



Marta Sofia Carvalho Ferreira

**A Comunicação Interna em Organizações  
Virtuais: o caso da ONGD Mundo A Sorrir**





**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Marta Sofia Carvalho Ferreira

**A Comunicação Interna em Organizações  
Virtuais: o caso da ONGD Mundo A Sorrir**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Ciências da Comunicação  
Área de especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Elsa Costa e Silva**

outubro de 2022

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença **abaixo** indicada.

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

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição  
CC BY**

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

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

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

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

## **Título**

A Comunicação Interna em Organizações Virtuais: o caso da ONGD Mundo A Sorrir

## **Resumo**

Qualquer indivíduo é inevitavelmente impactado por organizações no seu dia-a-dia, estruturas que, tal como a sociedade em que se inserem, estão em constante mudança. Com a evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) as organizações transformam-se para corresponder a uma sociedade que nunca foi tão tecnológica e digital como hoje, adotando novos métodos de interação e comunicação entre colaboradores, descentralizando, quebrando os sistemas de hierarquia e fazendo das salas virtuais plataformas digitais e do trabalho remoto uma realidade.

Todas estas transformações trouxeram consigo desafios, nomeadamente, a comunicação entre colaboradores que estão agora dispersos geograficamente e, ainda que conectados, à distância. Este relatório vem questionar quais as dificuldades que a virtualização da comunicação interna coloca a uma organização com diferentes modelos de trabalho e equipas separadas geograficamente, um estudo que se baseia no caso da Organização Não Governamental para o Desenvolvimento Mundo A Sorrir.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna; Comunicação Organizacional; Organizações Virtuais

## **Abstract**

Any individual is inevitably impacted by organizations in their day-to-day. These are structures that, like the society in which they are inserted, are constantly changing. With the evolution of Information and Communication Technologies (ICTs), organizations transform themselves to keep up with a society that has never been as technological and digital as today, adopting new methods of interaction and communication between co-workers, decentralizing, breaking the hierarchy systems and making virtual rooms out of digital platforms and remote work a reality.

All these transformations brought challenges, namely, the communication between co-workers who are now geographically dispersed and, although connected, at a distance. This report questions what difficulties the virtualization of internal communication poses to an organization with different work models and geographically separated teams, a study that is based on the case of the Non-Governmental Development Organization (NGDO), Mundo A Sorrir.

**Key words:** Internal Communication; Organizational Communication; Virtual Organizations

## **Índice**

Introdução

<b>Capítulo 1 – A experiência de estágio</b>	<b>9</b>
1.1 Apresentação da organização	9
Missão	10
Visão	10
Valores	10
1.2 O Departamento de Comunicação	11
1.3 Reflexão crítica da experiência de estágio	12
Dificuldades e Aprendizagens	14
Da teoria à prática	16
1.4 Atividades desenvolvidas	18
1.4.1 Comunicação Externa	18
1.4.2 Comunicação Interna	23
<b>Capítulo 2 - Tema de investigação</b>	<b>25</b>
2.1 Questão de Investigação	25
2.2 Objetivos de estudo	26
2.3 Enquadramento Teórico	26
2.3.1 Organizações virtuais	31
2.3.2 Comunicação Interna	32
2.4 Relevância do tema	33
<b>Capítulo 3 – Estudo de Caso</b>	<b>34</b>
3.1 Metodologia	34
3.1 Entrevista	35
3.1.1 Caracterização da Amostra	36
<b>Capítulo 4 – Resultados do Estudo</b>	<b>37</b>
4.1 Análise de Resultados	37
Perceção e Valorização da Comunicação Interna	39
Sistema de Comunicação	40
Liderança	45
Sentimento de Pertença	46
4.2 Conclusões das entrevistas	50
<b>Capítulo 5 – Recomendações</b>	<b>54</b>
<b>Capítulo 6 – Considerações Finais</b>	<b>57</b>
<b>Capítulo 7 – Referências bibliográficas</b>	<b>59</b>



## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Organograma da Mundo A Sorrir	10
Figura 2 - Protótipo autocolante <i>Swap Miles for Smiles</i>	
Figura 3 - Protótipo panfleto <i>Swap Miles for Smiles</i>	19
Figura 4 - Publicações para as redes sociais da organização	20
Figura 5 - E-mail Marketing criado no âmbito da campanha “Troca Milhas por Sorrisos”	21
Figura 6 - Publicações nas redes sociais da Mundo A Sorrir	22

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Tabela conceitual da análise de dados das entrevistas	38
--	----

## **Introdução**

A comunicação está no seio da atividade humana. Enquanto membros de uma sociedade, somos obrigados a comunicar nos diferentes contextos em que estamos inseridos. No que diz respeito às organizações, a comunicação é igualmente essencial ao seu funcionamento e, estando estas em constante transformação, a comunicação deve ser igualmente capaz de acompanhar estas mudanças, enquanto elemento-chave para o sucesso da sua atividade. Num contexto onde as organizações se virtualizam e o presencial deixa de ser vital ao seu funcionamento, a Comunicação Interna tem um papel fulcral enquanto promotora da missão e valores da organização, no desenvolvimento da sua atividade e, também, no bem-estar de todos os colaboradores.

Partindo de uma base teórica que explora temas como a comunicação organizacional, organizações virtuais e comunicação interna, este estudo explora quais as dificuldades colocadas pela virtualização da comunicação interna numa organização com diferentes modelos de trabalho e equipas separadas geograficamente, tendo como estudo exploratório o caso da Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD), Mundo A Sorrir. Ao longo de cerca de três meses tive a oportunidade de estagiar nesta organização, no âmbito do plano curricular do Mestrado em Ciências da Comunicação na área de especialização de Publicidade e Relações-Públicas.

Este relatório encontra-se estruturado em cinco partes. Inicia com uma apresentação da Mundo A Sorrir que faz referência à sua missão, visão e valores, o seu organograma e explora um pouco daquilo que é a sua atividade enquanto ONGD. Terminada a apresentação da organização, segue-se uma reflexão crítica acerca da experiência de estágio, o ponto de partida deste estudo, seguida da terceira parte, que lança a questão de investigação e estabelece os objetivos que este relatório se propõe alcançar. A quarta parte é dedicada ao enquadramento teórico do tema analisado, abordando os conceitos que fundamentam a realização das entrevistas, exploradas na quinta parte deste relatório. Através de uma abordagem qualitativa procura-se compreender qual a perceção dos colaboradores da organização acerca da comunicação interna e seus procedimentos, a fim de encontrar quais as possíveis lacunas dos processos comunicativos. A observação direta também foi uma parte importante na investigação deste tema, privilegiada pelo contacto presencial que tive com os colaboradores da organização e suas infraestruturas ao longo do estágio curricular.

Ainda antes das conclusões finais, surge um conjunto de recomendações, resultantes da análise providenciada por esta investigação, que podem ajudar as organizações que tenham parte das suas atividades virtualizadas a planificar a sua comunicação interna de forma mais eficiente.

## **Capítulo 1 – A experiência de estágio**

### **1.1 Apresentação da organização**

A Mundo A Sorrir é uma Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD), fundada em julho de 2005 no Porto, que promove a Saúde e a Saúde Oral como um direito universal junto das populações em situação de vulnerabilidade socioeconómica. Desenvolve a sua atividade em Portugal e em alguns Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), através de projetos que potenciam a inclusão social e a cooperação para o desenvolvimento.

Atualmente, a organização é composta por cerca de 40 colaboradores que, a nível nacional, atuam nas cidades de Braga, Porto, Cascais, Lisboa e Faro e, internacionalmente, nos países já mencionados. Por colaboradores entende-se todos aqueles que têm um vínculo laboral com a organização. No que diz respeito aos modelos de trabalho destes colaboradores, estes variam tendo em conta as funções dos mesmos, por exemplo, um médico dentista que não acumule outras funções trabalha de forma presencial 100% do seu tempo. Já um colaborador que coordene projetos a nível nacional ou internacional, pode ter um regime de trabalho híbrido, uma vez que a sua função, muitas vezes, não supõe a sua presença física. Um modelo totalmente remoto, que é cada vez mais comum, ainda não é exercido por nenhum colaborador da organização, porém, com a chegada da pandemia da Covid-19, a organização foi obrigada a adaptar-se e, mesmo depois de voltar a um modelo presencial, manteve algumas dinâmicas e procedimentos ainda no sistema digital.

A Mundo A Sorrir conta, ainda, com o contributo de voluntários especializados em diversas áreas, que assumem um papel fundamental na concretização da sua atividade. Dentro destes, incluem-se pessoas que integram os órgãos sociais e o conselho consultivo, com funções de gestão, direção e tomada de decisão e, ainda, os voluntários com funções mais executivas, que integram e/ou coordenam as atividades de diferentes projetos da organização.



Figura 1 – Organograma da Mundo A Sorrir

A estrutura desta associação conta com colaboradores que trabalham em diferentes modelos, nomeadamente, presencialmente e de forma híbrida. No que toca a infraestruturas, a Mundo A Sorrir possui uma sede administrativa, situada na cidade do Porto, onde também tem um dos seus Centros de Apoio à Saúde Oral (C.A.S.O.). Para além deste, existem, a nível nacional, mais três, nas cidades de Braga, Lisboa e Cascais. A nível internacional possui, ainda, uma Clínica Social na capital da Guiné-Bissau.

### Missão<sup>2</sup>

A promoção da saúde e saúde oral como um direito universal.

### Visão

Melhorar o acesso e a condição de saúde oral e saúde geral em Portugal e em países africanos de expressão portuguesa tendo em vista a inclusão social e a cooperação e apoio ao desenvolvimento.

### Valores

Bem-estar - O Bem-estar representa a satisfação plena do indivíduo do ponto de vista orgânico, físico, mental e social, representado pela integração social, pela satisfação e pela felicidade.

<sup>1</sup> Fonte: Arquivo da Organização Mundo A Sorrir (adaptado)

<sup>2</sup> Informação retirada do site oficial da Mundo A Sorrir <https://www.mundoasorrir.org/pt/quem-somos>

Seriedade - A Seriedade caracteriza a integridade de carácter daqueles que trabalham, apoiam, e se empenham diariamente na promoção da Mundo A Sorrir pelo mundo.

Solidariedade - A Solidariedade representa o conceito de relação e de igualdade, de preocupação e partilha com o próximo e para com a comunidade. Adicionalmente representa um valor e um sentimento, que apesar de individual termina com propósitos comuns entre os membros de um grupo para concretizar uma visão coletiva.

Conhecimento - O Conhecimento representa o ato ou efeito de conhecer, a si mesmo e ao próximo, através do método racional com provas e metodologias concretas. Pretendemos que as ações realizadas pela Mundo A Sorrir tenham cada vez mais uma base científica e um papel importante na gestão do conhecimento.

## **1.2 O Departamento de Comunicação**

Ao longo de cerca de três meses, tive a oportunidade de estagiar no Departamento de Comunicação, Marketing e Angariação de Fundos da Mundo A Sorrir, uma Organização Não Governamental para o Desenvolvimento que promove a saúde e saúde oral como um direito universal em Portugal e em alguns Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). Este departamento, à data de início do meu estágio curricular, era constituído por um elemento que concentrava em si todas as tarefas alocadas a esta área, com estreita relação, contudo, com a direção, nomeadamente, a Presidente da organização, com um papel ativo na decisão dos conteúdos criados e difundidos interna e externamente. Desta forma, esta colaboradora assumia tarefas de marketing, angariação de fundos, comunicação interna e externa, produção gráfica de conteúdos e relações-públicas. A minha entrada no departamento veio então apoiar a criação e implementação de parte destas tarefas. Quase no término do meu período de estágio, ingressou um novo membro na equipa, uma designer gráfica que veio dar suporte à produção dos conteúdos gráficos, como por exemplo, panfletos, cartazes, conteúdos para as redes sociais e outros materiais de divulgação e informação necessários à atividade da organização.

No âmbito da comunicação externa, o trabalho desenvolvido passa essencialmente por: elaborar campanhas de divulgação dos projetos, sensibilização e angariação de fundos; realização de eventos de angariação de fundos; assessoria de imprensa; gestão de materiais gráficos; contacto com parceiros, financiadores dos projetos e marcas e gestão dos associados da organização. No que toca à comunicação interna, são elaboradas estratégias anuais, tendo por base o objetivo de reforçar a comunicação e

envolvimento da equipa de colaboradores. Com o mesmo objetivo em mente, consta no plano de comunicação a organização de encontros presenciais entre todos os colaboradores da ONGD, assim como a promoção de encontros trimestrais online entre coordenadores e representantes de outras associações/organizações. Outras práticas promovidas pela organização no âmbito da comunicação interna são a divulgação de uma *newsletter* interna trimestral e o reconhecimento e valorização das conquistas das diferentes equipas de trabalho ou angariação de novos parceiros.

### **1.3 Reflexão crítica da experiência de estágio**

O meu estágio teve início no dia 22 de fevereiro de 2022 e terminou a 30 de maio do mesmo ano. A possibilidade de realização de um estágio curricular teve um grande impacto na minha eleição do mestrado e respetiva área de especialização. Tendo já realizado a licenciatura no ramo de Relações Públicas e Publicidade, considerei uma grande mais-valia a oportunidade de ter uma experiência profissional que me permitisse colocar em prática os conteúdos abordados nas Unidades Curriculares da licenciatura e, mais tarde, no mestrado, ambos realizados na Universidade do Minho. Ainda que o contacto com estes conteúdos fosse em contexto de sala de aula e de uma forma teórica, sempre considerei que este era um curso com uma vertente muito prática, uma vez que nos possibilita trabalhar desafios de empresas e organizações atuais e, muitas vezes, através de um contacto direto com as mesmas, o que sempre motivou a minha aprendizagem e interesse pelo programa curricular.

Todavia, esta dinâmica em nada é comparável com uma experiência no mercado de trabalho, onde diariamente nos deparamos com desafios e obstáculos reais, com necessidade de uma resposta eficaz e competente. No momento de escolha da empresa ou organização, um dos meus critérios principais passava por ter uma experiência que me permitisse compreender a dinâmica e gestão diária de um departamento de comunicação, uma matéria com a qual já estava minimamente familiarizada, fruto da abordagem deste tema na matéria curricular. Não obstante, todas as organizações e empresas têm necessidade de adaptar as suas dinâmicas, sendo o departamento de comunicação um dos mais flexíveis no que diz respeito à sua composição.

Ingressar numa organização ligada ao setor social era também outra das minhas prioridades, uma área pela qual nutro uma grande paixão e interesse e à qual me dedico através da integração em alguns projetos e iniciativas de cariz social. Um dos fatores que me levou a tomar este rumo prende-se com a convicção de que o meu trabalho provavelmente seria mais expressivo neste contexto, uma vez que,

geralmente, estas organizações não têm um orçamento tão vasto para dedicar recursos à área da comunicação. Ainda que estes dois fatores pudessem ser contraditórios, após alguma pesquisa, encontrei na Mundo A Sorrir uma organização que valoriza a área da comunicação, com os seus canais muito bem definidos e capaz de comunicar de forma eficiente. Esta primeira avaliação levou-me a crer que este era um local onde poderia não só aprender, mas também ser uma mais-valia.

O estágio curricular que desenvolvi na Mundo A Sorrir permitiu-me colocar em prática inúmeros conhecimentos que fui adquirindo ao longo do meu percurso académico, dando-me a oportunidade de desenvolver competências em várias áreas do departamento. Ainda que ao longo do meu percurso académico tivessem sido várias as minhas áreas de interesse, no que respeita às Relações-Públicas e ao contexto de departamento, sempre me interessei muito pelo tema da Comunicação Interna, sendo desde o primeiro momento uma das áreas pelas quais demostrei maior atenção assim que ingressei na organização.

Aquando da minha chegada ao departamento, a minha orientadora, responsável pelo departamento de Comunicação, Marketing e Angariação de Fundos, procurou contextualizar-me de imediato acerca do papel e impacto da ONGD, assim como das funções do departamento que estava a integrar. Com este objetivo em mente, as minhas primeiras tarefas passaram por ter acesso a inúmeras informações e documentos em arquivo que me ajudaram a compreender os diferentes projetos e áreas da Mundo A Sorrir, a linguagem utilizada e os diferentes públicos. Este processo de análise foi acompanhado de uma análise crítica a todos os conteúdos, nomeadamente, o site da organização, as redes, materiais gráficos, entre outros. Como forma de auxiliar o desenvolvimento destas tarefas, foi criada uma drive para partilha de conteúdos.

Ainda nas primeiras semanas de estágio, a minha orientadora estabeleceu um plano de tarefas organizado por prazos de entrega. Contudo, foi-me dada abertura para propor novas atividades que pudessem ir ao encontro dos meus interesses, após a realização de uma análise SWOT à comunicação da organização. Ainda que o plano de tarefas tenha sido vasto e enriquecedor (Anexo 8), tomei a opção de destacar algumas das ações desenvolvidas, que vou detalhar de forma mais aprofundada ao longo deste relatório.

Tendo por base este programa de tarefas previamente estabelecido, que foi sendo atualizado no decorrer do estágio, a dinâmica passava por uma breve contextualização por parte da responsável do departamento do que era esperado de cada uma das iniciativas, para que depois eu pudesse desenvolvê-las e apresentar o número de versões necessárias até chegar ao 'produto final'. Avalio este método de



trabalho de forma bastante positiva, por considerar que apoiou a dinâmica de trabalho entre mim e a minha orientadora, que naturalmente não conseguia dedicar atenção às minhas funções a tempo inteiro. As tarefas e prazos de entrega foram, então, geridos através deste documento, o que tornava o trabalho ritmado e sem necessidade de grandes períodos de pausa por falta de acompanhamento. Assim que sentisse uma dificuldade à qual não conseguia dar resposta no momento, sabia que tarefa me esperava a seguir e era capaz de dar continuidade ao meu trabalho.

No âmbito da comunicação externa, destaco a elaboração de uma estratégia de comunicação integrada, que consistiu na elaboração de uma campanha de divulgação de doação de milhas à organização, em parceria com a *TAP Air Portugal*. Saliento, também, o apoio na representação institucional da Mundo A Sorrir nas Jornadas de Medicina Dentária na Universidade Fernando Pessoa e no Congresso da Associação Portuguesa de Higienistas Orais, o planeamento e elaboração de conteúdos para as redes sociais e, por fim, o acompanhamento e registo fotográfico de iniciativas de sensibilização e prevenção na área da saúde oral.

No que concerne à comunicação interna, tomei iniciativa de propor a criação de um banco de imagens que pudesse apoiar a comunicação dos diferentes projetos, áreas de atuação e a representação externa da organização, o que senti ser uma necessidade, fruto da minha análise no momento de chegada à organização. No seguimento desta proposta, ao longo do estágio, servi-me de várias iniciativas que me permitiram criar estes conteúdos. Da mesma forma, mostrei interesse em elaborar uma estratégia de comunicação interna, uma tarefa que em muito contribuiu para a escolha do tema deste relatório. Destaco, ainda, a criação de um guia de comunicação para os colaboradores da organização.

### **Dificuldades e Aprendizagens**

A integração numa organização, mesmo sendo apoiada por um orientador de estágio, não é linear, nem rápida. É necessária uma adaptação ao novo ambiente, que já tem, por si só, normas e regras culturalmente instituídas. A pouca experiência profissional contribui para um sentimento de insegurança inicial, que se foi desvanecendo ao longo do tempo, conforme me fui inteirando do funcionamento da organização, assim como das expectativas estabelecidas para o meu desempenho. Apesar de encontrar facilidade na gestão do conhecimento académico, o confronto com a prática exige naturalmente mais do que os exercícios académicos, isto é, a formação académica oferecida pelo curso, é confrontada com a realidade que posteriormente encontrei no contexto de estágio, um ambiente muito mais complexo.

Especificamente nas circunstâncias em que decorreu o meu estágio curricular, numa ONGD, um dos obstáculos prendeu-se com a falta de recursos materiais. Se numa agência de comunicação provavelmente encontramos máquinas fotográficas, computadores eficientes e outros materiais que facilitam a produção dos conteúdos, no meu caso foi diferente. A falta destes recursos impôs soluções criativas, mas que nem sempre corresponderam às expectativas inicialmente programadas para as ações. A falta de recursos humanos é também uma realidade da organização, tendo em conta o volume de trabalho a que é necessário corresponder. Se por um lado o volume de tarefas me deu a capacidade organizativa e de abnegação, por outro, veio dificultar o processo comunicativo entre mim e a minha orientadora de estágio, na medida em que, em determinados momentos, senti necessidade de *feedback* e acompanhamento mais constante, que não surgiu por força da sua indisponibilidade.

Ainda no que concerne às dificuldades encontradas ao longo do meu estágio curricular, aponto a necessidade de acesso a uma maior quantidade de informação. Apesar de estar a criar conteúdos para as redes sociais ou materiais gráficos, nem sempre me foi possível aceder a ferramentas que considero essenciais neste processo, como por exemplo, ficheiros como fotografias e vídeos a integrar nestas composições.

No decorrer do estágio curricular, foram várias as aprendizagens que adquiri, assim como os conhecimentos que consolidei, que fui ganhando ao longo do meu percurso académico. Destaco, por exemplo, a oportunidade de elaboração de uma estratégia de comunicação desde o início, tendo como ponto de partida uma introdução e algum contexto por parte da minha orientadora de estágio, até ao fim, ou seja, a sua implementação e posterior avaliação. Definidos os objetivos de comunicação e a abordagem, o maior desafio tornou-se compreender de que forma é que poderíamos levar as pessoas a contribuir e a agir, sendo o fim último angariar milhas para a organização. Todo o processo, desde a elaboração do conceito da campanha, conteúdos criativos e gráficos até à divulgação da mesma permitiu-me aplicar conhecimentos adquiridos em sala de aula. Fui capaz de fundamentar e propor ideias, através de um trabalho muito individual, uma vez que o departamento, nessa fase, era composto apenas por mais uma pessoa. Aqui, encontrei uma das dificuldades desta experiência, a necessidade de partilhar ideias, recorrer a um processo de *brainstorming* e encontrar soluções em equipa. O facto de trabalhar sozinha ao longo deste processo, criou alguns obstáculos no desenvolvimento desta estratégia, nomeadamente, no processo criativo, que muitas vezes não é tão eficaz quanto desejaríamos.

Remetendo para o início do meu estágio, saliento a abordagem inicial implementada na chegada de um estagiário, que passa por um estímulo de o levar a aprender por si, incentivando-o a ir em busca das

informações e material, a fim de ganhar contexto acerca da organização. Foi fundamental para mim sentir-me um agente ativo neste processo de formação, o que me leva a acreditar que, desta forma, retirei muito mais desta experiência naquilo que diz respeito ao desenvolvimento profissional, mas também pessoal. Tive a oportunidade de identificar problemas e formular e propor soluções, tudo isto, num contexto aplicado à realidade e não “fictício”, como acontece em contexto de sala de aula, o que me levou a construir e reconstruir conhecimento, tentando ter sempre por base um olhar crítico perante todas as tarefas que me foram atribuídas.

