas perspetivas ao problema pelo reumatologista, ortopedista e fisiatra no que respeita ao tratamento da doença e do doente.

Apesar da osteoporose ser mais frequente nas mulheres depois da menopausa e nos homens e mulheres idosos (com mais de 65 anos), existem fatores de risco que aumentam a probabilidade de osteoporose tais como o estilo de vida, magreza excessiva, consumo excessivo de álcool, imobilização prolongada, entre outros.

De um modo geral, a osteoporose manifesta-se pela ocorrência de fraturas com pequenos traumatismos (especialmente das vértebras, anca e punho). Os sintomas da osteoporose apenas surgem quando a doença está muito avançada, pelo que um diagnóstico precoce é essencial para que se possa impedir a sua progressão.

No âmbito da terapêutica médica personalizada serão expostos prós e contras de diferentes soluções, entre elas o exercício, Cálcio, Vitamina D e Cálcio + Vitamina D, Bifosfonatos, Teriparatida, Denosumab e Ranelato de Estrôncio. Quanto à terapêutica cirúrgica os nossos especialistas vão falar acerca da Cifoplastia e da Vertebroplastia.

## **g) O Hospital CUF Porto assinala o Dia Mundial dos Cuidados Paliativos com sensibilização à população**

**Tem 2 minutos? É o tempo que pedimos para esclarecer a população do que são os cuidados paliativos e para que servem. Dois minutos para sensibilizar para o tema e para o impacto que tem na vida de uma pessoa com doença crónica, incurável, avançada ou progressiva.**

Dia 8 de outubro é Dia Mundial dos Cuidados Paliativos e para assinalar esta data, na segunda-feira, dia 10 de outubro, o Hospital **CUF** Porto terá disponível a sua equipa médica e de enfermagem para esclarecer acerca do tema.

Com o avanço da medicina, a esperança média de vida aumentou. Além da cura para algumas doenças, a capacidade de prolongar a vida do doente é, nos dias de hoje, uma mais valia para pessoas com doenças que antigamente não tinham qualquer tratamento eficaz. A SIDA, o cancro, e os ataques cardíacos traduziam-se em doenças fatais, onde o tempo de vida era menor e que, atualmente, é possível prolongar.

Com a unidade de cuidados paliativos, o Hospital **CUF** Porto procura diminuir o sofrimento do doente, aumentando a sua qualidade de vida e dignidade no máximo de tempo possível. Quando uma pessoa sofre de uma doença crónica, a prioridade é minimizar os efeitos nocivos da doença e dos tratamentos associados. Para tal, um acompanhamento diário e específico é fundamental para o bem-estar e comodidade da pessoa.

Através de uma equipa multidisciplinar, o recurso aos cuidados paliativos vem reforçar e apoiar os doentes em condição frágil de saúde, dando resposta a situações de descontrolo sintomático físico (dor, dispneia, agitação, vómitos...) e não físico (psíquicos, problemas sociais e espirituais)

Esta é ainda uma realidade pouco valorizada pela população em geral. Quem não lida com o tema diariamente desconhece a dificuldade em viver e suportar a dor no dia a dia. O Dia Mundial dos Cuidados Paliativos vem, desta forma, reforçar a importância na sensibilização desta questão e o Hospital **CUF** Porto dedica a segunda-feira, 10 de outubro para informar a população sobre esta causa.

Tem 2 minutos?

#### **h) Hospital CUF Porto sensibiliza para o Cancro do Pulmão através de avaliações gratuitas**

No próximo dia 17 de outubro assinala-se o Dia Mundial do Não-Fumador. Neste sentido, vão realizar-se Avaliações de Risco de Cancro do Pulmão no Hospital **CUF** Porto gratuitamente, mediante inscrição. Esta iniciativa pretende sensibilizar para o perigo do tabaco no cancro do pulmão, sendo composta por uma consulta de Pneumologia e um TAC de baixa dosagem,

abrangendo os seguintes participante: grande fumador; pessoas entre os 50 e os 75 anos e pessoas com uma carga familiar pesada de cancro do pulmão.

De acordo com dados do relatório estatístico Cancer Research UK 2011, o cancro do pulmão tem sido estimado como um dos cancros com maior incidência no mundo desde há várias décadas, com cerca do dobro da incidência no sexo masculino. O cancro do pulmão é a primeira causa de morte por cancro nos homens e a segunda nas mulheres. Este pode ter início na traqueia, brônquios ou tecido pulmonar. O maior risco para o cancro do pulmão é fumar. De acordo com a American Cancer Society, pelo menos 80% das mortes por cancro do pulmão são provocadas pelo tabagismo. As doenças respiratórias os tumores e as doenças cardiovasculares são os motivos principais desta elevada mortalidade, daí a necessidade absoluta de deixar de fumar.

**i) Conferências CUF, uma aposta CUF ao serviço da formação médica**

**No dia 18 de novembro de 2016, terão lugar, no Hospital CUF Porto, as Conferências CUF, que este ano têm como tema - Doenças crónicas: Desafios atuais e futuros. Serão abordados temas da atualidade associados a este problema que estão presentes em variadas idades, com a presença da uma equipa médica multidisciplinar vinda de várias unidades CUF do país.**

Iniciadas com a exposição ao tema: Doenças respiratórias, serão levantadas questões associadas ao DPOC (Doença Pulmonar Obstrutiva Crónica), doença associada essencialmente ao tabagismo e ainda desenvolvidas questões relacionadas com a Apneia do Sono.

Um outro tema bastante presente nos dias de hoje é a obesidade e doenças associadas, tais como o síndrome metabólico, Diabetes tipo 2 e hipertensão arterial, os tratamentos indicados para cada caso, a importância de um acompanhamento nutricional e psicológico e o papel da cirurgia nestes casos.

O Lupus, doença autoimune que afeta o sistema que protege o organismo, em que este se vira contra si próprio atacando-o e provocando uma inflamação e alteração da função do sistema afetado. A inflamação provoca dor, calor, vermelhidão e inchaço. Tal como este tema, outras doenças autoimunes como a esclerose, serão debatidas nas conferências.

As doenças neurológicas tais como Cefaleias, AVC e Alzheimer serão temas abordados durante a tarde terminando com questões acerca da era digital nos cuidados de saúde.

Para o tratamento das doenças crónicas é crucial uma intervenção integrada e multidisciplinar, de modo a dar respostas coerentes e tratamentos adaptados a cada doente, para que o sucesso do tratamento não seja comprometido. As Conferências **CUF** realizam-se pelo segundo ano consecutivo, com o intuito de oferecer um espaço de formação contínua aos médicos portugueses. Este ano, a inovação na abordagem ao tema das doenças crónicas será um ponto a destacar.

Para este evento os profissionais de saúde poderão inscrever-se gratuitamente no site [www.saudecuf.pt](http://www.saudecuf.pt).

#### **j) Nódulos da Tireoide - formação em saúde**

**Médicos de várias áreas reúnem-se no Hospital CUF Porto para falar dos Nódulos da Tireoide, do seu diagnóstico e tratamento.**

No próximo dia 14 de janeiro, o Hospital **CUF** Porto vai desenvolver uma ação para profissionais de saúde acerca dos Nódulos da Tireoide. Neste evento vão estar presentes médicos especialistas de endocrinologia, cirurgia, radiologia e anatomia patológica, que procuram interligar todas as áreas de saúde envolvidas nos problemas da tireoide.

São muitos os temas a desenvolver quando se fala na tireoide, mas nesta ação será aprofundada a questão dos nódulos. Estes manifestam-se, normalmente, através de uma saliência indolor no pescoço. Pode existir rouquidão, endurecimento e presença de gânglios aumentados no pescoço. Apesar de a maioria dos nódulos serem benignos, são diagnosticados cerca de 400 casos de cancro de tireoide por ano. No caso de terem sido detetados nódulos benignos, é importante realizar uma nova avaliação médica a cada seis a 12 meses através de uma punção/citologia.

Muitas vezes silenciosas e provocando sintomas inespecíficos, as doenças da tireoide podem demorar algum tempo até serem diagnosticadas, atrasando o início do tratamento. É por isso que o desenvolvimento e investigação do tema se torna uma aposta indispensável para o diagnóstico e tratamento deste tipo de problemas. Nesta formação os médicos especialistas vão

falar desde a epidemiologia, o diagnóstico com ecografia tiroideia, a citologia aspirativa, a cirurgia à tiroide e as suas complicações.