O trabalho em equipa foi outro dos domínios que trabalhei enquanto membro de um departamento de comunicação, uma parcela fundamental na atividade de qualquer organização. A necessidade de cumprir prazos e expor o meu trabalho à aprovação de terceiros foram aprendizagens enriquecedoras que levo desta experiência. Por um lado, debati-me com a necessidade de encontrar soluções criativas bem-sucedidas, dentro dos intervalos de tempo estabelecidos e, por outro, ter a capacidade de desconstruir os briefings que me foram propostos, de forma a corresponder aos objetivos e preferências dos coordenadores dos projetos e todos os membros que iriam, posteriormente, aprovar os conteúdos.

### **Da teoria à prática**

A formação oferecida pelos conteúdos programáticos do Mestrado em Ciências da Comunicação com área de especialização em Publicidade e Relações-Públicas contribuiu, em larga escala, para o sucesso da minha experiência de estágio na Mundo A Sorrir. Ainda que ao longo deste percurso tenha encontrado dificuldades, apliquei vários conhecimentos que foram adquiridos e que fui reavivando, conforme sentia necessidade.

Tendo um estágio curricular por base dar a oportunidade de aproximar os conhecimentos académicos e científicos dos saberes resultantes dessa experiência, num balanço entre a teoria e a prática, destaco a qualidade do conhecimento adquirido através do plano de estudos do mestrado, que considero que teve um papel preponderante neste processo. Estas aprendizagens permitiram-me ter um pensamento crítico de forma a solucionar os problemas que me eram propostos apresentando uma postura de segurança e confiança naquilo que eram as minhas observações.

Não obstante, considero que os conteúdos programáticos de uma formação na área da comunicação, tal como o campo de estudo, devem estar em constante atualização. Neste sentido, destaco pontos que

considero relevantes investir no plano curricular, uma vez que os considero essenciais para o bom desempenho de quem chega ao mercado de trabalho. Começo por acentuar a importância de uma oralidade eficiente e apropriada. É fundamental para o trabalho de qualquer profissional da área da comunicação saber expor as suas ideias, comunicar de forma eficaz e ter competências de oralidade qualificadas. Aplicado à minha experiência, esta competência foi substancial não só na exposição de ideias, reuniões e entrevistas com colaboradores da organização, mas principalmente, na comunicação externa, através do contacto com parceiros, potenciais voluntários e na representação da organização em congressos, feiras e outros eventos. Desta forma, considero fundamental um maior investimento em exercícios práticos que estimulem a adoção e aperfeiçoamento desta competência.

No mesmo sentido, com a constante transformação desta área, também no analógico, mas principalmente no digital, as organizações procuram profissionais de comunicação multifacetados, que tanto sabem produzir um *flyer* informativo e fotografar um evento, como pensar uma estratégia de comunicação e avaliar os seus resultados, uma realidade com a qual convivi diariamente. Desta forma, considero essencial uma abordagem de conteúdos diversificada, para que um estudante se sinta mais bem preparado quando ingressa no mercado de trabalho. Assim sendo, julgo relevante abordar nos conteúdos programáticos soluções de plataformas digitais, redes e ferramentas que possam auxiliar as organizações não só no digital, como nos processos internos de comunicação do seu dia-a-dia.

Por último, reforço a importância da criatividade. Apesar de este ser um dos temas presentes no plano de estudos, sendo esta uma ferramenta para a inovação, gostaria de ver abordadas matérias e exercícios práticos aplicados às organizações, que pudessem dar ao estudante ferramentas para solucionar alguns bloqueios criativos que irão naturalmente surgir. A título sugestivo, enumero algumas perguntas orientadoras dos tópicos que poderiam ser tratados: “Como construir um bom *copy* criativo?”, “Como treinar e desenvolver a nossa criatividade para diferentes marcas?” ou ainda, “Como passar de uma estratégia de comunicação à estratégia criativa?”.

Em suma, esta foi uma experiência bastante positiva, que me permitiu aplicar muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso e consolidá-los através da prática. Destaco como pontos positivos desta experiência a liberdade e abertura para novas ideias por parte da minha orientadora de estágio, que foi delineando as ‘fronteiras criativas’ dos conteúdos que ia propondo. Tratando-se de uma organização não governamental para o desenvolvimento que atua na área da saúde e saúde oral, muitas vezes o pensamento arrojado pode não funcionar a seu favor, fruto da credibilidade que a organização tem a necessidade de passar para os seus públicos. Estabelecer o tom e os limites da criatividade foi,

inicialmente, uma das dificuldades que encontrei enquanto elaborava estratégias de comunicação ou produzia os conteúdos, mas que consegui ultrapassar.

## **1.4 Atividades desenvolvidas**

### **1.4.1 Comunicação Externa**

#### Definição de uma estratégia anual para a divulgação da campanha de doação de milhas da *TAP Air Portugal* à Mundo A Sorrir

Foi-me proposta a elaboração de uma estratégia de comunicação integrada com o objetivo de divulgar a iniciativa de responsabilidade social promovida pela *TAP Air Portugal*. Esta ação permite que os clientes doem milhas a entidades parceiras que podem, posteriormente, trocá-las por viagens ajudando, assim, associações/organizações de solidariedade social. A Mundo A Sorrir foi uma das seis organizações eleitas no âmbito do programa *TAP Donate Miles*, por um período de três anos. Esta iniciativa já havia sido trabalhada através de publicações nas redes sociais da organização no início do ano de 2020, no entanto, com o surgir da pandemia provocada pela COVID-19, a estratégia anteriormente traçada tornou-se desadequada pelo que me foi proposto que partisse do zero na construção de uma nova estratégia.

O desenvolvimento desta estratégia implicou a criação de um conceito e linha visual para a campanha, a definição dos meios de comunicação e diferentes canais/plataformas a integrar, a preparação de conteúdos comunicacionais dirigidos à imprensa (através da criação *de press releases*) e, também, a criação gráfica de todos os conteúdos a serem divulgados. O conceito eleito para esta campanha foi “Troca Milhas por Sorrisos” ou, na sua versão inglesa “*Swap Miles for Smiles*”. De seguida, irei elencar algumas das ações propostas no decorrer desta campanha.

Distribuição de panfletos em locais estratégicos de passagem/permanência do público-alvo, tais como cafés dos aeroportos nacionais onde a *TAP Air Portugal* voa



Figura 2 - Protótipo autocolante *Swap Miles for Smiles*

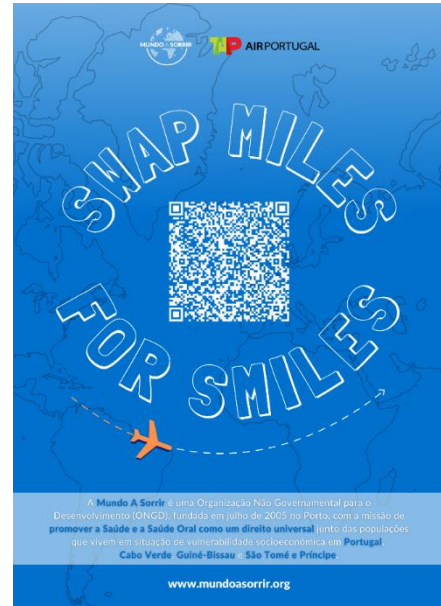


Figura 3 - Protótipo panfleto *Swap Miles for Smiles*

Criação de um plano de conteúdos para os canais digitais da organização (redes sociais, *direct mail* para a base de contactos da organização, notícia na newsletter interna/externa)

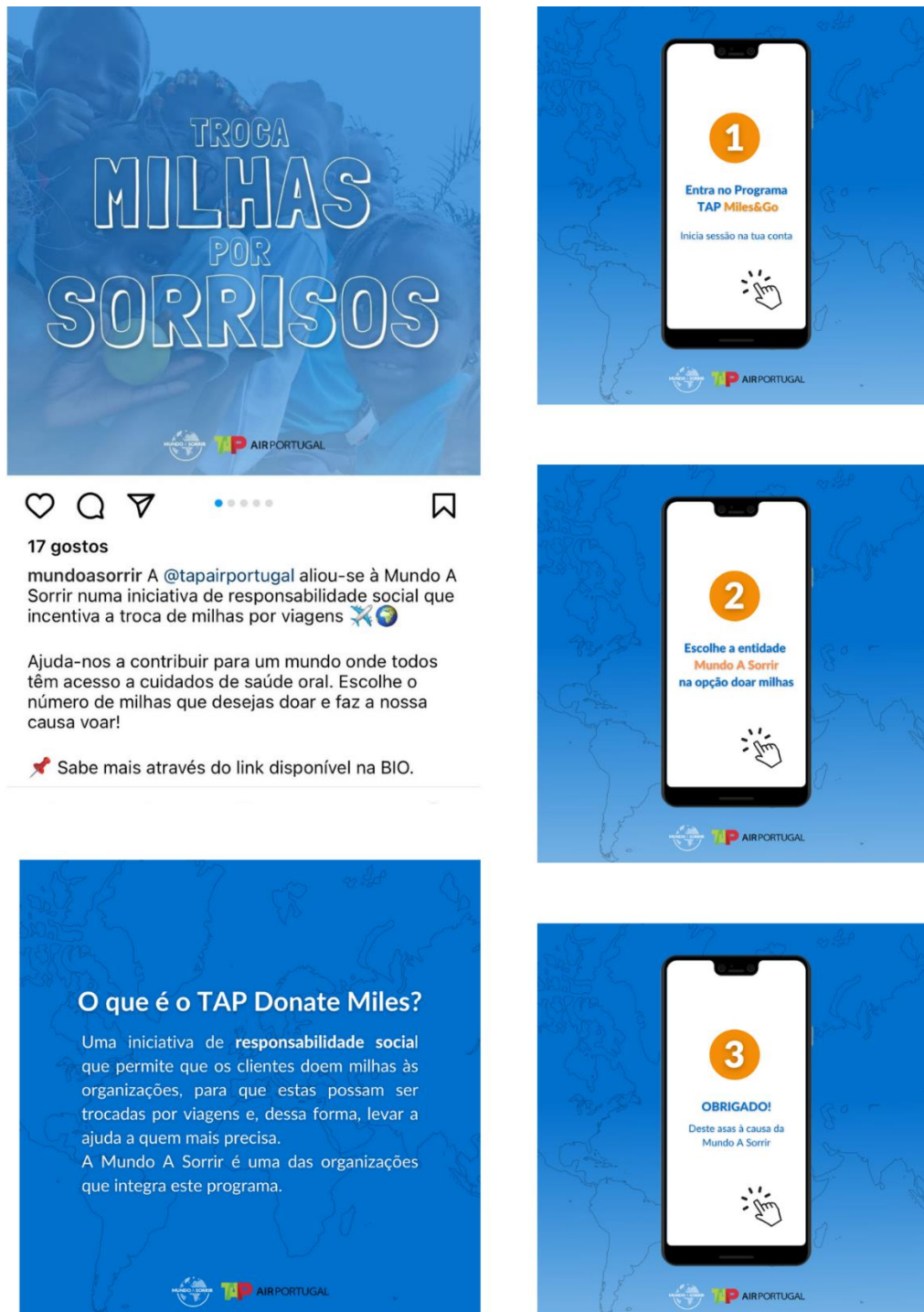


Figura 4 - Publicações para as redes sociais da organização

## GOSTAVAS DE OFERECER SAÚDE E SAÚDE ORAL A QUEM MAIS PRECISA?

A TAP Air Portugal aliou-se à Mundo A Sorrir, que integra o programa TAP Donate Miles, uma iniciativa de responsabilidade social que permite que os clientes doem milhas às organizações, para que estas possam ser trocadas por viagens e, dessa forma, levar a ajuda a quem mais precisa.

## TROCA MILHAS POR SORRISOS

Até hoje conseguimos...

**1 868 500** MILHAS DOADAS NO ANO DE 2021

**10.715** BENEFICIÁRIOS

**348** SESSÕES DE SENSIBILIZAÇÃO

**2.801** TRATAMENTOS MÉDICO-DENTÁRIOS

### COMO POSSO DOAR AS MINHAS MILHAS?

1

Entra no Programa  
TAP Miles&Go  
Inicia sessão na tua conta

2

Escolhe a entidade  
Mundo A Sorrir  
na opção doar milhas

3

OBRIGADO!  
Deste asas à causa da  
Mundo A Sorrir

Figura 5 - E-mail Marketing criado no âmbito da campanha "Troca Milhas por Sorrisos"



## Representação institucional

No âmbito da representação institucional, tive a oportunidade de participar em eventos externos, como por exemplo, as XXXIII Jornadas da Faculdade de Medicina Dentária da Universidade do Porto. Nestas ações temos oportunidade de dar a conhecer a organização a potenciais voluntários, esclarecer dúvidas e divulgar o trabalho feito com os diferentes públicos.

## Elaboração de conteúdos para as redes sociais

Apesar de não ser responsável pelas redes sociais da organização, apoiei ao longo de todo o estágio a criação de conteúdos para as mesmas. Primeiramente, através da idealização e produção de todos os conteúdos das datas comemorativas do ano 2022 e, mais tarde, através de propostas para o planeamento semanal das redes sociais da organização. Ao longo do desempenho destas tarefas foi importante manter um pensamento estratégico, tendo sempre em conta quais as campanhas que estavam a decorrer no momento, assim como o cumprimento dos objetivos para a comunicação. Integrado nestas tarefas estava também a escrita dos *copys*, pesquisa de imagens no portefólio da organização e, ainda, a produção dos *templates* e materiais gráficos. Ainda no âmbito da elaboração de conteúdos para as redes sociais, inserem-se os materiais produzidos para as campanhas que desenvolvi, que contaram com uma estratégia de redes.



Figura 6 – Publicações nas redes sociais da Mundo A Sorrir

## **1.4.2 Comunicação Interna**

### Criação de um portfólio/banco de imagens e vídeos

No momento de chegada à organização, quando tive o primeiro contacto com toda a informação e conteúdos que me foram disponibilizados, senti a necessidade da criação de um portefólio de fotografias que pudesse auxiliar a criação de conteúdos para alimentar as redes sociais, mas principalmente, fotografias de maior qualidade que pudessem contribuir para a criação de materiais gráficos como cartazes, panfletos, *mupis* e muitos outros suportes. Apesar de ter conhecimento da existência de muitas fotografias, essencialmente disponibilizadas pelos voluntários da organização, a grande maioria era registada através de telemóveis pessoais e sem uma grande consciência no que toca a enquadramento da imagem, exposição e outros detalhes. Desta forma, havia então a necessidade de criar conteúdos neste sentido, para que ao longo do ano esta fosse uma ferramenta de apoio para o departamento. Tendo esta tarefa integrado o meu leque de propostas, dei seguimento através do registo de algumas ações que foram decorrendo ao longo dos meses em que estive na organização.

### Elaboração de um Guia de Comunicação para os colaboradores

Uma das propostas que apresentei à responsável do departamento foi a criação de um guia prático de comunicação, que pudesse auxiliar colaboradores em algumas matérias práticas do dia-a-dia e, ao mesmo tempo, otimizar os processos de criação de conteúdos e passagem dessa informação para o departamento de comunicação. Alguns aspetos importantes a ter em consideração foram: inteirar os colaboradores da identidade da marca, através de algumas dicas muito práticas que pudessem complementar o manual de identidade da marca já existente; dar ferramentas aos colaboradores para que eles, por meios próprios, consigam recolher testemunhos dos beneficiários, garantindo toda a informação necessária para que, posteriormente, os técnicos de comunicação possam criar conteúdos comunicacionais; dar a conhecer os meios de comunicação da Mundo A Sorrir e formas de comunicar da organização, principalmente a novos membros da organização e, por fim, auxiliar a produção de materiais digitais como a captura de som/vídeo e produção de apresentações *powerpoint*.

Desta forma, foi apresentada uma proposta de conteúdos distribuídos pelos seguintes capítulos:

1. Sobre o Guia de Comunicação;
2. Identidade da marca Mundo A Sorrir;
3. Agenda da Mundo A Sorrir;
4. Requisição de Material Gráfico;
5. As Histórias (recolha de testemunhos em entrevista);
6. Os meios de comunicação da Mundo A Sorrir;
7. Produção dos Conteúdos;
8. Após a produção dos conteúdos.

### Estratégia de Comunicação Interna

Uma das tarefas que motivou a escolha do presente relatório foi a elaboração de uma estratégia de comunicação interna. Primeiramente, existia a necessidade de fazer um diagnóstico do panorama da organização naquilo que a esse tema diz respeito. Posteriormente, foram apontados aspetos positivos, negativos e questões a melhorar nos processos de comunicação. Identificar quais os canais de comunicação interna utilizados e se estes são adequados às necessidades dos colaboradores e da organização era um dos propósitos deste primeiro diagnóstico. Da mesma forma, era importante garantir o envolvimento e colaboração das equipas, para que os resultados pudessem ir de encontro à realidade vivenciada na organização.

Com base nesta primeira avaliação, tornava-se importante estabelecer os objetivos, a fim de apresentar uma proposta de plano de ações a executar. Ao longo da definição desta estratégia, foi importante ter em consideração a integração destas ações no plano estratégico de comunicação já previsto, uma vez que a proposta seria para implementar de imediato.

A realização de uma entrevista aos colaboradores foi uma das fases deste processo, que ficou por concluir no presente estágio curricular, mas ao qual dei continuidade, posteriormente, não só através deste caso de estudo, mas também por ter continuado a trabalhar com a organização.

## **Capítulo 2 - Tema de investigação**

### **2.1 Questão de Investigação**

O tema do presente relatório é motivado pela minha experiência de estágio na Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD) Mundo A Sorrir, onde me foi dada a oportunidade de desenvolver diversas ações, desde a sua idealização até à fase de implementação. Inicialmente, um dos aspetos que me propus trabalhar, foi a comunicação interna da organização, mais especificamente, na proposta de melhoria das ações já integradas no plano estratégico anual de comunicação, assim como a sugestão de novas ações a desenvolver, o que me permitiu ter acesso aos materiais, plataformas, canais e conteúdos que utilizam para comunicar com os seus públicos internos.

Ao longo desta experiência, fruto das diversas tarefas que desempenhei, tive oportunidade de perceber de forma clara como se estrutura a organização, promotora de inúmeros projetos de intervenção e cooperação social com diferentes propósitos e públicos-alvo. Cedo percebi que a utilização de plataformas digitais é uma constante, uma necessidade basilar ao funcionamento da organização, que resulta do facto de as equipas que coordenam estes projetos estarem separadas geograficamente, não apenas a nível nacional, mas também internacional, uma vez que a organização atua em países como a Guiné-Bissau, Cabo-Verde e São Tomé e Príncipe.

Como consequência da convivência com vários colaboradores da Mundo A Sorrir no decorrer do desempenho das minhas funções, fui tendo a perceção de que havia dispersão de informação, isto é, informações que já estavam na minha posse e que seriam pertinentes para todos, por vezes não chegavam a outros elementos da organização. Este sentimento de desatualização por parte dos colaboradores foi-se manifestando de diferentes formas, o que me levou a levantar questões acerca de quais as possíveis lacunas deste processo de comunicação.

Para além desta dispersão geográfica, a organização tem outra condição muito específica que se prende com os diferentes modelos de trabalho dos membros das equipas, havendo pessoas a trabalhar de forma presencial, mas também, num regime híbrido, isto é, tanto se deslocam para o seu local de trabalho, como trabalham a partir das suas casas, por exemplo. Apesar de ter chegado à organização num período “pós-pandémico”, onde os colaboradores já haviam regressado ao presencial, muitas das dinâmicas mantiveram-se no online, como por exemplo, reuniões entre coordenadores de projetos que outrora eram

sobretudo presenciais, passaram a realizar-se, de forma regular, num ambiente digital, através de plataformas como o *Zoom* ou o *Google Meet*. Todas estas transformações, que vieram para ficar, implicam que a comunicação passe a adotar diferentes processos. Informações que outrora eram passadas nos corredores da sede administrativa, por exemplo, atualmente têm de ser igualmente transmitidas, mas de outra forma, o que obriga a uma readaptação de muitos outros processos, na sequência destas mudanças.

Tendo em conta este e outros aspetos que irei explorar neste relatório, a questão de investigação que irá conduzir este estudo é: Que dificuldades coloca a virtualização da comunicação interna numa organização com diferentes modelos de trabalho e equipas separadas geograficamente? O caso da ONGD Mundo A Sorrir.

## **2.2 Objetivos de estudo**

O objetivo do presente relatório passa, sob um âmbito geral, por refletir acerca das dificuldades que o colaborador de uma organização pode encontrar quando integra equipas que trabalham em diferentes modelos de trabalho estando estas, geralmente, geograficamente dispersas. De forma mais particular, ao longo deste estudo, pretendo dar resposta aos seguintes pontos:

1. Perceber como se estrutura e funciona a organização;
2. Compreender como funciona a comunicação interna da organização (ferramentas, canais, fluxo de informações);
3. Compreender os diferentes modelos de trabalho dos colaboradores/voluntários;
4. Avaliar de que forma a distância geográfica afeta a passagem de informação/comunicação interna;
5. Avaliar o impacto da virtualização da comunicação interna no dia-a-dia dos colaboradores da organização.

## **2.3 Enquadramento Teórico**

Vivemos na era das organizações (Garrido, 2020, p.36). Qualquer indivíduo é inevitavelmente impactado por organizações no seu dia-a-dia e uma grande parte da sociedade encontra-se integrada nas mesmas. Quando o objetivo é definir o conceito de organização, a comunicação torna-se basilar. Se por um lado,

Karl Weick (citado em Ruão, 2016, p.8) afirma que “a atividade de comunicação é a organização”, James Taylor (citado em Ruão, 2016, p.10) vê a comunicação como a “cola da organização”.

Foi em meados do século XIX que se deram os primeiros passos no reconhecimento da área da comunicação com vista ao bom funcionamento da organização, porém, ainda numa perspectiva menos direcionada para a comunicação interna e mais para a sociedade (externa). Tal como Ruão (2016) refere na sua obra, as empresas e organizações “compreenderam o interesse da comunicação como motor de performance e sucesso”, ainda que a comunicação organizacional surja, assim, “ao serviço do negócio e da indústria” (Ruão, 2016, p. 8). Entenda-se por Comunicação Organizacional “um campo disciplinar que privilegia uma análise da comunicação como eixo criador da organização, promovendo um estudo abrangente de todas as formas de comunicação humana a acontecer nas organizações” (Ruão, 2008).

Assim como a sociedade, as organizações estão em constante mudança e, com a evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) transformam-se para corresponder a uma sociedade que nunca foi tão tecnológica e digital como hoje. Desta forma, reforçando a perspectiva dos autores Lévy, 1996; Sotto,1986 (citado em Costa, 2021) “o centro da organização não é mais um conjunto de departamentos, de postos de trabalho e de livros de ponto, mas um processo de coordenação que redistribui as coordenadas espaço-temporais da coletividade e de cada um dos seus membros.” Contudo, nem sempre foi assim e Stewart R. Clegg leva-nos a olhar para os anos 60, onde:

“A maioria das organizações ainda dependia da instrução e vigilância da comunicação pessoal, escrita ou verbal, e confiava na discricção profissional para monitorar as áreas da vida organizacional (...) As hierarquias eram a norma, os microcomputadores ainda não tinham sido inventados e o único modo de comunicação instantânea era o telefone.” (Clegg, 2006, p. 30)

A tecnologia veio transformar as organizações que hoje, na sua grande maioria, “atuam de forma descentralizada, priorizam o trabalho em equipa e em rede, são permeáveis e flexíveis, horizontais, caracterizam-se pela não presencialidade, são independentes, impermanentes e voltadas para a tecnologia e inovação” (Costa, 2021).

Com a evolução dos tempos e da tecnologia surge, então, a organização virtual “em rede global e pós-moderna” (Clegg, 2006, p. 30), formas organizacionais suficientemente diferentes das características burocráticas da organização moderna, nomeadamente, enquanto organização descentralizada, onde se promove, segundo Galbraith (citado em Clegg, 2006, p. 43) um “declínio da hierarquia”. A dinâmica da organização altera-se e passa a promover-se um ‘modelo distribuído’ que consiste numa “rede interna

em que as atividades que, nas organizações modernas do velho estilo foram centralizadas nas sedes das corporações, estão distribuídas”, ou seja, mais segmentadas e “ligadas pelos meios eletrônicos”, um processo possível e facilitado “pela moderna tecnologia de informação” (Clegg, 2006, p.43). Esta descentralização vem impulsionar uma alteração da natureza da hierarquia, tal como defende a obra de Galbraith (citado em Clegg, 2006, p.44) promovida em parte pelo “desenvolvimento do *groupware*, o que significa que há agora mais bases imediatas e interativas para a coordenação do que simplesmente a hierarquia.” Como consequência, a liderança é vista com outros olhos, tendo a equipa como elemento base através de dinâmicas diferentes, onde “informações, tradicionalmente disponíveis apenas aos escalões superiores devem, agora, ser disponibilizadas através de circuitos descentralizados aos funcionários de escalões inferiores.” (Galbraith et al, citado em Clegg, 2006, p.43-44).

Segundo Lee Thayer (citado em Menan, 2006) “é a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que definem e determinam as condições de sua existência e a direção do seu movimento” e, num contexto social onde o online ocupa um lugar de destaque e conecta dispositivos, organizações e pessoas, a virtualização dos processos comunicativos e administrativos é indissociável das organizações. Entre os diversos autores que contribuíram para a definição do termo virtual, Lévy (1996) afirma que “o virtual não se opõe ao real, mas ao atual: virtualidade e atualidade são apenas duas maneiras de ser diferentes”, conotando a virtualização como “o desprendimento do aqui e agora”. Da mesma forma, os autores Barcia e Steil (citado em Abreu e Jacoski, 2001, p. 3) defendem que “as tecnologias da informação que possibilitam interações em tempo real, geram a existência da unidade de tempo sem unidade de lugar”, uma realidade atualmente vivenciada nas organizações, uma vez que “sistemas integrados de gestão, páginas e portais corporativos na web e intranets são hoje meios de operação, conexão e expressão usuais de uma organização com seus diferentes públicos” (Corrêa, 2009). Na perspectiva de Mesquita et al. (citado em Costa, 2021), vivemos diante de um contexto organizacional com novas possibilidades de comunicação e interação social, o qual “exige mais dinamismo, transparência, criatividade, abertura para o diálogo por parte das organizações, além de uma visão mais complexa do pensamento comunicacional”.

Martin (citado em Abreu e Jacoski, 2001) acredita que existem dois tipos de organizações virtuais, por um lado, naquilo que ao espaço virtual diz respeito, isto é, “os empregados na mesma companhia podem ser dispersos geograficamente, mas ligados a uma rede, como se estivessem no mesmo edifício” e por outro, o negócio virtual, na medida em que “os empregados em companhias diferentes podem efetuar negócios e ser ligados como se estivessem na mesma companhia.” Foquemo-nos neste primeiro ponto,

referente a um modelo onde colaboradores da mesma organização podem cooperar e trabalhar para um fim comum, mesmo à distância, uma prática cada vez mais frequente, que “advém do fenómeno da globalização e dos processos de reestruturação organizacional no qual as empresas modernas buscam formas flexíveis de trabalho e geram novas formas de contratação.” (Nogueira, 2012). O trabalhador que outrora era contratado por um período integral, de forma praticamente vinculada e que dispunha de um espaço físico num modelo de trabalho presencial, hoje, encontra modalidades de trabalho mais flexíveis, com possibilidade de trabalho remoto onde, na perspetiva de Thompson e Truch (citado em Batista, Massad, Cancelier e Santos, 2016) “a combinação de competências individuais com a especialização profissional é necessária para que os indivíduos se possam desenvolver, ou seja, possam adquirir habilidades de pensamento computacional, transdisciplinaridade e colaboração virtual”. Citando o exemplo de Nogueira (2012), “um mesmo trabalhador pode exercer atividades dentro das instalações da empresa, ao mesmo tempo que atende um cliente interno na mesa ao lado e tem o seu gestor na mesa da frente” assiste-se, então, à criação de um novo modelo que vem oferecer a capacidade de trabalhar em qualquer lugar em qualquer momento.

Desta forma, tal como as organizações, os espaços de trabalho virtualizaram-se. Os escritórios passaram a ser tablets ou computadores e as reuniões de equipa deixam o presencial e passam para o online, através da adoção de plataformas digitais. Todas estas alterações pressupõem uma gestão complexa, fazendo da estratégia organizacional, segundo as palavras de Balmer e Greyser “o plano de jogo da organização” (citado em Ruão, 2016), isto é, “o conjunto de escolhas que determinam a natureza e direção da organização para futuro”.

Indissociável da organização está a comunicação, que é igualmente “entendida como uma função estratégica e que deve ser orientada para a performance organizacional geral” (Ruão, 2016). Segundo a mesma autora, “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” (Ruão, 2016). Num mercado global onde o fluxo de informações é constante e a comunicação se gera entre grupos e pessoas geograficamente dispersas, as redes de comunicação estabelecem-se em tempo real, o que exige das estruturas organizacionais uma rápida adaptação às mudanças e à resolução de problemas, entre eles, a gestão de uma comunicação interna eficaz e eficiente.



Na perspectiva de Kreps, (citado em Marín, 1997, p.166), a comunicação interna é “o padrão de mensagens partilhadas por e entre os membros da organização”, uma área explorada na obra de Ruão, que afirma que:

(...) 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. Por isso, deve incluir o planeamento e controlo da comunicação, das suas direções e dos seus conteúdos, tendo em consideração três níveis: o da gestão estratégica, o da gestão diária, o da gestão de equipas e o da gestão de projetos. (Ruão, 2016).

Investigadores desta área propõem que se olhe para o estudo da comunicação interna de forma segmentada, integrando conceitos como comunicação formal e informal, canais horizontais e verticais, comunicação ascendente e descendente. Marín (1997) esclarece que apenas num esquema formal faz sentido a distinção entre comunicação ascendente e descendente, uma vez que “o propósito da informalidade é a horizontalidade”, uma visão também explorada por Clegg (2006), que afirma que “uma organização lateral depende da comunicação”. A comunicação formal, tal como explica Marín (1997) é aquela que segue as linhas do organograma da organização, também na obra de Ruão (2016) designada por “aquela que segue canais oficiais e regras de hierarquia, dirigindo-se ao planeamento estrutural da organização, que inclui o arranjo de níveis, divisões e departamentos, bem como responsabilidades, posições de função ou descrições de função”.

Por outro lado, a comunicação informal “é algo mais vago, que se manifesta continuamente de muitas maneiras, de forma muito concreta através dos rumores, que continuamente se geram na organização num fluxo incontrolado.” (Marín, 1997, p.168). De acordo com Kreps (citado em Ruão, 2016), “é aquela que usa canais não planeados, fora da estrutural formal, e alimenta a interação social natural entre os membros da organização”. Já a comunicação descendente ou *top-down* “é a que vai desde a direção aos restantes membros da organização seguindo a linha hierárquica” (Marín, 1997, p. 176). E por último, a comunicação ascendente, também designada de *bottom-up* “flui desde os membros dos níveis mais baixos até aos de mais alto nível” (Marín, 1997, p.176), uma prática que vive uma crescente valorização por parte das chefias, em busca do *feedback* dos colaboradores.

Posto isto, a organização é fruto de todos estes processos comunicativos e interações humanas, conforme Marín (1997) refere “a organização real será um resultado de compromissos entre a organização formal, informal, o sistema de posições sociais e as necessidades individuais dos membros”

(Marín, 1997, p. 167) e aqui levanta-se a questão de como todo este processo comunicativo se desenvolve quando a organização funciona entre corredores e cara a cara, mas também em salas virtuais e com colaboradores conectados virtualmente, elevando o papel da comunicação interna para um patamar de destaque, atuando como “gestora da inovação e promotora de novas ideias nas organizações virtualizadas, pois atua na diminuição das incertezas e facilita a implementação da inovação” (Fidler e Johnson, 1984; Zerfass e Huck, 2007- citado em Costa, 2021, p.9), de forma a que sejam eliminadas barreiras sem que se estendam muros que impeçam a comunicação.

### **2.3.1 Organizações virtuais**

As organizações foram-se adaptando aos dias correntes e, fruto dessas alterações, os próprios modelos de trabalho também sofreram mutações. O teletrabalho, definido por Moniz & Kovács (2001) como o “trabalho realizado à distância com recurso às tecnologias avançadas de informação e comunicação” ganhou um lugar de destaque em muitas das organizações e, “em descontinuidade com o conceito de emprego tradicional, esta modalidade caracteriza-se pela flexibilidade na realização de tarefas e pela desterritorialização, por via das TIC’s.”.

Contudo, com este novo formato virtual, onde se privilegia a descentralização, surgem desafios. A coordenação de equipas virtuais exige uma liderança forte, constante e de responsabilização. Num contexto onde as relações entre colaboradores podem vir a experimentar menor proximidade/contacto, o controlo de tarefas e a motivação implicam uma gestão diferente da realidade do presencial. Da mesma forma, os mecanismos para transparecer a cultura organizacional nos colaboradores são outros, uma questão já levantada por Trevisan (citado em Costa, 2010, p. 29) na sua obra: “Como se incutem valores a funcionários cuja interação é feita através das tecnologias de informação?”. O mesmo, afirma que “por mais paradoxal que pareça, nas organizações virtuais —o sentimento de pertença não se condiciona à relação de coexistência física e temporal, sendo que é essencialmente nos processos de comunicação que a cultura se dissemina e auxilia a construir a identidade da organização.”, um dos aspetos que em muito contribui para o fator motivacional. A produtividade e o bom funcionamento de uma organização correlacionam-se, naturalmente, com a motivação dos colaboradores. Como podemos ler na obra de Newstrom & Davis (1997), “Quando a comunicação é eficiente, tende a encorajar um melhor desempenho e satisfação no emprego. As pessoas percebem melhor os seus trabalhos e sentem-se mais

envolvidas neles. Em algumas circunstâncias, poderão mesmo prescindir dos seus privilégios estabelecidos, porque percebem a necessidade de um sacrifício” (citado em Marinho, 2004, p. 2).

Outro dos desafios levantados no seio de uma organização virtual é a necessidade constante de acompanhar os processos de inovação tecnológica e conseguir incorporar as inovações e transformação em seu ambiente, suas estratégias e sua cultura organizacional, diante da aceleração do mundo digital e da própria adaptabilidade e rápida absorção que a sociedade (os públicos) tem desse contínuo “admirável mundo novo” (Corrêa, 2016, p. 60).

### **2.3.2 Comunicação Interna**

Qualquer organização virtual está diretamente dependente do sucesso da comunicação, isto é, “está diretamente relacionada à conectividade de suas partes, sua capacidade de comunicação sem ruídos e a coerência entre os objetivos da empresa e dos membros da rede.” (Trevisan, 2006, p.4) O autor reforça ainda que “conhecer, compreender e planejar adequadamente as ferramentas de comunicação organizacional online é importante para o funcionamento interno da organização, já que suas relações e interações cooperativas acontecem através das tecnologias da informação”, o que faz com que o planeamento estratégico tenha um papel de relevo quando se fala em comunicação interna. Neste planeamento, devem estar integrados os canais digitais de comunicação interna que facilitam o contacto entre colaboradores, no que concerne, por exemplo, à passagem de informação, recolha de *feedback*, reunião de ideias, envolvimento dos membros da organização e gestão da motivação.

Nesta fase, surgem condicionantes que devem ser asseguradas, como por exemplo, a total compreensão de todas as ferramentas de comunicação que estão à disposição os colaboradores. Para assegurar que as mensagens são recebidas e compreendidas, é importante que todos os membros da organização estejam articulados naquilo que são os canais de comunicação, plataformas e percebam aquilo que cada uma delas oferece, potenciando a sua compreensão e utilização. Se os colaboradores não estiverem devidamente informados e familiarizados, podem surgir grandes conflitos e falhas na comunicação, tornando-se um ponto negativo desta relação virtual entre emissor e recetor.

Assim, como se pode ler no artigo de Hewitt (citado em Lipiäinen, Karjaluoto & Nevalainen,, p.3), a dependência dos canais assentes na tecnologia em detrimento da comunicação face a face distanciaram os funcionários uns dos outros e da organização a que pertencem, tornando impossível observar o

comportamento do remetente da mensagem, a sua linguagem corporal ou entoação, podendo acarretar mal-entendidos.

## **2.4 Relevância do tema**

No contexto em que nos encontramos, no decorrer do século XXI, situando-me num país desenvolvido, somos obrigatoriamente impactados pela transformação digital, seja através dos serviços que usufruímos, dos empregos que temos, dos transportes que utilizamos. Passo a passo, os ambientes em que estamos inseridos virtualizam-se e as organizações não podem ser exceção. Num contexto em que muitas vezes estas devem ser pioneiras na adoção de novas práticas, que venham facilitar o dia-a-dia dos cidadãos, tornar o mundo mais sustentável e favorecer a economia, não podem deixar-se estagnar. Cabe às organizações a decisão de aderir à transformação digital, contudo, sob pena de serem ultrapassadas se não corresponderem aos novos tempos.

Vivemos hoje num mundo que favorece o digital, principalmente, após a chegada da pandemia provocada pelo vírus da Covid-19. Ainda que este não seja o ângulo principal deste estudo, não posso deixar de referir o impacto que esta crise sanitária teve para as organizações, impondo-lhes a digitalização dos seus métodos e serviços. Apesar de esta fase ter trazido, certamente, grandes desafios, pode, da mesma forma, ter gerado grandes oportunidades no contexto digital. Num período pós-pandémico, dá-se, então, a necessidade de chegar a um equilíbrio entre estes dois mundos, criando estratégias, para que se promova aquilo que é pretendido, uma comunicação eficaz.

Tal como muitas outras associações, a Mundo A Sorrir sentiu a necessidade de se readaptar e hoje, continua a adotar alguns dos métodos empregados nesse período. Estas mudanças vieram fortalecer a necessidade de avaliar criticamente os processos de comunicação junto dos colaboradores. Tendo em conta que foram adotadas novas plataformas, novos métodos de comunicar, é do interesse da organização que se garanta que estes corredores de informação continuam a funcionar. O presente relatório, através da identificação das dificuldades que os colaboradores podem encontrar no processo de comunicação interna, vem apoiar este propósito.

## Capítulo 3 – Estudo de Caso

### 3.1 Metodologia

Tendo este estudo por base a identificação das dificuldades colocadas pela virtualização da comunicação interna numa organização com diferentes modelos de trabalho e equipas separadas geograficamente, optei pela escolha de uma metodologia qualitativa. Apoiando-me nos pressupostos teóricos e dado que esta pesquisa se refere a um nível de realidade que não pode ser quantificada ou medida, a abordagem qualitativa revela-se a mais adequada. As práticas sociais, determinações sociais e explicações humanas referem-se ao simbólico/representações e por isso, não são passíveis de ser avaliadas por métodos quantitativos. Recupero, nesta fase, os objetivos do presente estudo, para fundamentar as opções metodológicas tomadas, que exploro de seguida.

#### Objetivos de estudo

1. Perceber como se estrutura e funciona a organização;
2. Compreender como funciona a comunicação interna da organização (ferramentas, canais, fluxo de informações);
3. Compreender os diferentes modelos de trabalho dos colaboradores/voluntários;
4. Avaliar de que forma a distância geográfica afeta a passagem de informação/comunicação interna;
5. Avaliar o impacto da virtualização da comunicação interna no dia-a-dia dos colaboradores da organização.

Ao longo da construção deste relatório, tendo por base uma metodologia qualitativa, optei por, ao longo da minha experiência de estágio, proceder à observação não sistemática ou não estruturada, através de “um esquema mais ou menos padronizado” e onde “a observação se mantém flexível e adaptável aos próprios processos” (Flick, n.d.), uma observação que se caracteriza simples, informal, espontânea e não planificada. Esta observação deu-se no decorrer das ações, através do meu contacto com o funcionamento e quotidiano da organização, proporcionadas por ações individuais ou coletivas. Foram observados costumes, condutas, culturas, procedimentos, que irão apoiar a minha análise empírica do presente estudo, assim como complementar e fundamentar as conclusões do mesmo.

Esta observação será complementada com a realização de entrevistas, baseadas em questões semiestruturadas, através de uma entrevista semiaberta. Isto permitirá ter um conjunto de questões-

base, que poderei alterar ou adaptar sempre que sentir necessidade no decorrer da recolha de dados. Na perspetiva de Duarte (2010), torna-se possível recolher informações através do olhar subjetivo do entrevistado, neste caso, os colaboradores da organização. O acesso a estas informações permite ao investigador analisar, com maior profundidade a temática em estudo, uma vez que passa a ter conhecimento da realidade percebida por cada entrevistado, o que é mais complexo obter através de outros métodos de recolha de dados.

A preferência por somar a observação à entrevista prende-se com o facto de as práticas quotidianas e os discursos sobre as mesmas serem produções de significado de diferentes ordens que, na análise, devem ser consideradas num mesmo conjunto.

### **3.1 Entrevista**

Para a realização deste estudo é importante caracterizar os entrevistados segundo a sua função/cargo sem necessidade de uma identificação de identidade pessoal, isto é, na análise de resultados poderá ser pertinente identificar este aspeto, para uma comparação de dados entre membros que pertencem aos cargos hierárquicos mais altos ou mais baixos. Da mesma forma, poderá ser pertinente uma comparação dos mesmos indicadores em delegações diferentes, por estas se situarem em cidades distintas e os resultados poderem variar com base nesse aspeto. Todos os entrevistados foram previamente contextualizados acerca do propósito da entrevista, do objetivo do presente estudo e de pormenores que pudessem ser pertinentes no decorrer da mesma.

As entrevistas foram realizadas virtualmente, através da plataforma *zoom* e procedi à gravação desse momento, de forma a facilitar a análise de dados e única e exclusivamente com esse objetivo. Estes registos serviram apenas de consulta, fruto da necessidade de relembrar alguma resposta ou aspeto pontual que pudesse ter sido pouco perceptível nas minhas anotações. Todos os entrevistados foram informados desta mesma gravação, que só avançou após o seu consentimento no momento que antecede a realização desta conversa. Como forma de garantir a participação voluntária de todos, recolhi termos de consentimento informado, que seguem em anexo a este relatório.

### **3..1 Caraterização da Amostra**

A amostra contemplada no conjunto de entrevistas corresponde a um total de 15 entrevistas realizadas a colaboradores e voluntários com funções de coordenação da Mundo A Sorrir. As entrevistas foram realizadas tendo por base características definidas previamente, tais como: a idade, profissão, grau hierárquico na organização, modelo de trabalho e distância ao centro de decisão da organização. Os inquiridos compreendem idades entre os 23 e os 47 anos de idade e apenas dois não têm um grau académico de licenciado ou superior. Estes são dois critérios relevantes na seleção da amostra, tendo em conta que a literacia digital é um fator importante no processo de adaptação às plataformas digitais e pode influenciar a correta utilização e compreensão destas ferramentas. Desta forma, podendo a idade e o grau académico ser um fator influenciador da literacia digital, torna-se importante considerar estes indicadores, a fim de alcançar uma amostra variada.

Relativamente ao grau hierárquico que ocupam dentro da organização, 2 dos entrevistados pertencem à direção ou desempenham funções de chefia, 7 são colaboradores ou voluntários com funções de coordenação e 6 desempenham funções técnicas e executivas. Dos colaboradores entrevistados, 4 trabalham de forma totalmente remota, 6 trabalham num modelo híbrido e 5 de forma totalmente presencial. A distância ao centro de decisão foi, ainda, outro dos critérios muito relevante na proposta dos entrevistados. Considerando o centro de decisão a sede administrativa, situada no Porto, regista-se um total de 4 colaboradores com um grau elevado de proximidade ao centro de decisão, que frequentam esse espaço ou outras infraestruturas presentes nas cidades de Porto e Braga. Um total de 5 entrevistados correspondem a um nível de proximidade médio, que apesar de ainda se encontrarem em Portugal, estão geograficamente mais distantes, em delegações da organização nas cidades de Cascais e Lisboa. Por fim, o nível de maior distância corresponde aos colaboradores e voluntários que trabalham de forma híbrida/remota ou no estrangeiro, que corresponde a um total de 6 inquiridos. Nesta última categoria inclui os trabalhadores de forma híbrida, uma vez que, ainda que por vezes trabalhem nos espaços da organização, frequentam a sede administrativa com pouca regularidade.

Tratando-se de uma Organização Não Governamental para o Desenvolvimento, há voluntários de longa duração e com um grande vínculo, que contribuem para o bom funcionamento das atividades e projetos desenvolvidos. Como tal, considerei-os membros importantes a considerar nestas entrevistas, uma vez que estão integrados nos canais internos e em todos os procedimentos de comunicação interna. De um total de 15 entrevistas, 3 são membros com estas características.