Os nossos médicos levarão consigo também a apresentação de casos clínicos com o intuito de gerar a discussão do tema e chegar às melhores conclusões para o bem-estar e a saúde do doente.

O bom funcionamento da tiroide contribui para a regulação do mecanismo do cálcio, da temperatura corporal, frequência cardíaca, pressão arterial, funcionamento intestinal, controlo de peso e de estados de humor. É por isso um tema de extrema importância para a saúde do ser humano e para tal requer um trabalho de equipa multidisciplinar.

#### **k) Pediatras e Oftalmologistas reúnem-se na Fundação Serralves**

##### **Oftalmologia Pediátrica**

No próximo dia 7 de janeiro, a **CUF** Porto vai dedicar a manhã a desenvolver temas de oftalmologia pediátrica no auditório da Fundação Serralves. O evento organizado pelo oftalmologista Augusto Magalhães e pelos pediatras Emídio Carreiro e Luís Vale vai realizar-se entre as 9h00 e as 13h00 e contará com a presença de mais 9 médicos especialistas.

A visão das crianças é uma das questões que mais preocupam os pais, dado que estas podem afetar as simples tarefas do dia a dia e o desempenho escolar da criança. As doenças dos olhos mais comuns nas crianças são a miopia, o astigmatismo, a hipermetropia, o estrabismo e a ambliopia e muitas vezes não são detetadas durante algum tempo.

As novas tecnologias em excesso podem tornar-se inimigos da visão e por isso este será um dos temas desenvolvidos no decorrer das palestras. De bebés, crianças a adolescentes, os nossos especialistas vão expor os vários problemas que podem surgir nas diferentes idades e as soluções para os mesmos.

O Estrabismo, tema a ser desenvolvido na palestra, pode ser convergente, divergente e/ou vertical. Nesta situação existe uma perda do paralelismo ocular (desalinhamento dos olhos) que habitualmente compromete a “visão binocular”. Está muitas vezes associado a baixa visão (ambliopia) de um dos olhos.

Além destes, os nossos pediatras e oftalmologistas vão também falar acerca do chalázio, o hordéolo e blefarite, a ptose anisocoria, a obstrução do canal lacrimal e a epífora na criança.

#### **I) Médicos reúnem-se no Hospital CUF Porto para falar sobre o ombro doloroso**

No próximo dia 8 de outubro de 2016 irá realizar-se, no Hospital CUF Porto, uma sessão formativa acerca do ombro doloroso. Evento clínico a realizar-se durante a manhã, com o intuito de esclarecer e debater temas associados à dor no ombro, quer em situação de repouso, como em movimento.

O ombro doloroso afeta as estruturas responsáveis pela movimentação do ombro, incluindo as articulações, tendões e músculos, ligamentos e bursas.

Nesta manhã, Manuel Gutierres, ortopedista do Hospital **CUF** Porto, diferenciado pela sua experiência na área do ombro, iniciará a sessão com uma introdução e semiologia do ombro doloroso e, em seguida, Nuno Gomes, especialista em lesões do ombro e cotovelo, apresentará o protocolo de avaliação imagiológica do ombro doloroso em cuidados de saúde primários.

Outro tema a ser desenvolvido, neste caso pelo ortopedista Manuel Ribeiro da Silva, é a abordagem conservadora acerca deste problema que afeta inúmeras pessoas devido à repetição de movimentos e posições adotadas, quer em situação profissional como pessoal.

As roturas da coifa, será um tema também apresentado nesta manhã, sendo este caracterizado pelo surgimento da dor, não só em repouso como também ao mobilizar o ombro. Nestes casos a Ressonância Magnética é essencial para concluir o diagnóstico e também enquanto peça fundamental para decidir o tratamento a adotar.

Estarão ainda presentes, para apresentação e discussão, assuntos como as lesões desportivas associadas à instabilidade do ombro e a artrose do ombro. Com a presença dos três médicos ortopedistas acima apresentados, serão discutidos outros casos clínicos e considerações a ter em conta neste tema.

As inscrições são gratuitas através do site [www.saudecuf.pt](http://www.saudecuf.pt).