## Capítulo 4 – Resultados do Estudo

### 4.1 Análise de Resultados

A fim de melhor compreender o funcionamento da organização naquilo que diz respeito à comunicação interna, vários colaboradores da organização prestaram o seu contributo através de uma entrevista (Anexo 1), respondida de forma oral.

Para uma melhor compreensão e análise dos dados recolhidos, estes foram codificados e divididos por categorias, subcategorias, unidades de registo e, por fim, unidades de contexto, com base num modelo de análise que resultou da revisão de literatura.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidade de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
<b>Perceção e Valorização da Comunicação Interna</b>	Conceito de Comunicação Interna	Compreensão do conceito de Comunicação Interna	
	Importância da Comunicação Interna	Importância atribuída à Comunicação Interna	
	Canais de Comunicação Interna	Canais online Canais offline	
<b>Sistema de Comunicação</b>	Hierarquia	Comunicação Ascendente Comunicação Descendente Comunicação Horizontal	
	Tom de comunicação	Formal Informal	
	Facilitadores da comunicação	Rapidez de contacto	
		Tecnologia	
		Utilização do contacto pessoal	
		Informalidade	
		Contacto presencial	
		Eficácia da Comunicação	
	Dispersão da Informação		



	Barreiras da comunicação	Ritmo de trabalho	
		Conectividade à internet	
		Incumprimento do horário laboral	
		Ausência do contacto presencial	
		Diferentes modelos e horários de trabalho dos membros da equipa	
		Utilização desadequada dos canais de comunicação	
		Compreensão da mensagem	
		Distância geográfica	
		Tempo de resposta	
<b>Liderança</b>	Gestão de expectativas	Perceção sobre cumprimento das expectativas	
	Feedback	Comunicação de mudanças	
<b>Sentimento de Pertença</b>	Valorização Pessoal	Motivação	
		Reconhecimento	
	Participação na tomada de decisões	Envolvimento	
		Perceção sobre eficácia da participação	
	Cultura Organizacional	Atividades extraprofissionais	
		Enraizamento da hierarquia	
	Interação entre colaboradores da organização	Contacto entre colaboradores	
		Relação entre colaboradores	

Tabela 1 - Tabela conceitual da análise de dados das entrevistas

As categorias apontam os temas mais abrangentes do presente estudo, nomeadamente, a perceção e valorização da comunicação interna por parte dos colaboradores da organização, o sistema de comunicação, liderança e, por fim, sentimento de pertença. Todas estas categorias se subdividem em tópicos que estreitam a matéria em análise identificadas como: canais de comunicação interna, hierarquia, tom de comunicação, facilitadores e barreiras da comunicação, gestão de expectativas, *feedback*, valorização pessoal, participação na tomada de decisões, cultura organizacional e, ainda, interação entre colaboradores. Numa fase posterior, surgem as unidades de registo, que de forma

concreta expõe os tópicos abordados na unidade de contexto, compostas por transcrições das entrevistas aos colaboradores da associação. Esta tabela conceitual pretende dar resposta aos objetivos de investigação, uma vez que permite codificar os dados das entrevistas de forma a tirar conclusões acerca do funcionamento da organização naquilo que diz respeito aos processos de comunicação interna, diferentes modelos de trabalho e, também, como a virtualização destes aspetos pode afetar os colaboradores, que trabalham geograficamente dispersos.

Os dados das entrevistas foram divididos, primeiramente, em duas tabelas, correspondendo a primeira tabela (Anexo 2) à codificação dos dados das entrevistas a colaboradores com funções de direção e colaboradores com funções de chefia e de coordenação, identificados através das letras “A” e “B”, respetivamente. A segunda tabela (Anexo 3) corresponde à codificação dos dados das entrevistas aos colaboradores com funções técnicas ou executivas, identificados pela letra “C”. Posteriormente, estreitando o objetivo deste estudo, tornou-se importante compreender se se verifica alguma correlação nas respostas tendo como indicador a distância ao centro de decisão, nomeadamente, a sede administrativa situada na cidade do Porto, em Portugal. Para tal, as respostas foram divididas em três diferentes níveis, correspondendo o nível 1 (Anexo 4) à menor distância ao centro de decisão, composta por respostas de colaboradores que exercem as suas funções em infraestruturas da organização nas cidades de Porto e Braga. O nível 2 (Anexo 5) é referente a respostas de inquiridos que desempenhas funções nas delegações de Cascais e Lisboa e, por fim, o nível 3 (Anexo 6), que corresponde a colaboradores que trabalham de forma híbrida, remota ou que se encontram em funções noutros países onde a organização também desenvolve a sua atividade, mais concretamente, em Cabo-Verde, Guiné-Bissau e São Tomé e Príncipe.

### **Perceção e Valorização da Comunicação Interna**

A primeira categoria surge no sentido de compreender quão familiarizados estão os colaboradores com o conceito de comunicação interna e se valorizavam esta matéria. Da mesma forma, pretendia que os mesmos identificassem quais os canais de comunicação utilizados. De uma forma geral, todos os entrevistados mostraram um conhecimento relevante deste conceito, sustentado através de uma tentativa de definição do mesmo. Quando questionados acerca da importância da comunicação, todos eles mostraram assertividade na resposta, considerando a comunicação interna um campo muito importante para a organização e para o seu bom funcionamento.

No que concerne à especificação dos canais de comunicação utilizados, sejam estes online ou offline, destacaram-se os seguintes: e-mail, chamada telefónica, mensagens via *WhatsApp*, reuniões presenciais e virtuais (via plataforma *Zoom* ou outra), comunicação boca a boca, documentos institucionais e, também, através de uma newsletter digital.

### **Sistema de Comunicação**

Já na categoria correspondente ao sistema de comunicação, os colaboradores tiveram a oportunidade de descrever as suas relações hierárquicas, posicionam-se a si e aos seus colegas numa 'pirâmide', descrevendo de que forma se relacionavam com os demais trabalhadores com quem tinham alguma ligação direta. Fazendo uma comparação entre a tabela 1 e a tabela 2 (Anexo 2 e 3), denota-se uma incoerência naquilo que diz respeito, essencialmente, à comunicação descendente. Enquanto é unânime que a comunicação horizontal e ascendente funciona de uma forma que agrada a todos (C4 - "*...há um sentido de equipa muito grande, acho que todos temos uma cumplicidade muito grande (...) comunicar entre nós é super fácil*"; B2 - "*Para mim, estamos todos no mesmo patamar (...) tento fazer uma liderança muito democrática e muito partilhada, quando há problemas juntamo-nos todos e resolvemos em conjunto (...) é muito horizontal*") nem todos partilham da mesma perspetiva toca à comunicação descendente. Neste tópico, as opiniões divergem, tendo por um lado o colaborador C3 que descreve: "*Para mim acho que é uma dificuldade esta hierarquia, depois já não sei com quem é que hei de falar, se hei de falar com a minha coordenadora e depois se a minha coordenadora fala com a gestora de projeto e se a gestora de projeto fala com a direção, e de repente já não sei com quem é que hei de falar, que assuntos é que falo com cada departamento.*" Ainda acerca deste tópico, complementa: "*É tudo muito hierárquico*". Sob outra perspetiva, surge a perceção do colaborador C1: "*As chefes são muito acessíveis, é fácil a comunicação*". Já no âmbito da comunicação descendente, são apontados aspetos de descontentamento por parte do colaborador C3 relativamente à abordagem escolhida por membros da hierarquia superior, nomeadamente: "*É uma reprovação pontual, muitas vezes à frente de várias pessoas que é muito humilhante*". Outro dos problemas apontados foi a falta de esclarecimento acerca das responsabilidades/encargos de cada membro da estrutura, uma dificuldade sentida pelo colaborador B7: "*Senti alguma dificuldade no início em perceber inicialmente com quem às vezes tinha de falar para resolver algumas situações.*"

Quanto à identificação do tom de comunicação como formal ou informal, as respostas também não se orientam na mesma direção. Neste tópico concreto, é possível estabelecer uma correlação de respostas mais orientadas para a utilização de um tom informal no que diz respeito ao *feedback* dos colaboradores da tabela 1, com níveis hierárquicos superiores e, em contrapartida, as respostas dadas pelos membros que integram a tabela 2, com cargos hierarquicamente inferiores, mais orientadas para a identificação de um tom mais formal. Na tabela 1, o colaborador B1 diz-nos que: “*Na Mundo A Sorrir há um registo muito informal*”. No mesmo registo, o colaborador B7 refere que: “*Eu nunca senti muito a formalidade, sempre me foi dada muito à vontade no trato com os colegas de diferentes hierarquias e áreas, nunca senti grande diferenciação.*” Ainda assim, em vários níveis hierárquicos apontam que o tom se altera consoante se dirigem a diferentes membros da organização, como se pode ver pela perspetiva do colaborador B4: “*A informalidade altera-se consoante a confiança e a hierarquia, eu não trato todos por tu (...) há aqui um patamar*”. O colaborador C2 partilha da mesma perspetiva quando afirma: “*Quando são pessoas com cargos mais elevados dentro da organização existe sempre a questão formal*”. Ainda no mesmo tema, através da observação direta ao longo da minha experiência de estágio, percebi que a organização se quer apresentar de forma mais informal ou menos institucionalizada para os seus públicos externos. Um exemplo concreto da adoção de um tom mais informal é a adoção da 2ª pessoa do singular na criação de conteúdos informativos ou para as redes sociais. Ainda através da minha experiência e observação direta ao longo do estágio curricular, pude verificar que o tom de comunicação se altera entre membros da organização, tanto entre diferentes graus hierárquicos, como dentro da mesma equipa, consoante o colaborador a que se refere a mensagem.

Na subcategoria “facilitadores da comunicação” são apontados tópicos como a rapidez de contacto, promovida pela tecnologia, nomeadamente, através da utilização de canais online como o *WhatsApp*. A tecnologia integra a mesma categoria, por ser considerada uma ferramenta que permite encurtar as distâncias, através da transmissão de informação simples e direta entre pessoas que estão geograficamente dispersas. Na perspetiva do colaborador B6: “*Considero a tecnologia um facilitador, como reuniões online*”. Tal como o colaborador C5 que expõe: “*...conseguimos encurtar um bocadinho as distâncias, porque de outra forma nunca conseguíamos fazer as reuniões, era impossível para nós estarmos-nos sempre a encontrar*”. A tecnologia é também conotada como um método “*ágil*” de comunicar quando se trata de questões pontuais como marcação de reuniões ou troca de mensagens entre membros de diferentes equipas, otimizando o tempo de todos. Nesse sentido, o colaborador A1 refere: “*Confesso que a plataforma WhatsApp é mais ágil, dá para fazermos um grupo e ir trocando as mensagens e marcação de reuniões.*”. Importa salientar que a maioria dos colaboradores que

mencionaram a tecnologia enquanto facilitador pertencem ao nível 2 e 3 de distância ao centro de decisão (Anexo 5 e 6), isto é, aqueles que estão geograficamente mais distantes.

Ainda que se trate de um caso único, esta troca de mensagens e chamadas feitas através do contacto pessoal, foi considerado outro aspeto positivo no processo de comunicação do colaborador A1: *“...uso do WhatsApp pessoal (mensagem ou chamada), privilegio o uso do contacto pessoal (...) é muito mais fácil”*. Em contrapartida, o contacto presencial é também considerado pelos colaboradores de todos os níveis hierárquicos e níveis de distância ao centro de decisão um facilitador da comunicação. Nas palavras do colaborador C5 que explica: *“...com os colegas de trabalho é bastante fácil comunicar, porque quando estamos perto saímos do consultório e conseguimos logo obter respostas rapidamente, é tudo muito fácil”*. O mesmo facilitador é apontado pelo colaborador B6 e A2, respetivamente: *“Conhecer as pessoas pessoalmente acaba por ser uma ajuda”*; *“O que facilita foi um trabalho anterior e contínuo da minha parte de fazer um esforço para estar com as pessoas, por ir às delegações pelo menos de dois em dois ou três em três meses para falar com as pessoas.”*

A informalidade é também apontada por membros de hierarquia superior como um facilitador no processo comunicativo, essencialmente naquilo que se refere ao trabalho nas pequenas equipas, por considerarem que a partilha e a confiança necessárias para esse registo torna todo o processo mais fluido. Como último ponto favorável à boa comunicação entre membros da organização, surge a eficácia da comunicação, isto é, ainda que a informação seja transmitida pelo emissor, muitas vezes, não é compreendida pelo recetor. Para isso, é necessária uma adaptação, consoante o público-alvo da mensagem, tendo em consideração aspetos como a quantidade de informação exposta, o canal e a linguagem escolhidos. Só desta forma se viabiliza a eficácia da comunicação, que dará origem à concretização dos objetivos pretendidos com a mesma. Nas palavras dos colaboradores da Mundo A Sorrir, C4 explica: *“...tudo isso [informações] chega a nós na perfeição e tentamos sempre ao máximo cumprir tudo mediante nos é informado”*. O colaborador C5 também pensa da mesma forma: *“...acho que as informações são bem transmitidas e da experiência que eu tenho, são bem conseguidas”*.

Passando para o tópico central deste estudo, avaliando de forma concreta as barreiras impostas ao sucesso da comunicação, os colaboradores elencaram aspetos que consideram funcionar como obstáculos tanto para os próprios, como para a organização como um todo. O primeiro entrave exposto foi a distância geográfica, considerando que muitas vezes se sentem descontextualizados ou desinformados, fruto de estarem afastados presencialmente das infraestruturas da organização/centro de decisão. Sob uma análise direcionada para os diferentes níveis de distância ao centro de decisão, é

importante salientar que os colaboradores que fazem menção a esta barreira de comunicação pertencem ao nível 3 (Anexo 6), o mais distante do centro de decisão. Correlacionado está outro fator, a ausência de contacto presencial. Tendo já apresentado o contacto presencial como um facilitador, os colaboradores consideram que a falta do mesmo funciona, muitas vezes, como um entrave à comunicação interna, tanto no acesso às informações, como na resolução de conflitos. Nas palavras do colaborador A2: “[É uma dificuldade] *o facto de não estar presente, nós sentimos coisas quando estamos presentes, quando vou aos locais percebo que alguma coisa não está bem, mas por vezes são coisas que já aconteceram há dois meses*”. No mesmo sentido, o colaborador B4 explica: “*Antes do Covid, trabalhava sempre na Sede, a comunicação era completamente diferente do que é agora porque agora estou em teletrabalho. Acho que a principal dificuldade é eu não dividir um espaço, há muitas coisas que eu não sei porque também não estou nos espaços*”. Esta é uma lacuna sentida por membros de todos os níveis de distância ao centro de decisão.

A problemática da não frequência dos espaços também surge quando os colaboradores apontam a existência de diferentes modelos/horários de trabalho de membros da mesma equipa como sendo uma das dificuldades, conforme revela o colaborador B2: “*Para marcar uma reunião de equipa para estarmos todos nem sempre é muito fácil, porque temos pessoas que só vêm determinados dias, tem de ser marcado com bastante antecedência e às vezes não se consegue ter toda a gente presente*”. Partilha do mesmo pensamento o colaborador B4: “*É uma dificuldade o facto de eu nunca estar onde estão as outras pessoas (...) muitas vezes não consigo estar na reunião semanal*”.

O ritmo de trabalho é destacado por colaboradores de hierarquia superior como um obstáculo a contornar, para o bom sucesso da comunicação, justificado pela intensidade da atividade profissional, que muitas vezes não permite pausas para se concentrarem em determinados assuntos que podem “*impedir que a comunicação seja feita com tempo*”, como refere o colaborador B6. Este tópico pode relacionar-se com outro dos problemas apontados pelos colaboradores com cargos hierárquicos inferiores, o tempo de resposta. Alguns membros indicam que o *feedback*, por vezes, não é tão célere quanto necessário. Segundo o colaborador C5: “*...é um bocadinho dependente do nosso horário, por exemplo se for um médico dentista, podem demorar um dia inteiro a responder*”. Numa perspetiva semelhante, o colaborador C2 lamenta a falta de *feedback* atempado: “*Há alturas em que eu sei [das informações] mais tarde do que a altura em que foram transmitidas*”.

Considerado um problema por vários colaboradores, essencialmente de cargos hierárquicos superiores, está o incumprimento do horário laboral. São vários os membros da organização que referem ser

contactados a horas que não integram o seu horário de trabalho, mas fruto de utilizarem canais como a aplicação de mensagens *WhatsApp* associada ao seu contacto pessoal, é difícil não dispensar da sua atenção. Tal como explica o colaborador B6: *“a informação vem a outras horas que uma pessoa já não está focada naquilo”*. O entrevistado B5 também refere acerca do mesmo tópico: *“Sou apologista que haja horários de trabalhos “certos”, ou seja, entrar às 9h sair às 18h, todos nós temos família, amigos e vida para além do trabalho”*. Vem reforçar esta perspetiva outro parecer, do colaborador B7 que levanta a mesma questão: *“O outro problema é a questão da disponibilidade horária que às vezes as pessoas têm de perceber que nem sempre é possível responder a horas que não são de horário laboral, e isso às vezes torna-se um bocadinho difícil de gerir”*.

No que compete aos canais de comunicação utilizados, os problemas registados referem-se à utilização desadequada dos mesmos na medida em que, segundo os colaboradores da organização, nem sempre otimizam o canal consoante o motivo da mensagem. De forma mais concreta, segundo o colaborador B7: *“Há uma linha muito difícil que separa aquilo que conseguimos comunicar por telefone e aquilo que não conseguimos. Muitas vezes pode ser complicado transmitirmos a ideia que queremos por mensagem de WhatsApp, portanto isso pode ser um dificultador na comunicação.”*. Na mesma linha de pensamento, ainda acrescenta que *“Grupos no WhatsApp são úteis para dar um recado, para transmitir uma ideia rápida, mas nunca para estar a desenvolver uma ideia sobre um projeto/trabalho e isso já aconteceu”*. Ainda no que toca à correta utilização dos canais de comunicação, é necessário ter em consideração quem é o público-alvo da mensagem, uma dificuldade apontada pelo colaborador B6: *“Tive dificuldades com gerações mais novas de voluntários, em que não usam tanto e-mail.”*

Outro dos problemas levantados no âmbito dos canais de comunicação é a dispersão da informação, tendo em vista que, de acordo com os relatos dos entrevistados, a disseminação da informação é, muitas vezes, feita através de vários canais e de forma pouco objetiva, confundindo os colaboradores quanto à mensagem final. Citando os mesmos, naquilo que toca às barreiras estabelecidas na comunicação, o colaborador B6 levanta um problema: *“...a questão dos grupos WhatsApp, às vezes há muitos grupos”*. No mesmo sentido, A1 refere: *“Em termos de grupos às vezes há um entrave porque podemos perder o fio à meada, se forem grupos extensos é difícil de acompanhar.”*. Da mesma forma, há colaboradores que sentem a necessidade de tratar os assuntos através de uma comunicação mais objetiva e otimizada, para que não passe de grau hierárquico em grau hierárquico, perdendo-se, por vezes, dados relevantes, tal como explica o inquirido C3: *“...só de um projeto mínimo teve de haver cinco reuniões só para se chegar a alguma conclusão. Qual é o problema destas reuniões todas? É que se vai perdendo a mensagem, a mensagem não chega a quem está em campo.”*. É relevante acrescentar que os

colaboradores que apontam estas falhas pertencem a níveis 2 e 3 de distância ao centro de decisão, tornando-se possível concluir que, quanto mais distantes geograficamente estão do centro de decisão, maior é a percepção de dispersão da mensagem transmitida.

Como forma de complementar este tópico, através da observação, tive oportunidade de perceber que a passagem de informação muitas vezes também é uma lacuna no processo de mudança de equipas, na medida em que não existem plataformas fixas de armazenamento de informação em diferentes áreas e departamentos da organização, como por exemplo, *drives*. Muitas vezes, os colaboradores criam contas pessoais em plataformas para esse efeito, mas que deixam de estar no domínio da organização quando estes abandonam o seu cargo, perdendo-se e dispersando informações importantes.

A compreensão da mensagem é indispensável para o sucesso do processo comunicativo, uma questão que não se verifica em todas as circunstâncias, como refere o colaborador B2: “*Às vezes sinto que nem sempre por estarmos presencialmente e boca a boca a mensagem passa corretamente*”.

Tratando-se de uma organização que diariamente trabalha de forma remota, é necessário garantir as condições de rede que permitam uma ligação à internet, uma adversidade que alguns colaboradores encontram no seu dia-a-dia, como se comprova pelas declarações do colaborador B6: “*A conectividade da internet pode ser um problema (...) quando eu estou em Portugal e há voluntários aqui, poderá haver dificuldade na comunicação porque o voluntário não tem acesso à internet o tempo todo*”. No mesmo tópico, o colaborador C3 indica: “*A internet não é muito boa*”, apontando a conectividade à internet como uma barreira na comunicação.

## **Liderança**

Na categoria intitulada ‘liderança’, a primeira subcategoria trata da gestão de expectativas, com o intuito de perceber até que ponto os colaboradores sentem que os seus desejos e ideias são correspondidos e de que forma sentem que são recebidos. Na unidade de registo referente à percepção sobre o cumprimento das expectativas dado pelos membros das equipas da Mundo A Sorrir, o colaborador C3 comenta: “*Eu não tive grande formação, acho que devia ter tido formação de quem já tinha feito este tipo de projetos e não há*”. No mesmo tema, o colaborador C1 afirma: “*Não considero que são tidos em conta os meus desejos ou propostas*”. Por fim, o entrevistado C2 comenta sobre o mesmo tópico:



*“Superiormente se alguma coisa tiver de ser sugerida vejo abertura para isso.”*. Eleva-se, assim, algum descontentamento na correspondência das expectativas de alguns dos membros da organização, principalmente aqueles que ocupam cargos hierarquicamente mais baixos.

No subgrupo que se segue, a temática abordada é o *feedback*, que se subdivide na unidade de registo ‘comunicação de mudanças’, um dos temas mais explorados por parte dos colaboradores de todos os graus hierárquicos. De uma forma geral, são vários os membros da Mundo A Sorrir que sentem falta de um *feedback* por parte dos seus superiores nos momentos de mudança dentro da organização, seja naquilo que toca ao momento de chegada/saída de colaboradores, começo de novos projetos ou mudanças de equipa, sob a perspetiva do inquirido B4: *“Às vezes acabamos por saber das coisas, mas não sabemos por quem deveríamos saber.”*, e ainda acrescenta: *“De uma forma mais geral, também vou tendo conhecimento das coisas através das redes sociais, que eu não concordo, mas há coisas que eu sei pelas redes sociais.”*. Apontando o mesmo problema referente à falta de *feedback*, o colaborador C6 refere: *“Entrou um membro para a nossa equipa e enviou-me um e-mail e eu não sabia quem era. Teria sido melhor alguém introduzir”*. Por último, A1 complementa esta perspetiva dizendo: *“Quando são outros colaboradores de projeto ou voluntários que passam a regime mais presencialmente, muitas vezes tenho conhecimento pelo grupo de WhatsApp, não sei se é o mais correto.”*. São vários os colaboradores que referem a falta de comunicação nos momentos de mudança, mas mais relevante ainda, todos os que mencionam este problema pertencem ao nível 2 ou 3 de distância ao centro de decisão, ou seja, trata-se de colaboradores que frequentam as infraestruturas da organização nas cidades de Cascais e Lisboa, no caso do nível 2, ou que trabalham de forma híbrida, remota ou fora do país, no que concerne ao nível 3 da tabela de distância ao centro de decisão.

### **Sentimento de Pertença**

A última categoria desta análise de dados aborda o sentimento de pertença dos colaboradores e subdivide-se em quatro subcategorias: valorização pessoal, participação na tomada de decisões, cultura organizacional e, por fim, interação entre colaboradores. A primeira subcategoria começa por se focar na motivação dos colaboradores, onde estes tiveram a oportunidade de relatar que nem sempre se sentem motivados com as suas funções ou desempenho de atividades, uma questão transversal a todos os níveis hierárquicos, nos mais baixos, através da perspetiva do colaborador C2: *“Há determinados dias que são muito difíceis de me levantar para vir trabalhar.”*. O mesmo se verifica nos graus hierárquicos

superiores, com a afirmação de B3: *“Sinto que neste momento sou mais reativo/a do que proativo/a”*. Dentro do mesmo âmbito é apontado ainda, por parte dos graus hierárquicos superiores, um dos motivos que podem relacionar-se com a falta de motivação, nomeadamente, a falta de remuneração da direção, um problema exposto por A1: *“Eu confesso que às vezes sinto-me mais ou menos motivado/a para participar. Acho que um dos grandes problemas ou dificuldades da organização é a dedicação da direção, ou seja, a direção nunca foi remunerada, é um regime totalmente voluntário, mas que nos tira muito tempo...”*.

Passando para o tema do reconhecimento, um aspeto muito valorizado por vários colaboradores ao longo das conversas, estes, de forma geral, sentem-se reconhecidos pelo seu trabalho, através das palavras dos seus colegas, após as conquistas serem partilhadas com todos. Como explica o colaborador B5: *“...somos bastante valorizados, temos o reconhecimento por parte da direção e todos nós precisamos de reconhecimento quando conseguimos vitórias”*. Com a mesma perceção, o inquirido C6 refere: *“Reconhecimento das equipas, aparece sempre no WhatsApp, na newsletter, Facebook, acho que celebramos muito isso e está muito bem”*.

Outro dos temas que gera discordância de opiniões é a participação na tomada de decisões, isto é, até que ponto os colaboradores da organização se sentem envolvidos nas mesmas. Na primeira tabela (Anexo 2), podemos encontrar perspetivas como a do colaborador A1: *“A direção acolhe muito bem as sugestões e opiniões dos colaboradores/voluntários que estão há muitos anos, em termos estratégicos, de posicionamento. Aliás, já tomamos decisões com base em opiniões/sugestões /indicações de certos colaboradores”*. Com a mesma perceção acerca da participação, o entrevistado B5 explica: *“Aqui no C.A.S.O. todas as pessoas têm opiniões válidas e todas as pessoas têm de as partilhar, e isso para nós é muito importante. (...) Às vezes temos uma problemática que numa partilha entre equipa conseguimos encontrar uma solução”*. Por último, em consonância com os colaboradores anteriores, B1 afirma: *“Tenho sempre em conta as sugestões das colegas, se são coisas que eu acho que devo passar para cima, passo-os imediatamente, mesmo que um ou outro possa causar algum desconforto.”*. Todavia, alguns colaboradores da base da pirâmide não vão de encontro à mesma perceção, afirmando, como C6: *“[propostas, desejos/sugestões] Já aconteceu ficar esquecido”*. Também de um grau hierárquico inferior, o inquirido C3 revela: *“Acho mesmo que há algum medo de quem está abaixo de falar de algumas coisas”*. Ainda assim, colaboradores de diferentes graus hierárquicos, ainda que mais baixo, mantêm um sentimento comum no que confere ao envolvimento dos membros da direção na tomada de decisão, como é o caso do colaborador C3, que diz: *“Muitas vezes a direção por estar tão fechada*

*num gabinete não sabe o que é que é estar em campo e eu acho que isso é um problema grande*". Com a mesma perspectiva, o entrevistado B4: *"Às vezes sinto que podemos não ser tão bem compreendidos porque as pessoas não estão na prática conosco"*. Destaca-se, ainda, um sentimento de menor envolvimento por parte dos colaboradores geograficamente mais dispersos do centro de decisão, fomentado por um sentimento de uma certa exclusão, fruto da distância à cidade onde se encontra a sede administrativa da organização.

No que concerne à subcategoria cultura organizacional, destacam-se as atividades extraprofissionais, ou seja, atividades que possam ser realizadas fora do horário laboral, ou não, relacionadas com lazer, cultura, desporto, atividades *teambuilding*, entre outros. De uma forma geral, todos os colaboradores mostraram interesse em que estas atividades ocorressem e, os mais antigos, ressaltaram que em tempos mais antigos estas eram práticas comuns, porém, atualmente, não se tem verificado nada neste sentido, o que foi muito motivado pelo contexto de pandemia, uma vez que todas estas atividades eram presenciais.

Ainda assim, em contexto de equipa, em algumas das delegações da organização são feitas algumas dinâmicas neste sentido, como por exemplo almoços ou caminhadas nas horas de intervalo em equipa ou, ainda, a celebração dos aniversários dos membros da equipa. Na perspectiva de C4: *"...podíamos tentar fazer convívios mais vezes, partilhar entre todos"*. Em concordância, o entrevistado A2 refere: *"Nós temos uma iniciativa que é o encontro de coordenadores que antes da pandemia acontecia duas vezes por ano (...) Mas podiam ser feitas muitas mais coisas"*. Relativamente às atividades já implementadas nas equipas, o colaborador B5 esclarece que: *"...por norma não gosto que ninguém fique aqui na hora de almoço. Acho que descomprimir na hora de almoço é extremamente importante, ir respirar ar puro, acabamos por fazer um bocado de desporto e por falar sobre assuntos não relacionados com o trabalho"*. Também atribuindo importância aos momentos de lazer e descontração, o colaborador C4 menciona: *"...há convívio, temos bons momentos de brincadeira, acho que isso é importante (...) nos aniversários compramos um bolinho, uns miminhos, para fazermos ma sobremesa juntos"*.

Compõe a subcategoria de cultura organizacional a unidade de registo 'enraizamento da hierarquia', por existirem colaboradores que consideram que ainda é um aspeto vincado dentro da organização, como expõe C3: *"...é uma organização muito hierárquica e eu acho que as organizações já não têm essa necessidade desta hierarquia (...) acho que faz muito mais sentido ser algo muito mais canalizado e tudo mais uniforme/horizontal"*.

No último domínio temos, ainda, a interação entre colaboradores, fragmentada em contacto entre colaboradores e relação entre colaboradores. Na primeira, o objetivo passava por compreender qual o contacto entre colaboradores da mesma organização e se, consoante graus hierárquicos e distância ao centro de decisão se regista alguma diferença no sentido das respostas dadas. A segunda unidade de registo refere-se, sobretudo, às ligações interpessoais entre colaboradores, o que em muito contribui para o bom ou mau ambiente do local de trabalho ou do bom funcionamento de uma organização. É possível estabelecer uma correlação de respostas naquilo que diz respeito ao contacto entre colaboradores, tendo colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos menores níveis de contacto com colaboradores que não são das suas equipas. Muitos dos colaboradores revelaram não conhecer membros, essencialmente aqueles que se encontram geograficamente mais distantes. No seguimento desta perspetiva, o entrevistado C3 afirma: *“Há muita gente que não conheço. Presencialmente só fui uma vez ao Porto e estive um bocadinho com as pessoas do C.A.S.O., mas não tenho quase ligação com ninguém da instituição (...) Mesmo agora das fotografias do dia 5 de julho, eu olhava e não sabia quem é que eram as pessoas. Muitas caras que não reconheci.”*. O mesmo refere o colaborador C5, quando diz: *“Tudo o que seja médicos dentistas (...) sem ser os desta zona não conheço mais ninguém”*. Apesar de o mesmo se verificar na primeira tabela de dados (Anexo 2), também existem colaboradores que afirmam conhecer todas as pessoas da organização como B2: *“Não há ninguém com quem nunca tenha estabelecido contacto”*. O mesmo acontece com o colaborador A2: *“Conheço toda a gente”*. Pode ainda estabelecer-se uma correlação relativamente aos níveis de distância ao centro de decisão, uma vez que os colaboradores que referem conhecer todos os membros pertencem ao nível 1 e aqueles que mencionam menor contacto com outros colegas que não pertencem à sua equipa são, maioritariamente, dos níveis 2 e 3.

A última subcategoria revela, na generalidade, uma boa relação entre colaboradores da mesma equipa e a existência de elos de confiança e, inclusive, amizade entre muitos dos membros da organização. Podemos verificá-lo através das palavras dos mesmos quando o inquirido C5 revela: *“Agora, para além de pessoas com quem trabalho, já são amigos mesmo.”*. Reforçando a perspetiva de que existem elos de confiança entre membros da mesma equipa, o entrevistado C4 afirma: *“...eu sinto-me à vontade para ir diretamente falar com essa pessoa, explicar o que se passa e tentar perceber o porquê de as pessoas não estarem a correr bem”*. Na mesma perspetiva que os colaboradores anteriores, B4 indica: *“A minha equipa, o núcleo principal, nós já não somos só colegas de trabalho, acabamos por ser amigos então temos muitas atividades já fora do âmbito profissional.”*. Por fim, o colaborador B1 também se manifesta no mesmo sentido: *“Estávamos a sentir necessidade de estarmos juntas fora do contexto de trabalho.”*.

## 4.2 Conclusões das entrevistas

Este estudo tem como foco a identificação das dificuldades colocadas pela virtualização da comunicação interna numa organização com diferentes modelos de trabalho e equipas separadas geograficamente. Para isso, teve por base o caso particular da avaliação da comunicação interna da ONGD Mundo A Sorrir, através de entrevistas aos seus colaboradores. Tendo a comunicação interna um papel basilar no funcionamento da organização, este estudo vem contribuir enquanto proposta de melhoria dos processos comunicativos, através da identificação das dificuldades percecionadas pelos colaboradores da organização. Não obstante, poderá aplicar-se a outras organizações enquanto exemplo, que possam identificar os mesmos problemas no desenvolvimento da sua atividade.

De uma forma geral, todos os colaboradores compreendem o conceito de comunicação interna e atribuem-lhe importância e como tal, mostraram-se bastante colaborativos ao longo das entrevistas. No que concerne aos canais de comunicação interna utilizados, estes são vários e diversificados, nomeadamente: e-mail institucional, boca a boca, plataforma *Zoom*, *WhatsApp*, contactos telefónicos pessoais, *newsletter* interna digital e documentos institucionais. Apesar de a *newsletter* interna ser um dos canais de comunicação da organização, nenhum dos colaboradores a refere enquanto tal, apesar de alguns fazerem menção à mesma ao longo da entrevista, apontando a falta de periodicidade com que é lançada. Vários colaboradores mostram interesse em que estes conteúdos sejam partilhados com maior frequência.

No que concerne à comunicação ascendente, descendente e horizontal, é de salientar a confusão de alguns membros da organização relativamente ao organograma e funções dentro da organização. Estes revelam que já se sentiram confusos acerca de quem devem recorrer para resolver determinado problema ou tarefa. Na comunicação ascendente e descendente, destaco alguma falta de abertura para novas ideias por parte dos membros superiores, um sentimento que não é transversal a todos os colaboradores, o que também se verifica na comunicação descendente, quando a mensagem é percecionada com algum descontentamento, fruto da escolha da abordagem dos membros de hierarquia superior para com os colaboradores de hierarquia inferior, tendo sido mencionado um sentimento de humilhação, quando isto é conjugado com a presença de outros colegas. Como afirma Clegg (2006), anteriormente citado neste relatório, “uma organização lateral depende da comunicação”, pelo que diferentes colaboradores podem ter uma perceção diferente, consoante a sua experiência, diferenças que se podem acentuar, uma vez que muitas vezes não partilham os mesmos espaços. Ainda assim, o processo de comunicação ascendente é visto por parte dos de alguns dos colaboradores como “fácil” e

“fluido” e é também valorizado pelos membros de hierarquia superior, o que vem reforçar a perspetiva de Marín (1997) quando explica que a procura por *feedback* dos colaboradores é uma prática em constante valorização por parte das chefias.

Relativamente ao tom de comunicação da organização, não está implícito ou estabelecido na cultura organizacional, de forma que, internamente, existe uma variação de opiniões quando os colaboradores são questionados acerca da formalidade/informalidade. Da mesma forma, a organização tem como objetivo apresentar-se de uma forma mais informal, tratando por “tu” o público-externo. No entanto, tendo uma carga institucional significativa, esta abordagem acaba por ser incoerente. Reforçando a perspetiva de Marín (1997), “o propósito da informalidade é a horizontalidade”, que torna possível explicar que para estas relações formais se estreitarem é necessário um sistema lateral, que, como explica Clegg (2006), “depende da comunicação”.

No que concerne aos facilitadores da comunicação, são vários os canais que facilitam os processos comunicativos e, de uma forma geral, a comunicação ocorre eficazmente, fruto do bom uso das plataformas implementadas, que geram rapidez de contacto, encurtam as distâncias e proporcionam uma comunicação eficaz.

Já nas barreiras implementadas aos processos comunicativos dentro da organização, saliento a dispersão da informação, utilização desadequada dos canais de comunicação, distância geográfica e, também, os diferentes modelos e horários de trabalho dos membros da equipa. Todas estas barreiras são passíveis de contornar se se estabelecerem procedimentos e regras dentro da organização, que atuem de forma a contornar estas lacunas. No caso da dispersão de informação, é importante definir de forma concreta e transmitir a todos os colaboradores quais os canais existentes, para que serve cada canal de comunicação e quando devemos recorrer a um ou a outro, para que exista uma distinção clara e não surjam dúvidas no momento de contacto com os restantes membros da organização. Este e outros aspetos devem estar previstos na estratégia de comunicação interna, reforçado pela obra de (Trevisan, 2006, p.4), quando explica que “conhecer, compreender e planejar adequadamente as ferramentas de comunicação organizacional online é importante para o funcionamento interno da organização, já que suas relações e interações cooperativas acontecem através das tecnologias da informação”. Da mesma forma, uma correta utilização dos canais de comunicação, irá permitir que todos os colaboradores tenham perceção de onde foram passados diferentes tipos de mensagem, por exemplo, recados ou avisos ou onde foram discutidas ideias. De igual forma, existe a necessidade de criar mecanismos que combatam a perceção de que a distância geográfica é uma barreira à comunicação. Tratando-se de uma

organização virtual que dispõe de colaboradores com diferentes modelos de trabalho, dispersos geograficamente, é fundamental garantir que todos tenham igual acesso às informações e conhecimento das mudanças que ocorrem dentro da organização. Criar mecanismos e procedimentos para que a distância geográfica não seja uma barreira imposta aos colaboradores que desempenham as suas funções fora do centro de decisão é indispensável ao bom funcionamento dos processos comunicativos e, para além disto, contribui para que este não seja um fator impulsionador da falta de motivação ou envolvimento dos membros da organização. Por fim, e na mesma lógica de pensamento, numa organização com colaboradores com diferentes horários e modelos de trabalho é importante definir métodos de comunicação que não excluam qualquer colaborador de estar presente em reuniões de equipa ou de passagem de informação. No caso de se verificar impossível por qualquer motivo, é importante que mesmo que ausentes, esses colaboradores tenham acesso às informações, por exemplo, através de uma ata ou resumo de pontos discutidos/decisões importantes dessa reunião.

O sucesso de qualquer organização passa, também, pela liderança, pelo que é importante que os colaboradores sintam segurança, transparência e confiança em quem ocupa os níveis hierárquicos tanto superiores como inferiores, tal como explorado no enquadramento teórico deste relatório. Uma parte relevante deste aspeto é o *feedback*, para que todos se sintam contextualizados acerca daquilo que acontece dentro da organização. No caso concreto da Mundo A Sorrir, existem lacunas na comunicação de mudanças, o que em muito pode contribuir para que os colaboradores se sintam desvalorizados, na medida em que não têm acesso privilegiado à informação, muitos revelam que sabem de algumas mudanças internas através de canais externos, procedimentos que devem ser corrigidos, de forma a garantir que todos se sintam incluídos neste processo.

Episódios de falta de motivação são mencionados por colaboradores de todos os níveis hierárquicos inquiridos neste estudo. Sendo um aspeto essencial no desempenho de qualquer profissional, deve ser do interesse da organização investir neste aspeto, criando estratégias que tenham em conta a satisfação do colaborador, acentuando a perspetiva de Newstrom & Davis (1997), “Quando a comunicação é eficiente, tende a encorajar um melhor desempenho e satisfação no emprego. As pessoas percebem melhor os seus trabalhos e sentem-se mais envolvidas neles.”. Trabalhar este aspeto é fundamental para a comunicação interna, mas também, externa, através da imagem da organização que transmitida pelos colaboradores da organização.

O conjunto de crenças, valores e normas guiam e alinham os comportamentos dos funcionários no seu trabalho. As práticas, políticas e comportamentos são reflexo da cultura organizacional e por isso, é

importante que dentro de uma organização, esta estratégia esteja bem definida, para que rituais e costumes sejam desenvolvidos sob os mesmos parâmetros, independentemente do local onde os colaboradores se encontram, de forma a uniformizar a experiência individual de cada um. Recordemos Trevisan (citado em Costa, 2010, p. 29) que afirma que “por mais paradoxal que pareça, nas organizações virtuais - o sentimento de pertença não se condiciona à relação de coexistência física e temporal, sendo que é essencialmente nos processos de comunicação que a cultura se dissemina e auxilia a construir a identidade da organização.”. Na Mundo A Sorrir, existem várias práticas exercidas apenas por alguns dos colaboradores, consoante a delegação/país em que trabalham, o que acaba por criar “microculturas” em cada ponto geográfico onde a organização está estabelecida. É importante que este seja um aspeto estrategicamente trabalhado, a fim de promover uma cultura organizacional saudável e bem estruturada, o que pode também contribuir para o envolvimento dos colaboradores e evitar conflitos ou falhas de comunicação entre equipas ou entre membros da mesma equipa. De forma mais particular, num momento em que as organizações viveram um período de pandemia que as obrigou a reinventar-se, os colaboradores frisam um decréscimo na frequência de atividades de convívio e *teambuilding*, que anteriormente eram praticadas, que ainda que já fosse reduzindo nos últimos anos, esta tendência foi acentuada. Vivendo um momento de crise, é importante que as organizações saibam adaptar-se e dar resposta e, da mesma forma, desenvolver estratégias para o período que sucede essa crise, para que os colaboradores não percam motivação, não deixem de se sentir envolvidos ou informados.

Na Mundo A Sorrir promove-se a interação entre colaboradores de diferentes equipas, através do normal funcionamento da organização, mas também, em atividades *teambuilding*. Apesar de num período pós-pandémico se verificar um decréscimo destas atividades, como já foi mencionado, alguns colaboradores nutrem uma vontade de que estas atividades e iniciativas se concretizem, de forma a aproximar as equipas e a promover a troca de experiências. Neste sentido, existe uma prevalência de desconhecimento das funções dos colegas ou, até, dos nomes de quem ocupa cada cargo, por parte dos membros que ocupam níveis hierárquicos mais baixos, principalmente daqueles que se encontram geograficamente mais dispersos do centro de decisão. Desta forma, é importante garantir que o nível hierárquico ou a distância geográfica não dite o conhecimento que cada colaborador tem do organograma da associação ou restrinja, de alguma forma, a possibilidade de contacto com outros membros da organização.



## Capítulo 5 – Recomendações

A comunicação interna deve ser vista enquanto veículo transversal para a passagem de informação, orientação, partilha e motivação dos colaboradores. A rede de comunicação de uma organização deve ser capaz de dar resposta às suas necessidades e envolver todos os colaboradores independentemente da sua posição, cargo, modelo ou local de trabalho, para que estes se sintam valorizados, integrados e motivados.

Com o avanço tecnológico, tornou-se possível a virtualização das organizações e, conseqüentemente, da comunicação interna. Ora, tendo por base a complexidade da gestão da comunicação interna, o cenário não se altera quando este processo passa a ocorrer no digital. Apesar de serem conhecidos grandes benefícios na virtualização da comunicação interna, como por exemplo, a comunicação passar a ser um processo interativo onde todos têm voz, afastando-se de um modelo unidirecional, também são vários os desafios que se impõe. Esta alteração do analógico para o digital pode, inclusive, acentuar os problemas que possam já existir e não solucioná-los. Após identificar as dificuldades encontradas pelos colaboradores que contribuíram para este estudo, foi possível identificar lacunas no processo de virtualização da comunicação interna no âmbito da cultura e identidade organizacional, implementação e otimização das plataformas digitais de forma a apoiar a atividade da organização, investimento na motivação dos colaboradores, na promoção de um *feedback* recorrente e eficaz entre graus hierárquicos e, ainda, na relação e interação entre colaboradores da organização.

Como forma de garantir o sucesso da comunicação interna de uma organização, é essencial que esta faça parte da estratégia global da mesma. Nesta perspetiva, proponho um conjunto de recomendações que podem ajudar as organizações que tenham parte das suas atividades virtualizadas a organizar a sua comunicação interna de forma mais eficiente.

- 1) É fundamental transportar para o virtual a presença das organizações no mundo físico, pelo que as plataformas digitais devem tornar-se dinamizadoras da cultura e identidade organizacional, por exemplo, através de pequenos momentos de convívio através de um encontro remoto que fomente dinâmicas que antes poderiam acontecer nos espaços físicos. De igual forma, os elementos identitários da organização, tais como a sua missão, visão e valores, devem estar sempre presentes nos conteúdos difundidos, uma vez que os colaboradores estão afastados do contacto presencial.

- 2) As plataformas digitais, enquanto aliadas, são uma peça-chave no sucesso dos processos comunicativos. Hoje, é possível concentrar informações como mensagens, calendário, ferramentas de gestão de projetos e muitas outras num só lugar. Este agrupamento de domínios permite, muitas vezes, otimizar o trabalho do colaborador. As plataformas digitais possuem outra grande vantagem, na medida em que são auto-organizáveis, o que permite às empresas e organizações adaptá-las consoante as suas necessidades. Neste processo de adequação, é igualmente importante ter em consideração que não basta implementar as plataformas por si só, é fundamental visitar e reavaliar, sempre que necessário, estes procedimentos. Outra das vantagens que vem reforçar a importância da adesão a estas plataformas digitais, que centram em si diferentes funcionalidades é a possibilidade de criação de um diretório virtual da informação relevante, acessível de acordo com a respetiva hierarquia, para que estes conteúdos não se percam com a saída de um qualquer colaborador da organização.
- 3) A motivação dos colaboradores é um elemento poderoso e que pode influenciar em grande escala o sucesso de uma organização, uma vez que pode ter influência no ambiente de trabalho, produtividade e bem-estar do colaborador. Desta forma, é fundamental promover a comunicação enquanto gestora de motivação, integrando atividades e iniciativas na estratégia de comunicação interna que coloquem este tópico como prioridade, tais como atividades *teambuilding*, partilha de experiências, formações direcionadas à capacitação de novas competências dos colaboradores e momentos de convívio. Os colaboradores são a organização, pelo que a motivação de um colaborador poderá, ainda, influenciar a imagem da organização, positiva ou negativamente, conforme a sua experiência.
- 4) A promoção de *feedback* construtivo e atempado entre chefias e equipas deverá ser vista como um agente de aproximação e alinhamento entre colaboradores. É fulcral no dia-a-dia dos colaboradores um parecer ou uma orientação superior que possa contribuir para o desempenho das suas funções, pelo que nunca deve ser desconsiderado. O *feedback* é igualmente importante no momento de comunicação de mudanças, como forma de garantir que todos os colaboradores estão contextualizados, garantindo que colaboradores que trabalham em modelos híbridos ou remotos não deixem de ter acesso às informações fruto dessa condição. Nesta perspetiva, é essencial implementar mecanismos que certifiquem que todos os colaboradores foram informados quando essa necessidade se impõe. Destaco, a título de exemplo, plataformas que permitam endereçar avisos/mensagens com aviso de receção/leitura. Da mesma forma que a virtualização da comunicação interna traz consigo vantagens, também pode causar alguns

danos, nomeadamente, quando o *feedback* tem um carácter negativo e, por meio dos canais de comunicação online acessíveis/visíveis a todos, possa tornar-se gerador de conflitos ou atuar como fator de desmotivação para o colaborador que recebe esse *feedback* perante a sua equipa ou colegas de trabalho.

- 5) As plataformas digitais trouxeram consigo a possibilidade de encurtar distâncias, seja sob uma perspetiva geográfica, mas também por proporcionarem modelos de trabalho em hierarquias tendencialmente mais horizontais e informais. Desta forma, surge a possibilidade de aproximar os colaboradores da organização, sem que sejam necessárias logísticas complexas. Promover a proximidade entre colaboradores com diferentes graus hierárquicos pode, por exemplo, ser um impulsionador para o aumento de confiança. Da mesma forma, momentos como conferências/salas de chat online podem resultar em momentos de partilha de ideias e experiências, de forma a solucionar problemas ou, simplesmente, como forma de estreitar relações. Igualmente pertinente, é estimular a sinergia entre diferentes áreas e promover a comunicação entre colaboradores de diferentes equipas.
- 6) Por meio da virtualização da comunicação interna, o recetor, hoje, também é um emissor, pelo que tem um papel fundamental no sucesso da comunicação interna. Assim, todos os colaboradores devem ter a oportunidade de ser ouvidos naquilo que diz respeito à acessibilidade e funcionamento das plataformas que compõe a rede de comunicação da organização.

Em suma, para que a comunicação interna de uma organização virtual seja eficiente deve, antes de mais, ser valorizada, tornando-se capaz de se manter ativa, frequente e próxima.

## Capítulo 6 – Considerações Finais

É certo que a comunicação tem um papel imprescindível na atividade de qualquer organização. Contudo, nem sempre é vista enquanto ferramenta estratégica para o bom funcionamento e sucesso da mesma, apesar de ter um grau de importância semelhante a todas as outras áreas que constituem uma organização. Este estudo vem reforçar a necessidade de pensar a comunicação interna enquanto elemento estratégico de uma organização e não apenas como uma ferramenta de trabalho. Como tal, é necessário que os canais de comunicação, plataformas, métodos e procedimentos relacionados com os processos comunicativos estejam em constante adaptação, face às necessidades de cada organização.

No contexto concreto da ONGD Mundo A Sorrir, onde desenvolvi o meu estágio curricular, existe essa mesma necessidade, isto é, a atualização dos procedimentos comunicativos, numa organização que teve um crescimento nos últimos anos, tanto em visibilidade, como em colaboradores. O mesmo aconteceu com a adesão ao trabalho híbrido e remoto, uma mudança impactante. Num cenário com tantas transformações, é contraditório que os processos de comunicação interna não sejam repensados e adaptados para corresponder às atuais necessidades de uma organização, agora virtual.

Partindo de leituras exploratórias, foi possível estabelecer alguns parâmetros de análise deste estudo, que veio confirmar que a virtualização da comunicação interna impõe desafios aos processos comunicativos que ocorrem no dia-a-dia de colaboradores com diferentes modelos de trabalho e dispersos geograficamente. A fim de perceber estas mesmas falhas, torna-se fundamental a recolha de *feedback*, para que através da identificação dos problemas, possam ser encontradas soluções.

Não obstante, este estudo encontrou algumas limitações naquilo que diz respeito ao modelo de análise qualitativo, que previa a observação não sistemática ou não estruturada, uma vez que só me foi possível implementar este procedimento do estudo em alguns espaços da organização, todos eles pertencentes ao nível 1 de distância ao centro de decisão, aquele que é geograficamente mais próximo. Esta condicionante foi imposta em resultado do meu estágio curricular ter decorrido de forma presencial num destes espaços, ainda que tivesse sido proporcionada a visita pontual a outras infraestruturas da organização e, também, o acompanhamento de algumas atividades fora das infraestruturas. Posto isto, acredito que através da observação direta noutras infraestruturas da organização, distribuídas pelos diferentes níveis de distância ao centro de decisão, possivelmente, poderiam ter sido retiradas mais e diferentes constatações através deste processo.

A virtualização da comunicação interna é um tema complexo e vasto, e como tal, a exploração deste tópico não se esgota aqui. Com base neste estudo, foi possível identificar algumas lacunas no processo de transição digital e, conseqüentemente, da virtualização da comunicação interna. Tratando-se de uma organização que vivia no analógico e complementou a sua atividade com a implementação do digital, é importante garantir que este procedimento não venha acentuar ou criar problemas na comunicação interna por falta de planejamento ou estratégia. Ainda que no caso da Mundo A Sorrir este tenha sido um processo gradual, encontra limitações. Desta forma, o estudo dos procedimentos adotados na adesão à transição digital das organizações é um dos temas levantados em consequência desta investigação, uma vez que esta é uma questão que antecede a própria implementação. Posto isto, torna-se importante identificar as ferramentas e condições necessárias para a criação de um método adotado pelas organizações, que possa antever e dar resposta às barreiras criadas pela virtualização da comunicação interna.

## Capítulo 7 – Referências bibliográficas

Abreu A. F., Jacoski C. A. (2001), Organizações Virtuais: contribuições ao estado da arte, *Informação & Sociedade: Estudos*, n.1, v.11. Retirado

de: [https://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2015/12/pdf\\_dfb4a2e2d1\\_0000007682.pdf](https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2015/12/pdf_dfb4a2e2d1_0000007682.pdf)

Alves, Z., Silva, M. (1992). Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. *Paidéia* (Ribeirão Preto). 24, 0103-863. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X1992000200007>

Amado, J. (2000). A Técnica da Análise de Conteúdo. Referência 5, 53-63. Retirado de: <https://woc.uc.pt/fpce/person/ppinvestigador.do?idpessoa=10057>

Clegg, S. R. (2006). *Handbook de estudos organizacionais*. Editora ATLAS. Retirado de: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/03/10-cleg.pdf>

Corrêa, E. (2009). A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações. *Organicom*, [Edição Especial], 10-11. Retirado de:

<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139020/134368>

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

Costa, M. (2010). *A Comunicação em Organizações Virtuais: o Paradigma Digital*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Retirado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/40996/1/Ana%20Margarida%20Nogueira%20Vale%20Costa.pdf>

Duarte, J. (2010). Entrevista em Profundidade. In *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação* (2nd ed.). Atlas

Flick, U. (n.d.). Observação. In *Métodos Qualitativos*. Bookman.

Garrido F. J., Goldhaber G. M., Putman L. L. (2020), Fundamentos de Comunicación Organizacional. Colombia, Chile, México e Espanha. *Organizational Communication Global Network* [ebook]. Retirado

de:

[https://www.researchgate.net/profile/FranciscoGarrido4/publication/343629110\\_Fundamentos\\_de  
Comunicacion\\_Organizacional\\_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-  
Comunicacion-Organizacional-2022.pdf](https://www.researchgate.net/profile/FranciscoGarrido4/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf)

Lévy P. (1996). O que é o virtual?. In: Neves P. (Eds.), *O que é a virtualização?* (p.15-25). São Paulo.  
Retirado de: [http://www.mom.arq.ufmg.br/mom/02\\_arq\\_interface/6a\\_aula/o\\_que\\_e\\_o\\_virtual\\_-\\_levy.pdf](http://www.mom.arq.ufmg.br/mom/02_arq_interface/6a_aula/o_que_e_o_virtual_-_levy.pdf)

Marín, A. L. (1997) *La Comunicación en la empresa e en las organizaciones*, Barcelona: Bosch.  
Retirado de: [https://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-1047504-dt-content-  
rid4000280\\_1/courses/2021.MS24MS2408005546\\_1/Marin\\_1997\\_Com%20Interna.pdf](https://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-1047504-dt-content-rid4000280_1/courses/2021.MS24MS2408005546_1/Marin_1997_Com%20Interna.pdf)

Marinho, S. (2004) *Comunicação Informal nas Organizações: um estudo de caso em I&D*, Buenos Aires, Argentina: VII ALAIC, Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación, La Plata.  
Retirado de:  
[http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2728/1/smarinho\\_VIIALAIC\\_2004.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2728/1/smarinho_VIIALAIC_2004.pdf)

Menan M. G. (2006), *A importância da comunicação interna nas organizações*. Tese de Doutorado, Inesul, Londrina. Retirado de: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-  
idvol\\_9\\_1287601209.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_9_1287601209.pdf)

Moniz, A., Kovács, I. (2001), *Sociedade da Informação e Emprego*. Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional, 972-8312-40-7. Retirado de:  
<https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/5712-5704-1-PB.pdf>

Nogueira, A. M. & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores, 9(4), 121-152.  
Retirado de: <http://dx.doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>

Pereira Coutinho, C. (2014). Amostra. In *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais: teoria e prática* (2nd ed.). Almedina

Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da identidade da Universidade do Minho*. Tese de Doutorado, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Retirado de:  
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf>

Ruão, T. (2016) *A Organização Comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*, Braga: CECS – UMinho.

[http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/41119/1/TR\\_2016\\_organizacao-comunicativa.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/41119/1/TR_2016_organizacao-comunicativa.pdf)

Trevisan, N. (2006) *Comunicação Organizacional em Organizações Virtuais: estudos para uma teoria de comunicação organizacional on-line a partir do caso REA/Brasil*. XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Retirado de: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R0442-1.pdf>



## **Anexos**

### **Anexo 1: Instrumento de recolha de dados: entrevista semiestruturada**

Tema: Perceção e Funcionamento da Comunicação Interna na Mundo A Sorrir

Datas: 25 de maio a 23 de agosto

#### **Guião da entrevista**

##### **a) Caraterização do colaborador/a**

1. Idade:
2. Cargo:
3. Formação Académica:
4. Experiência anterior na função (nº anos):
5. Experiência anterior na organização (nº anos):
6. Funções:
7. Modelo de trabalho:

##### **b) Perceção/Valorização da Comunicação Interna na Organização**

1. O que entende por comunicação interna?
2. Para si a comunicação interna é importante? Qual a sua utilidade?
3. Quais os canais internos que utiliza para comunicar com outros colaboradores da organização?
4. Como se organiza hierarquicamente a organização? Explique o caso da sua equipa. Como comunica com eles?
5. Há alguém da organização com quem nunca tenha estabelecido qualquer contacto?
6. Quais sente que são os facilitadores e as dificuldades no processo de comunicação com outros colaboradores?
7. Considera o tom de comunicação formal ou informal? Altera-se consoante fala com colegas de departamento/serviço ou outros?

##### **c) Aplicação dos suportes de comunicação face às ocasiões de comunicação na organização**

1. Como é visto o momento de recém recrutados à organização? Que suportes são utilizados em matéria de comunicação para quem chega pela primeira vez à Organização?
2. Sabe quais as funções de todos os seus colegas da organização?

3. No que toca à segurança, higiene, trabalho ou outras questões básicas do quotidiano da Organização, sente que as indicações, informações são bem transmitidas? Se pode ser melhorado, aponte de que forma.
4. Considera que são tidos em conta os desejos, sugestões e propostas dos colaboradores? Como é vista esta situação na comunicação da Organização?
5. Como são comunicados novos procedimentos e novas regras? (*exemplo: face a novas tecnologias*)
6. Atividades extraprofissionais – O que é feito ao nível de comunicação de forma a estruturar outras atividades relacionadas com o desempenho profissional? (*exemplo: atividades como a cultura, lazer e desporto*) –
7. Considera que as conquistas de um setor, departamento, grupo ou pessoas são tidos em conta? De que forma?
8. Tem sugestões para melhorar a comunicação e comunicação interna da Mundo A Sorrir? Se sim, enumere.

**Anexo 2: Tabela 1 - Análise de dados das entrevistas aos colaboradores com funções de direção/chefia (A) e colaboradores com funções de coordenação (B)**

<i><b>Categoria</b></i>	<i><b>Subcategoria</b></i>	<i><b>Unidade de Registo</b></i>	<i><b>Unidade de Contexto</b></i>
<b>Perceção e Valorização da Comunicação Interna</b>	Conceito de Comunicação Interna	Compreensão do conceito de comunicação interna	<p>A2 – “Toda a comunicação entre colaboradores e em termos mais específicos entre os diferentes departamentos, de forma que toda a gente conheça a organização onde trabalha e saiba o que está a acontecer na organização.”</p> <p>B7 – “Acho que é comunicação entre as partes integrantes de uma equipa, ou seja, as várias valências de uma organização, e entre os colegas e entre os coordenadores, ou seja, o coordenador de cada valência/equipa e a direção da organização.”</p> <p>B4 – “Tem a ver com os colaboradores, a forma como comunicamos internamente, e tudo aquilo que não interessa ir para fora.”</p>
	Importância atribuída à Comunicação Interna	Importância atribuída à Comunicação Interna	<p>A2 – “Sim, considero muito importante.”</p> <p>B5 – “Acho que é um ponto fulcral para o bom funcionamento de uma organização e para a comunicação assertiva entre todos os membros da equipa”</p>
	Canais de Comunicação Interna	Canais online Canais offline	<p>A1 – “A direção tem um canal de WhatsApp que é o canal preferencial de comunicação diário. Quando é preciso passar uma mensagem rápida, às vezes quando é preciso alertar para um certo problema, e às vezes já chegou a ser utilizado para certas decisões urgentes. No entanto, o nosso meio de comunicação preferencial são as nossas reuniões têm um carácter quinzenal ou mensal e que são reuniões de ponto de situação e, muitas vezes, de tomada de decisão. Estas reuniões são por Zoom.”</p> <p>B2 – “Temos um grupo de WhatsApp que uso para comunicar e dar indicações à equipa.”</p>

**Sistema de Comunicação**

		<p><i>B2 – “Quando elas precisam de enviar um e-mail, elas usam o mesmo e-mail, mas quando eu quero que alguma coisa fique registada eu mando para os e-mails pessoais delas.”</i></p> <p><i>B2 – “Sou muito apologista das chamadas telefónicas em detrimento do e-mail.”</i></p> <p><i>A2 – “E-mail, telefone e presencial”</i></p> <p><i>B4 – “Normalmente é uma comunicação direta, falo diretamente com as pessoas quando preciso de alguma coisa para o meu trabalho.”</i></p> <p><i>B4 – “Eu uso sempre o número pessoal porque estou muito em teletrabalho.”</i></p> <p><i>B3 – “Comunico por WhatsApp. Tenho mil grupos de WhatsApp da Mundo A Sorrir”</i></p>
Hierarquia	<p>Comunicação Ascendente</p> <p>Comunicação Descendente</p> <p>Comunicação Horizontal</p>	<p><i>B2 – “Para mim, estamos todos no mesmo patamar (...) tento fazer uma liderança muito democrática e muito partilhada, quando há problemas juntamos todos e resolvemos em conjunto (...) é muito horizontal”</i></p> <p><i>B7 – “Senti alguma dificuldade no início de perceber inicialmente com quem às vezes tinha de falar para resolver algumas situações.”</i></p>
Tom de comunicação	<p>Formal</p> <p>Informal</p>	<p><i>B1 – “Na Mundo A Sorrir há um registo muito informal”</i></p> <p><i>B2 – “Tenho um perfil de às vezes em certas situações ser mais formal do que era suposto”</i></p> <p><i>B6 - “...maioritariamente informal”</i></p> <p><i>A1 – “Acho que se altera consoante colegas e departamentos, eu noto que aqueles que ainda não me conhecem pessoalmente são muito formais, tratam por doutor/a (...) E noto que há muitas vezes esse formalismo ou às vezes até algum pouco à vontade para me abordar, enquanto aquelas pessoas que já são</i></p>

		<p><i>colaboradoras há muito tempo têm total liberdade e sentem total facilidade de contacto.</i></p> <p><i>A2 – “Desde há muitos anos que resolvi tratar toda a gente por tu, acho que isso facilitou, não interessa se me tratam por doutor/a, eu trato todas as pessoas da mesma forma e acho que isso facilita que elas cheguem a mim.”</i></p> <p><i>B7 – “Eu nunca senti muito a formalidade, sempre me foi dada muito à vontade no trato com os colegas de diferentes hierarquias e áreas, nunca senti grande diferenciação.”</i></p> <p><i>B4 – “A informalidade altera-se consoante a confiança e a hierarquia, eu não trato todos por tu (...) há aqui um patamar.”</i></p>
Facilitadores da comunicação	Rapidez de contacto	<p><i>B1 – “Tendo algum tipo de problema imediatamente pegamos no telefone e articulamos com a pessoa com a qual precisamos de falar.”</i></p> <p><i>B1 – “Tenho a Mariana à distância de um telefonema”</i></p> <p><i>B2 – “...o WhatsApp facilita”</i></p>
	Tecnologia	<p><i>B6 – “Considero a tecnologia um facilitador, como reuniões online”</i></p> <p><i>A1 – “Confesso que a plataforma WhatsApp é mais ágil, dá para fazermos um grupo e ir trocando as mensagens e a marcação de reuniões.”</i></p> <p><i>B5 – “...conseguir aceder facilmente às pessoas, quando uma pessoa não atende o telefone sei que no futuro há retribuição da chamada e a facilidade com que toda a gente usa o WhatsApp”</i></p>
	Utilização do contacto pessoal	<p><i>A1- “...uso do WhatsApp pessoal (mensagem ou chamada), privilegio o uso do contacto pessoal (...) é muito mais fácil.”</i></p>

Informalidade

*B5 – “Informalidade, acho que isso facilita bastante. Não gosto de ter uma comunicação muito formal enquanto equipa, temos sim uma comunicação formal quando estamos com pacientes e quando isso exige, mas de resto é tudo muito informal, porque acho que facilita muito a comunicação e a partilha. Faz com que toda a gente se sinta à vontade para, por exemplo, se estiver desagrada com alguma coisa comunicar de forma assertiva sem precisar de ficar a remoer em algum assunto e deixar com que crie mal-estar na equipa/organização.”*

*B4 – “Neste pequeno núcleo com que eu estou a informalidade é um facilitador, mas o facto de não conhecer as pessoas que têm chegado e eu não sou uma pessoa extrovertida torna-se uma dificuldade.”*

*B6 – “Conhecer as pessoas pessoalmente acaba por ser uma ajuda.”*

Contacto presencial

*A2 – “O que facilitou foi um trabalho anterior e contínuo da minha parte de fazer um esforço para estar com as pessoas, por ir às delegações pelo menos de dois em dois ou três em três meses para falar com as pessoas.”*

Barreiras na  
Comunicação

Dispersão da informação

*B6 - “a questão dos grupos de WhatsApp, às vezes há muitos grupos”*

*A1 – “Em termos de grupos, às vezes há um entrave porque podemos perder o fio à meada, se forem grupos extensos é difícil de acompanhar.”*

*A1 – “Em termos de grupos às vezes há um entrave porque podemos perder o fio à meada, se forem grupos extensos é difícil de acompanhar.”*

	Ritmo de trabalho	<p><i>B6 – “Trabalhar a um ritmo acelerado, não haver grandes pausas poderá impedir que a comunicação seja feita com tempo”</i></p> <p><i>B5 – “O que dificulta a comunicação muitas vezes é a falta de tempo, nós temos muitas coisas em mãos e o tempo também não estica.”</i></p>
	Conectividade à Internet	<p><i>B6 – “A conectividade da internet pode ser um problema (...) quando eu estou em Portugal e há voluntários aqui, poderá haver dificuldade na comunicação porque o voluntário não tem acesso à internet o tempo todo”</i></p>
	Incumprimento horário laboral	<p><i>B6 - “a informação vem a outras horas que uma pessoa já não está focada naquilo”</i></p> <p><i>B5 – “Sou apologista que haja horários de trabalhos “certos”, ou seja, entrar às 9h e sair às 18h, todos nós temos família, amigos e vida para além do trabalho.”</i></p> <p><i>B7 – “O outro problema é a questão da disponibilidade horária que às vezes as pessoas têm de perceber que nem sempre é possível responder a horas que não são de horário laboral, e isso às vezes torna-se um bocadinho difícil de gerir.”</i></p>

Ausência do contacto presencial

*A2 – “[É uma dificuldade] o facto de não estar presente, nós sentimos coisas quando estamos presentes, quando vou aos locais percebo que alguma coisa não está bem, mas por vezes são coisas que já aconteceram há dois meses atrás”*

*B7 – “Claro que a comunicação é sempre melhor presencialmente.”*

*B4 – “Eu antes da Covid trabalhava sempre na Sede, a comunicação era completamente diferente do que é agora porque agora estou em teletrabalho. Acho que a principal dificuldade é eu não dividir um espaço, há muitas coisas que eu não sei porque também não estou nos espaços.”*

Diferentes modelos e horários de trabalho dos membros da equipa

*B2 - Para marcar uma reunião de equipa para estarmos todos nem sempre é muito fácil, porque temos pessoas que só vêm determinados dias, tem de ser marcado com bastante antecedência e às vezes não se consegue ter toda a gente presente”*

*B4 – “É uma dificuldade o facto de eu nunca estar onde estão as outras pessoas (...) muitas vezes não consigo estar na reunião semanal”*



**Liderança**

	Utilização desadequada dos canais de comunicação	<p><i>B7- “Há uma linha muito difícil que separa aquilo que conseguimos comunicar por telefone e aquilo que não conseguimos. Muitas vezes pode ser complicado transmitirmos a ideia que queremos por mensagem de WhatsApp, portanto isso pode ser um dificultador na comunicação.”</i></p> <p><i>B6 – “tive dificuldades com gerações mais novas de voluntários, em que não usam tanto e-mail”</i></p> <p><i>B7 – “Grupos no WhatsApp são úteis para dar um recado, para transmitir uma ideia rápida, mas nunca para estar a desenvolver uma ideia sobre um projeto/trabalho e isso já aconteceu.”</i></p>
	Compreensão da mensagem	<p><i>B2 – “Às vezes sinto que nem sempre por estarmos presencialmente e boca a boca a mensagem passa corretamente”</i></p>
Gestão de expectativas	Perceção sobre cumprimento das expectativas	<p><i>B5 – “Também gosto de dar o feedback da informação quando passo à equipa, ou seja, se for alguma informação que a equipa não ficou tão agradada, sinto que enquanto coordenador/a tenho que fazer essa comunicação para a direção”</i></p>
Feedback	Comunicação de mudanças	<p><i>A1 – “Quando são outros colaboradores de projeto ou voluntários que passam a regime mais presencialmente, muitas vezes tenho conhecimento pelo grupo de WhatsApp, não sei se é o mais correto.”</i></p> <p><i>B5 – “Acho que as informações poderiam ser um bocadinho melhor transmitidas, por exemplo, quando integram uma pessoa nova na equipa é partilhado no grupo do WhatsApp (...) acho que seria importante/engraçado um vídeo partilhado por essa pessoa no WhatsApp, para associarmos a cara à pessoa acho que seria uma boa forma da pessoa fazer uma apresentação, um breve vídeo onde a pessoa dissesse quem era, de onde vinha, o que é que estava aqui a fazer”</i></p>

**Sentimento de  
Pertença**

Valorização Pessoal    Motivação

*B5 – “Sei os projetos que existem mas nem sempre sei quem trabalha nesses projetos”*

*B4 - “Às vezes acabamos por saber das coisas, mas não sabemos por quem deveríamos saber.”*

*B3 – “Há alguns projetos nacionais que eu nem devo saber que existem”*

*A1 – “Não sei se com alguma regularidade a Bárbara ou algum membro da direção não podia enviar um email ou até um organigrama com os nomes para toda a gente, uma vez por semestre por exemplo. Permite ir relembrando os projetos que estão a acontecer e quem está envolvido neles.”*

*B4 – “De uma forma mais geral, também vou tendo conhecimento das coisas através das redes sociais, que eu não concordo, mas há coisas que eu sei pelas redes sociais.”*

*A1 – “Eu confesso que às vezes sinto-me mais ou menos motivado/a para participar. Acho que um dos grandes problemas ou dificuldades da organização é a dedicação da direção, ou seja, a direção nunca foi remunerada, é um regime totalmente voluntário, mas que nos tira muito tempo...”*

*B4 – “Faz-me um bocado de confusão que as pessoas se vão embora e nunca se sabe claramente, nunca há uma despedida. Às tantas não me sinto parte de...”*

*B3 – “Sinto que neste momento sou mais reativo/a do que proativo/a”*

*B2 – [Após uma alteração de comportamentos da equipa] ...senti a curto prazo uma alteração, mas acho que depois com o tempo as coisas de vez em quando vão-se perdendo e vão falhando”*

Reconhecimento

*A2 – “Há uma grande preocupação da direção de dar reconhecimento às pessoas que estão mais disponíveis a colaborar com a organização (...) as*

Participação na  
tomada de decisões

*“pessoas que têm maior comprometimento na organização, são aquelas que é pensado de que forma é que podem ser reconhecidas”*

*B5 – “...somos bastante valorizados, temos o reconhecimento por parte da direção e todos nós precisamos de reconhecimento quando conseguimos vitórias”*

*B2 – “Em diversas situações essas conquistas são partilhadas no grupo de WhatsApp onde estamos todos, o que é algo que acho muito positivo”*

*B4 - “Há dias em que considero que os sucessos são tidos em conta, outros dias que não.”*

*B2 - “Na reunião de equipa fizemos duas ou três dinâmicas de grupo com exemplos práticos, chegámos aos problemas que a equipa estava a passar e todos reconhecemos que a comunicação era um problema (...) combinámos que se a pessoa sente que tem algo para dizer, deve falar (...) não ficar pelo acho que ou suponho que...”*

*A1 – “A direção acolhe muito bem as sugestões e opiniões dos colaboradores/voluntários que estão há muitos anos, em termos estratégicos, de posicionamento. Aliás, já tomamos decisões com base em opiniões/sugestões /indicações de certos colaboradores”*

*B5 – “Aqui no C.A.S.O. todas as pessoas têm opiniões válidas e todas as pessoas têm de as partilhar, e isso para nós é muito importante. (...) Às vezes temos uma problemática que numa partilha entre equipa conseguimos encontrar uma solução”*

*B4 - “Às vezes sinto que podemos não ser tão bem compreendidos porque as pessoas não estão na prática connosco”*

		<p><i>B3 – “Aqueles que são as minhas sugestões em relação ao projeto, são-me confiadas. A direção aceita as decisões que eu for tomando em relação ao projeto”</i></p> <p><i>B1 – “Tenho sempre em conta as sugestões das colegas, se são coisas que eu acho que devo passar para cima, passo-as imediatamente, mesmo que uma ou outra possa causar algum desconforto.”</i></p>
	Envolvimento	<p><i>B3 - “A questão geográfica, eu sei que Lisboa se sentia meio excluída porque estava longe da sede, dos elementos da estrutura da associação. Acho que era importante tentar fazer encontros com colaboradores e tentar que estivessem todos juntos e não apenas os coordenadores.”</i></p> <p><i>A1 – “Também há o grupo geral da organização onde estão todos os colaboradores que acho que é uma plataforma interessante (que todos deviam usar com mais regularidade) para se partilhar aquilo que se está a fazer e o que se acha interessante. Tem-se feito com alguma regularidade e é importante porque mostra alguma união transversal de todos os departamentos da MAS.”</i></p> <p><i>B6 - “Há eventos que acontecem e eu sei que acontecem, mas eu não estou presente”</i></p>
Cultura Organizacional	Atividades extraprofissionais	<p><i>A2 – “Nós temos uma iniciativa que é o encontro de coordenadores que antes da pandemia acontecia duas vezes por ano (...) Mas podiam ser feitas muitas mais coisas.”</i></p> <p><i>B5 – “Depois disso também privilegiamos muito os almoços de equipa. Recebemos o vencimento e marcamos o almoço para também partilharmos um bocado da nossa vida e para não falarmos só sobre trabalho.”</i></p> <p><i>B5 – “...por norma não gosto que ninguém fique aqui na hora de almoço. Acho que descomprimir na hora de almoço é extremamente importante, ir respirar ar puro, acabamos por fazer um bocado de desporto e por falar sobre assuntos não relacionados com o trabalho.”</i></p>

Interação entre  
colaboradores

Contacto entre  
colaboradores da  
Organização

*B2 – “Não há ninguém com quem nunca tenha estabelecido contacto”*

*B6 – “Quem está geograficamente mais distante não conheço ninguém”*

*A2 – “Conheço toda a gente”*

*B5 – “Membros da direção, se calhar não conheço o tesoureiro  
de resto tenho contacto com toda a gente”*

*B4 – “As pessoas que estão geograficamente mais afastadas e aquelas que são  
mais recentes não conheço.”*

*B3 – “Não contacto muito com mais ninguém sem ser com quem preciso de  
falar, mas isto tem a ver com o meu engagement com o projeto.”*

Relação entre  
colaboradores

*B5 – “A minha equipa, o núcleo principal, nós já não somos só colegas de  
trabalho, acabamos por ser amigos então temos muitas atividades já fora do  
âmbito profissional.”*

*B1 – “Estávamos a sentir necessidade de estarmos juntas fora do contexto de  
trabalho.”*

**Anexo 3: Tabela 2 – Análise de dados das entrevistas aos colaboradores com funções técnicas/executivas (C)**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidade de Registo</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	
<b>Perceção e Valorização da Comunicação Interna</b>	Conceito de Comunicação Interna	Compreensão do conceito de Comunicação Interna	<i>C3 – “Comunicação interna acho que é toda as ligações que há dentro da própria organização desde toda a parte de exposição de problemas/respostas...”</i>	
	Importância da Comunicação Interna	Importância atribuída à Comunicação Interna	<i>C3 – “Muito importante”</i>	
	Canais de Comunicação Interna	Canais online		<i>C4 – “e-mail só se for para fazer algum pedido de algum material, normalmente eu não uso muito”</i>
		Canais offline		<i>C5 – “Às vezes uso o e-mail, mas menos do que o WhatsApp (...) a utilização do e-mail é rara”</i>
				<i>C5 – “geralmente temos imensos panfletos espalhados pela clínica”</i>
				<i>C3 – “Com outros projetos para trocar ideias utiliza-se muito o WhatsApp e reuniões via Zoom (...) com a equipa usa-se muito o WhatsApp e como estamos muitas vezes todos no gabinete também se comunica de forma presencial.”</i>
				<i>C6 - “WhatsApp é a forma que eu mais comunico com toda a gente”</i>
Hierarquia		Comunicação Ascendente	<i>C3 – “É tudo muito hierárquico”</i>	
		Comunicação Descendente	<i>C 1 – “As chefes são muito acessíveis, é fácil a comunicação”</i> <i>C3 – “Para mim acho que é uma dificuldade esta hierarquia, depois já não sei com quem é que hei de falar, se hei de falar com a minha coordenadora e depois se a minha coordenadora fala com a gestora de projeto e se a gestora de projeto fala</i>	

**Sistema de Comunicação**

	Comunicação Horizontal	<p><i>com a direção, e de repente já não sei com quem é que hei de falar, que assuntos é que falo com cada departamento.”</i></p> <p><i>C4 – “há um sentido de equipa muito grande (...) acho que todos temos uma cumplicidade muito grande (...) comunicar entre nós é super fácil”</i></p> <p><i>C3 – “Acho que o tom de quem está acima é um bocadinho pesado, tendo em conta a organização que é (...) E acho que uma comunicação agressiva é zero construtiva.”</i></p> <p><i>C3 - “É uma reprovação pontual, muitas vezes à frente de várias pessoas que é muito humilhante”</i></p>
Tom de comunicação	Formal Informal	<p><i>C2 – “Quando são pessoas com cargos mais elevados dentro da organização existe sempre a questão formal”</i></p> <p><i>C5 - “acho que é muito informal, toda a gente é muito acessível e simpática (...) não há aquelas coisas de hierarquias”</i></p>
Facilitadores da comunicação	Rapidez de contacto	<i>C5 – “A rapidez com que conseguimos enviar as mensagens é um facilitador. Por exemplo, às vezes falta aqui alguma coisa e é só enviar mensagem e temos uma resposta rápida, é mais fácil e acaba por encurtar a distância”</i>
	Tecnologia	<p><i>C5 – “...conseguimos encurtar um bocadinho as distâncias, porque de outra forma nunca conseguíamos fazer as reuniões, era impossível para nós estarmo-nos sempre a encontrar”</i></p> <p><i>C3 – “O bom de ser uma organização mais pequenina e de termos mil grupos de WhatsApp, apesar de longe estamos todos muito perto.”</i></p>
	Contacto presencial	<i>C5 – “...com os colegas de trabalho é bastante fácil, porque quando estamos perto saímos do consultório e conseguimos logo obter respostas rapidamente, é tudo muito fácil”</i>

Barreiras da comunicação	Eficácia da Comunicação	<p>C4 - <i>“tudo isso [informações] chega a nós na perfeição e tentamos sempre ao máximo cumprir tudo mediante nos é informado”</i></p> <p>C5 - <i>“...acho que as informações são bem transmitidas e da experiência que eu tenho, são bem conseguidas”</i></p>
	Dispersão da Informação	C3 - <i>“...só de um projeto mínimo teve que haver cinco reuniões só para se chegar a alguma conclusão. Qual é o problema destas reuniões todas? É que se vai perdendo a mensagem, a mensagem não chega a quem está em campo.”</i>
	Conectividade à internet	C3 - <i>“A internet não é muito boa”</i>
	Ausência de contacto presencial	C3 - <i>“Isto de termos vários grupos geograficamente deslocados e de não haver a facilidade de estarmos muitas vezes juntos...”</i>
	Compreensão da mensagem	C3 - <i>“Eu tive uma coordenadora que até ao fim disse que ainda não percebia o projeto. Isto é problemático.”</i>
	Distância geográfica	C6 - <i>“Eu podia estar muito mais integrada no início dos projetos e não estou porque estou longe”</i>
	Tempo de resposta	<p>C5 - <i>“É um bocadinho dependente do nosso horário, por exemplo se for um médico dentista, podem demorar um dia inteiro a responder.”</i></p> <p>C 2 - <i>“Há alturas em que eu sei [das informações] mais tarde do que a altura em que foram transmitidas.”</i></p>
<b>Liderança</b>	Gestão de expectativas	<p>Perceção sobre cumprimento das expectativas</p> <p>C3 - <i>“Eu não tive grande formação, acho que devia ter tido formação de quem já tinha feito este tipo de projetos e não há.”</i></p> <p>C 1 - <i>“Não considero que são tidos em conta os meus desejos ou propostas”</i></p> <p>C 2 - <i>“Superiormente se alguma coisa tiver de ser sugerida vejo abertura para isso.”</i></p>



**Sentimento de  
Pertença**

Feedback	Comunicação de mudanças	<p><i>C6 - "Eu gostava de saber dos projetos no início, eu muitas vezes sei dos projetos pela newsletter ou pelo Facebook"</i></p> <p><i>C6 - "Entrou um membro para a nossa equipa e enviou-me um e-mail e eu não sabia quem era. Teria sido melhor alguém introduzir"</i></p> <p><i>C3 - "Uma das coisas que eu acho que acaba por ser um entrave na comunicação são as constantes mudanças que a organização tem de pessoas (...) acho que o projeto perde, a equipa perde, por vezes custa habituar a mudanças."</i></p>
Valorização Pessoal	Motivação	<p><i>C2 - "Há determinados dias que são muito difíceis de me levantar para vir trabalhar."</i></p> <p><i>C2 - "Há atividades que não tenho vontade de fazer"</i></p>
	Reconhecimento	<p><i>C1 - "Não vejo muito reconhecimento da parte superior. Não há grande contacto connosco."</i></p> <p><i>C6 - "Reconhecimento das equipas, aparece sempre no WhatsApp, na newsletter, Facebook, acho que celebramos muito isso e está muito bem"</i></p>
Participação na tomada de decisões	Perceção sobre eficácia da participação	<p><i>C3 - "Acho mesmo que há algum medo de quem está abaixo de falar de algumas coisas"</i></p> <p><i>C3 - "Às vezes não sei bem o que é que cada pessoa faz na realidade." C6 - "[propostas, desejos/sugestões] Já aconteceu ficar esquecido"</i></p> <p><i>C3 - "Muitas vezes a direção por estar tão fechada num gabinete não sabe o que é que é estar em campo e eu acho que isso é um problema grande"</i></p>
Cultura Organizacional	Atividades extraprofissionais	<p><i>C4 - "...há convívio, temos bons momentos de brincadeira, acho que isso é importante (...) nos aniversários compramos um bolinho, uns mimosinhos, para fazermos uma sobremesa juntos"</i></p>

Interação entre colaboradores da organização			<p><i>C6 - “Antigamente fazíamos montes de encontros e eu quase conhecia toda a gente”</i></p> <p><i>C6 - “Quando eu entrei fazíamos montes de coisas, peddy papper, jantares, encontros, convívios com agências que vêm de fora dinamizar (...) convívios não sei se se fazem, mas devíamos fazer.”</i></p> <p><i>C4 - “podíamos tentar fazer convívios mais vezes, partilhar entre todos”</i></p>
	Enraizamento hierarquia	da	<p><i>C3 - “...é uma organização muito hierárquica e eu acho que as organizações já não têm essa necessidade desta hierarquia (...)acho que faz muito mais sentido ser algo muito mais canalizado e tudo mais uniforme/horizontal.”</i></p>
	Contacto colaboradores	entre	<p><i>C4 - “assistentes só conheço as meninas de Braga, dos outros C.A.S.O. acho que não conheço”</i></p> <p><i>C4 - “eu sinto-me à vontade para ir diretamente falar com essa pessoa, explicar o que se passa e tentar perceber o porquê de as pessoas não estarem a correr bem”</i></p> <p><i>C5 - “Tudo o que seja médicos dentistas (...) sem ser os desta zona não conheço mais ninguém”</i></p> <p><i>C2 - “As pessoas do norte que não vieram a Lisboa não conheço.”</i></p> <p><i>C3 - “Há muita gente que não conheço. Presencialmente só fui uma vez ao Porto e estive um bocadinho com as pessoas do C.A.S.O., mas não tenho quase ligação com ninguém da instituição (...) Mesmo agora das fotografias do dia 5 de julho, eu olhava e não sabia quem é que eram as pessoas. Muitas caras que não reconheci.”</i></p>
	Relação colaboradores	entre	<p><i>C2 - “O espírito de equipa não é o mesmo, por causa de elementos da equipa que mudaram a atitude, fruto de uma tensão interna... acredito que não vai melhorar”</i></p> <p><i>C5 - ““acho que não há aquela diferença de idades que às vezes se faz sentir”</i></p> <p><i>C5 - “Agora para além de pessoas com quem trabalho, já são amigos mesmo.”</i></p>

**Anexo 4: Tabela 3 – Análise de dados das entrevistas de colaboradores com nível 1 de distância ao centro de decisão**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidade de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
<b>Perceção e Valorização da Comunicação Interna</b>	Conceito de Comunicação Interna	Compreensão do conceito de Comunicação Interna	A2 – <i>“Toda a comunicação entre colaboradores e em termos mais específicos entre os diferentes departamentos, de forma que toda a gente conheça a organização onde trabalha e saiba o que está a acontecer na organização.”</i>
	Importância da Comunicação Interna	Importância atribuída à Comunicação Interna	A2 – <i>“Sim, considero muito importante.”</i>
	Canais de Comunicação Interna	Canais online	B2 – <i>“Temos um grupo de WhatsApp que uso para comunicar e dar indicações à equipa.”</i>
		Canais offline	B2 – <i>“Quando elas precisam de enviar um e-mail, elas usam o mesmo e-mail, mas quando eu quero que alguma coisa fique registada eu mando para os e-mails pessoais delas.”</i>
			B2 – <i>“Sou muito apologista das chamadas telefónicas em detrimento do e-mail.”</i> A2 – <i>“E-mail, telefone e presencial”</i> C4 – <i>“e-mail só se for para fazer algum pedido de algum material, normalmente eu não uso muito”</i>
Hierarquia	Comunicação Ascendente Comunicação Descendente	B2 – <i>“Para mim, estamos todos no mesmo patamar (...) tento fazer uma liderança muito democrática e muito partilhada, quando há problemas juntamo-nos todos e resolvemos em conjunto (...) é muito horizontal”</i> C1 – <i>“As chefes são muito acessíveis, é fácil a comunicação”</i>	

**Sistema de Comunicação**

	Comunicação Horizontal	<i>C4 – “há um sentido de equipa muito grande (...) acho que todos temos uma cumplicidade muito grande (...) comunicar entre nós é super fácil”</i>
Tom de comunicação	Formal	<i>B1 – “Na Mundo A Sorrir há um registo muito informal”</i>
	Informal	<i>B2 – “Tenho um perfil de às vezes em certas situações ser mais formal do que era suposto”</i>
Facilitadores da comunicação		<i>A2 – “Desde há muitos anos que resolvi tratar toda a gente por tu, acho que isso facilitou, não interessa se me tratam por doutor/a, eu trato todas as pessoas da mesma forma e acho que isso facilita que elas cheguem a mim.”</i>
	Rapidez de contacto	<i>B1 – “Tendo algum tipo de problema imediatamente pegamos no telefone e articulamos com a pessoa com a qual precisamos de falar.”</i> <i>B1 – “Tenho a Mariana à distância de um telefonema”</i> <i>B2 – “...o WhatsApp facilita”</i>
	Tecnologia	
	Utilização do contacto pessoal	
	Informalidade	
	Contacto presencial	<i>A2 – “O que facilitou foi um trabalho anterior e contínuo da minha parte de fazer um esforço para estar com as pessoas, por ir às delegações pelo menos de dois em dois ou três em três meses para falar com as pessoas.”</i>
	Eficácia da Comunicação	<i>C4 - “tudo isso [informações] chega a nós na perfeição e tentamos sempre ao máximo cumprir tudo mediante nos é informado”</i>
Dispersão da Informação		
Ritmo de trabalho		

**Liderança**

Barreiras da comunicação

Conectividade à internet

Incumprimento do horário laboral

Ausência do contacto presencial

*A2 – “[É uma dificuldade] o facto de não estar presente, nós sentimos coisas quando estamos presentes, quando vou aos locais percebo que alguma coisa não está bem, mas por vezes são coisas que já aconteceram há dois meses atrás”*

Diferentes modelos e horários de trabalho dos membros da equipa

*B2 - Para marcar uma reunião de equipa para estarmos todos nem sempre é muito fácil, porque temos pessoas que só vêm determinados dias, tem de ser marcado com bastante antecedência e às vezes não se consegue ter toda a gente presente”*

Utilização desadequada dos canais de comunicação

Compreensão da mensagem

*B2 – “Às vezes sinto que nem sempre por estarmos presencialmente e boca a boca a mensagem passa corretamente”*

Distância geográfica

Tempo de resposta

*C1 - “Não considero que são tidos em conta os meus desejos ou propostas”*

Gestão de expectativas

Perceção sobre cumprimento das expectativas

**Sentimento de  
Pertença**

Feedback	Comunicação de mudanças	
Valorização Pessoal	Motivação	<i>B2 – [Após uma alteração de comportamentos da equipa] ...senti a curto prazo uma alteração, mas acho que depois com o tempo as coisas de vez em quando vão-se perdendo e vão falhando”</i>
	Reconhecimento	<p><i>A2 – “Há uma grande preocupação da direção de dar reconhecimento às pessoas que estão mais disponíveis a colaborar com a organização(...) as pessoas que têm maior comprometimento na organização, são aquelas que é pensado de que forma é que podem ser reconhecidas”</i></p> <p><i>B2 – “Em diversas situações essas conquistas são partilhadas no grupo de WhatsApp onde estamos todos, o que é algo que acho muito positivo”</i></p> <p><i>C1 – “Não vejo muito reconhecimento da parte superior. Não há grande contacto connosco.”</i></p>
	Envolvimento	<i>B2 - “Na reunião de equipa fizemos duas ou três dinâmicas de grupo com exemplos práticos, chegámos aos problemas que a equipa estava a passar e todos reconhecemos que a comunicação era um problema (...) combinámos que se a pessoa sente que tem algo para dizer, deve falar (...) não ficar pelo acho que ou suponho que...”</i> <p><i>B1 – “Tenho sempre em conta as sugestões das colegas, se são coisas que eu acho que devo passar para cima, passo-as imediatamente, mesmo que uma ou outra possa causar algum desconforto.”</i></p>
	Participação na tomada de decisões	Percepção sobre eficácia da participação

Cultura Organizacional	Atividades extraprofissionais	<p><i>A2 – “Nós temos uma iniciativa que é o encontro de coordenadores que antes da pandemia acontecia duas vezes por ano (...) Mas podiam ser feitas muitas mais coisas.”</i></p> <p><i>C4 - “...há convívio, temos bons momentos de brincadeira, acho que isso é importante (...) nos aniversários compramos um bolinho, uns mimosinhos, para fazermos uma sobremesa juntos”</i></p> <p><i>C4 - “podíamos tentar fazer convívios mais vezes, partilhar entre todos”</i></p>
	Enraizamento da hierarquia	<p><i>B2 – “Não há ninguém com quem nunca tenha estabelecido contacto”</i></p> <p><i>A2 – “Conheço toda a gente”</i></p>
Interação entre colaboradores da organização	Contacto entre colaboradores	<p><i>C4- “assistentes só conheço as meninas de Braga, dos outros C.A.S.O. acho que não conheço”</i></p> <p><i>C4 – “eu sinto-me à vontade para ir diretamente falar com essa pessoa, explicar o que se passa e tentar perceber o porquê de as pessoas não estarem a correr bem”</i></p>
	Relação entre colaboradores	<p><i>B1 – “Estávamos a sentir necessidade de estarmos juntas fora do contexto de trabalho.”</i></p>

**Anexo 5: Tabela 4 – Análise de dados das entrevistas aos colaboradores com nível 2 de distância ao centro de decisão**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidade de Registro</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
<b>Percepção e Valorização da Comunicação Interna</b>	Conceito de Comunicação Interna	Compreensão do conceito de Comunicação Interna	<i>C3 – “Comunicação interna acho que é toda as ligações que há dentro da própria organização desde toda a parte de exposição de problemas/respostas...”</i>
	Importância da Comunicação Interna	Importância atribuída à Comunicação Interna	<i>B5 – “Acho que é um ponto fulcral para o bom funcionamento de uma organização e para a comunicação assertiva entre todos os membros da equipa”</i> <i>C3 – “Muito importante”</i>
	Canais de Comunicação Interna	Canais online Canais offline	<i>C5 – “Às vezes uso o e-mail, mas menos do que o WhatsApp (...) a utilização do e-mail é rara”</i> <i>C5 – “geralmente temos imensos panfletos espalhados pela clínica”</i> <i>C3 – “Com outros projetos para trocar ideias utiliza-se muito o WhatsApp e reuniões via Zoom (...) com a equipa usa-se muito o WhatsApp e como estamos muitas vezes todos no gabinete também se comunica de forma presencial.”</i>
<b>Sistema de Comunicação</b>	Hierarquia	Comunicação Ascendente	<i>C3 – “É tudo muito hierárquico”</i> <i>C3 – “Para mim acho que é uma dificuldade esta hierarquia, depois já não sei com quem é que hei de falar, se hei de falar com a minha coordenadora e depois se a minha coordenadora fala com a gestora de projeto e se a gestora de projeto fala com a direção, e de repente já não sei com quem é que hei de falar, que assuntos é que falo com cada departamento.”</i>
		Comunicação Descendente	
		Comunicação Horizontal	<i>C3 – “Acho que o tom de quem está acima é um bocadinho pesado, tendo em conta a organização que é (...) E acho que uma comunicação agressiva é zero construtiva.”</i>



		<i>C3 - “É uma reprovação pontual, muitas vezes à frente de várias pessoas que é muito humilhante”</i>
Tom de comunicação	Formal	<i>C2 – “Quando são pessoas com cargos mais elevados dentro da organização existe sempre a questão formal”</i>
	Informal	<i>C5 - “acho que é muito informal, toda a gente é muito acessível e simpática (...) não há aquelas coisas de hierarquias”</i>
Facilitadores da comunicação	Rapidez de contacto	<i>C5 – “A rapidez com que conseguimos enviar as mensagens é um facilitador. Por exemplo, às vezes falta aqui alguma coisa e é só enviar mensagem e temos uma resposta rápida, é mais fácil e acaba por encurtar a distância”</i>
	Tecnologia	<i>B5 – “...conseguir aceder facilmente às pessoas, quando uma pessoa não atende o telefone sei que no futuro há retribuição da chamada e a facilidade com que toda a gente usa o WhatsApp”</i>  <i>C5 – “...conseguimos encurtar um bocadinho as distâncias, porque de outra forma nunca conseguíamos fazer as reuniões, era impossível para nós estarmos sempre a encontrar”</i>  <i>C3 – “O bom de ser uma organização mais pequenina e de termos mil grupos de WhatsApp, apesar de longe estamos todos muito perto.”</i>
	Utilização do contacto pessoal	
	Informalidade	<i>B5 – “Informalidade, acho que isso facilita bastante. Não gosto de ter uma comunicação muito formal enquanto equipa, temos sim uma comunicação formal quando estamos com pacientes e quando isso exige, mas de resto é tudo muito informal, porque acho que facilita muito a comunicação e a partilha. Faz com que toda a gente se sinta à vontade para, por exemplo, se estiver desagrada com alguma coisa comunicar de forma assertiva sem precisar de ficar a remoer em algum assunto e deixar com que crie mal-estar na equipa/organização.”</i>

Barreiras da comunicação

Contacto presencial	<i>C5 – “...com os colegas de trabalho é bastante fácil, porque quando estamos perto saímos do consultório e conseguimos logo obter respostas rapidamente, é tudo muito fácil”</i>
Eficácia da Comunicação	<i>C5 – “...acho que as informações são bem transmitidas e da experiência que eu tenho, são bem conseguidas”</i>
Dispersão da Informação	<i>C3 – “...só de um projeto mínimo teve que haver cinco reuniões só para se chegar a alguma conclusão. Qual é o problema destas reuniões todas? É que se vai perdendo a mensagem, a mensagem não chega a quem está em campo.”</i>
Ritmo de trabalho	<i>B5 – “O que dificulta a comunicação muitas vezes é a falta de tempo, nós temos muitas coisas em mãos e o tempo também não estica.”</i>
Conectividade à internet	<i>C3 – “A internet não é muito boa”</i>
Incumprimento do horário laboral	<i>B5 – “Sou apologista que haja horários de trabalhos “certos”, ou seja, entrar às 9h e sair às 18h, todos nós temos família, amigos e vida para além do trabalho.”</i>
Ausência do contacto presencial	<i>C3 – “Isto de termos vários grupos geograficamente deslocados e de não haver a facilidade de estarmos muitas vezes juntos...”</i>
Diferentes modelos e horários de trabalho dos membros da equipa	
Utilização desadequada dos canais de comunicação	
Compreensão da mensagem	<i>C3 – “Eu tive uma coordenadora que até ao fim disse que ainda não percebia o projeto. Isto é problemático.”</i>
Distância geográfica	

<b>Liderança</b>		Tempo de resposta	<p><i>C5 - “É um bocadinho dependente do nosso horário, por exemplo se for um médico dentista, podem demorar um dia inteiro a responder.”</i></p> <p><i>C2 – “Há alturas em que eu sei [das informações] mais tarde do que a altura em que foram transmitidas.”</i></p>
	Gestão de expectativas	Perceção sobre cumprimento das expectativas	<p><i>B5 – “Também gosto de dar o feedback da informação quando passo à equipa, ou seja, se for alguma informação que a equipa não ficou tão agradada, sinto que enquanto coordenador/a tenho que fazer essa comunicação para a direção”</i></p> <p><i>C3 – “Eu não tive grande formação, acho que devia ter tido formação de quem já tinha feito este tipo de projetos e não há.”</i></p> <p><i>C2 - “Superiormente se alguma coisa tiver de ser sugerida, vejo abertura para isso.”</i></p>
	Feedback	Comunicação de mudanças	<p><i>B5 – “Acho que as informações poderiam ser um bocadinho melhor transmitidas, por exemplo, quando integram uma pessoa nova na equipa é partilhado no grupo do WhatsApp (...) acho que seria importante/engraçado um vídeo partilhado por essa pessoa no WhatsApp, para associarmos a cara à pessoa acho que seria uma boa forma da pessoa fazer uma apresentação, um breve vídeo onde a pessoa dissesse quem era, de onde vinha, o que é que estava aqui a fazer”</i></p> <p><i>B5 – “Sei os projetos que existem mas nem sempre sei quem trabalha nesses projetos”</i></p> <p><i>C3 – “Uma das coisas que eu acho que acaba por ser um entrave na comunicação são as constantes mudanças que a organização tem de pessoas (...) acho que o projeto perde, a equipa perde, por vezes custa habituar a mudanças.”</i></p>

Sentimento de Pertença			
Valorização Pessoal	Motivação		<p><i>C2 – “Há determinados dias que são muito difíceis de me levantar para vir trabalhar.”</i></p> <p><i>C2 - “Há atividades que não tenho vontade de fazer</i></p>
	Reconhecimento		<p><i>B5 – “...somos bastante valorizados, temos o reconhecimento por parte da direção e todos nós precisamos de reconhecimento quando conseguimos vitórias”</i></p>
Participação na tomada de decisões	Envolvimento		<p><i>B5 – “Aqui no C.A.S.O. todas as pessoas têm opiniões válidas e todas as pessoas têm de as partilhar, e isso para nós é muito importante. (...) Às vezes temos uma problemática que numa partilha entre equipa conseguimos encontrar uma solução”</i></p>
	Perceção sobre eficácia da participação		<p><i>C3 - “Acho mesmo que há algum medo de quem está abaixo de falar de algumas coisas”</i></p> <p><i>C3 – “Às vezes não sei bem o que é que cada pessoa faz na realidade.”C6 – “[propostas, desejos/sugestões] Já aconteceu ficar esquecido”</i></p> <p><i>C3 – “Muitas vezes a direção por estar tão fechada num gabinete não sabe o que é que é estar em campo e eu acho que isso é um problema grande”</i></p>
Cultura Organizacional	Atividades extraprofissionais		<p><i>B5 – “Depois disso também privilegiamos muito os almoços de equipa. Recebemos o vencimento e marcamos o almoço para também partilharmos um bocado da nossa vida e para não falarmos só sobre trabalho.”</i></p> <p><i>B5 – “...por norma não gosto que ninguém fique aqui na hora de almoço. Acho que descomprimir na hora de almoço é extremamente importante, ir respirar ar puro, acabamos por fazer um bocado de desporto e por falar sobre assuntos não relacionados com o trabalho.”</i></p>

Interação entre colaboradores da organização	Enraizamento da hierarquia	<i>C3 - “...é uma organização muito hierárquica e eu acho que as organizações já não têm essa necessidade desta hierarquia (...)acho que faz muito mais sentido ser algo muito mais canalizado e tudo mais uniforme/horizontal.”</i>
	Contacto entre colaboradores	<i>B5 - “Membros da direção, se calhar não conheço o tesoureiro de resto tenho contacto com toda a gente”</i>
	Relação entre colaboradores	<p><i>C5 - “Tudo o que seja médicos dentistas (...) sem ser os desta zona não conheço mais ninguém”</i></p> <p><i>C2 - “As pessoas do norte que não vieram a Lisboa não conheço.”</i></p> <p><i>C3 - “Há muita gente que não conheço. Presencialmente só fui uma vez ao Porto e estive um bocadinho com as pessoas do C.A.S.O., mas não tenho quase ligação com ninguém da instituição (...) Mesmo agora das fotografias do dia 5 de julho, eu olhava e não sabia quem é que eram as pessoas. Muitas caras que não reconheci.”</i></p> <p><i>B5 - “A minha equipa, o núcleo principal, nós já não somos só colegas de trabalho, acabamos por ser amigos então temos muitas atividades já fora do âmbito profissional.”</i></p> <p><i>C2 - “O espírito de equipa não é o mesmo, por causa de elementos da equipa que mudaram a atitude, fruto de uma tensão interna... acredito que não vai melhorar”</i></p> <p><i>C5 - “acho que não há aquela diferença de idades que às vezes se faz sentir”</i></p> <p><i>C5 - “Agora para além de pessoas com quem trabalho, já são amigos mesmo.”</i></p>

**Anexo 6: Tabela 5 – Análise de dados das entrevistas de colaboradores com nível 3 de distância ao centro de decisão**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidade de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
<b>Percepção e Valorização da Comunicação Interna</b>	Conceito de Comunicação Interna	Compreensão do conceito de Comunicação Interna	<p><i>B7 – “Acho que é comunicação entre as partes integrantes de uma equipa, ou seja, as várias valências de uma organização, e entre os colegas e entre os coordenadores, ou seja, o coordenador de cada valência/equipa e a direção da organização.”</i></p> <p><i>B4 – “Tem a ver com os colaboradores, a forma como comunicamos internamente, e tudo aquilo que não interessa ir para fora.”</i></p>
	Importância da Comunicação Interna	Importância atribuída à Comunicação Interna	
	Canais de Comunicação Interna	Canais online Canais offline	<p><i>A1 – “A direção tem um canal de WhatsApp que é o canal preferencial de comunicação diário. Quando é preciso passar uma mensagem rápida, às vezes quando é preciso alertar para um certo problema, e às vezes já chegou a ser utilizado para certas decisões urgentes. No entanto, o nosso meio de comunicação preferencial são as nossas reuniões têm um caráter quinzenal ou mensal e que são reuniões de ponto de situação e, muitas vezes, de tomada de decisão. Estas reuniões são por Zoom.”</i></p> <p><i>B4 – “Normalmente é uma comunicação direta, falo diretamente com as pessoas quando preciso de alguma coisa para o meu trabalho.”</i></p> <p><i>B4 – “Eu uso sempre o número pessoal porque estou muito em teletrabalho.”</i></p> <p><i>B3 – “Comunico por WhatsApp. Tenho mil grupos de WhatsApp da Mundo A Sorrir”</i></p>

**Sistema de Comunicação**

		<i>C6 - “WhatsApp é a forma que eu mais comunico com toda a gente”</i>
Hierarquia	Comunicação Ascendente	<i>B7 – “Senti alguma dificuldade no início de perceber inicialmente com quem às vezes tinha de falar para resolver algumas situações.”</i>
	Comunicação Descendente	
	Comunicação Horizontal	
Tom de comunicação	Formal	<i>B6 - “...maioritariamente informal”</i>
	Informal	<i>A1 – “Acho que se altera consoante colegas e departamentos, eu noto que aqueles que ainda não me conhecem pessoalmente são muito formais, tratam por doutor/a (...) E noto que há muitas vezes esse formalismo ou às vezes até algum pouco à vontade para me abordar, enquanto aquelas pessoas que já são colaboradoras há muito tempo têm total liberdade e sentem total facilidade de contacto.”</i>  <i>B7 – “Eu nunca senti muito a formalidade, sempre me foi dada muito à vontade no trato com os colegas de diferentes hierarquias e áreas, nunca senti grande diferenciação.”</i>  <i>B4 – “A informalidade altera-se consoante a confiança e a hierarquia, eu não trato todos por tu (...) há aqui um patamar.”</i>
	Rapidez de contacto	
	Tecnologia	<i>B6 – “Considero a tecnologia um facilitador, como reuniões online”</i>

		<i>A1 – “Confesso que a plataforma WhatsApp é mais ágil, dá para fazermos um grupo e ir trocando as mensagens e a marcação de reuniões.”</i>	
Facilitadores da comunicação	Utilização do contacto pessoal	<i>A1- “...uso do WhatsApp pessoal (mensagem ou chamada), privilegio o uso do contacto pessoal (...) é muito mais fácil.”</i>	
	Informalidade	<i>B4 – “Neste pequeno núcleo com que eu estou a informalidade é um facilitador, mas o facto de não conhecer as pessoas que têm chegado e eu não sou uma pessoa extrovertida torna-se uma dificuldade.”</i>	
	Contacto presencial	<i>B6 – “Conhecer as pessoas pessoalmente acaba por ser uma ajuda.”</i>	
	Eficácia da Comunicação		
Barreiras da comunicação	Dispersão da Informação	<i>B6 - “a questão dos grupos de WhatsApp, às vezes há muitos grupos”</i> <i>A1 – “Em termos de grupos, às vezes há um entrave porque podemos perder o fio à meada, se forem grupos extensos é difícil de acompanhar.”</i>	
	Ritmo de trabalho	<i>B6 – “Trabalhar a um ritmo acelerado, não haver grandes pausas poderá impedir que a comunicação seja feita com tempo”</i>	
	Conectividade à internet	<i>B6 – “A conectividade da internet pode ser um problema (...) quando eu estou em Portugal e há voluntários aqui, poderá haver dificuldade na comunicação porque o voluntário não tem acesso à internet o tempo todo”</i>	
	Incumprimento do horário laboral		<i>B6 - “a informação vem a outras horas que uma pessoa já não está focada naquilo”</i>
			<i>B7 – “O outro problema é a questão da disponibilidade horária que às vezes as pessoas têm de perceber que nem sempre é possível responder a horas que não são de horário laboral, e isso às vezes torna-se um bocadinho difícil de gerir.”</i>



Ausência do contacto presencial

*B7 – “Claro que a comunicação é sempre melhor presencialmente.”*

*B4 – “Eu antes da Covid trabalhava sempre na Sede, a comunicação era completamente diferente do que é agora porque agora estou em teletrabalho. Acho que a principal dificuldade é eu não dividir um espaço, há muitas coisas que eu não sei porque também não estou nos espaços.”*

Diferentes modelos e horários de trabalho dos membros da equipa

*B4 – “É uma dificuldade o facto de eu nunca estar onde estão as outras pessoas (...) muitas vezes não consigo estar na reunião semanal”*

Utilização desadequada dos canais de comunicação

*B7- “Há uma linha muito difícil que separa aquilo que conseguimos comunicar por telefone e aquilo que não conseguimos. Muitas vezes pode ser complicado transmitirmos a ideia que queremos por mensagem de WhatsApp, portanto isso pode ser um dificultador na comunicação.”*

*B6 – “tive dificuldades com gerações mais novas de voluntários, em que não usam tanto e-mail”*

*B7 – “Grupos no WhatsApp são úteis para dar um recado, para transmitir uma ideia rápida, mas nunca para estar a desenvolver uma ideia sobre um projeto/trabalho e isso já aconteceu.”*

Compreensão da mensagem

Distância geográfica

*C6 - “Eu podia estar muito mais integrada no início dos projetos e não estou porque estou longe”*

Tempo de resposta

**Liderança** Gestão de expectativas

**Sentimento de  
Pertença**

	Perceção sobre cumprimento das expectativas		
Feedback	Comunicação de mudanças		<p>A1 – “Quando são outros colaboradores de projeto ou voluntários que passam a regime mais presencialmente, muitas vezes tenho conhecimento pelo grupo de WhatsApp, não sei se é o mais correto.”</p> <p>B4 - “Às vezes acabamos por saber das coisas, mas não sabemos por quem deveríamos saber.”</p> <p>B3 – “Há alguns projetos nacionais que eu nem devo saber que existem”</p> <p>A1 – “Não sei se com alguma regularidade a Bárbara ou algum membro da direção não podia enviar um email ou até um organograma com os nomes para toda a gente, uma vez por semestre por exemplo. Permite ir relembando os projetos que estão a acontecer e quem está envolvido neles.”</p> <p>B4 – “De uma forma mais geral, também vou tendo conhecimento das coisas através das redes sociais, que eu não concordo, mas há coisas que eu sei pelas redes sociais.”</p> <p>C6 - “Eu gostava de saber dos projetos no início, eu muitas vezes sei dos projetos pela newsletter ou pelo Facebook”</p> <p>C6 – “Entrou um membro para a nossa equipa e enviou-me um e-mail e eu não sabia quem era. Teria sido melhor alguém introduzir”</p>
Valorização Pessoal	Motivação		<p>A1 – “Eu confesso que às vezes sinto-me mais ou menos motivado/a para participar. Acho que um dos grandes problemas ou dificuldades da organização é a dedicação da direção, ou seja, a direção nunca foi remunerada, é um regime totalmente voluntário, mas que nos tira muito tempo...”</p>

Participação na tomada de decisões

*B4 – “Faz-me um bocado de confusão que as pessoas se vão embora e nunca se sabe claramente, nunca há uma despedida. Às tantas não me sinto parte de...”*

*B3 – “Sinto que neste momento sou mais reativo/a do que proativo/a”*

Reconhecimento

*B4 - “Há dias em que considero que os sucessos são tidos em conta, outros dias que não.”*

*C6 - “Reconhecimento das equipas, aparece sempre no WhatsApp, na newsletter, Facebook, acho que celebramos muito isso e está muito bem”*

Envolvimento

*A1 – “A direção acolhe muito bem as sugestões e opiniões dos colaboradores/voluntários que estão há muitos anos, em termos estratégicos, de posicionamento. Aliás, já tomamos decisões com base em opiniões/sugestões /indicações de certos colaboradores”*

*B4 - “Às vezes sinto que podemos não ser tão bem compreendidos porque as pessoas não estão na prática connosco”*

*B3 – “Aqueles que são as minhas sugestões em relação ao projeto, são-me confiadas. A direção aceita as decisões que eu for tomando em relação ao projeto”*

*B3 - “A questão geográfica, eu sei que Lisboa se sentia meio excluída porque estava longe da sede, dos elementos da estrutura da associação. Acho que era importante tentar fazer encontros com colaboradores e tentar que estivessem todos juntos e não apenas os coordenadores.”*

*A1 – “Também há o grupo geral da organização onde estão todos os colaboradores que acho que é uma plataforma interessante (que todos deviam usar com mais regularidade) para se partilhar aquilo que se está a fazer e o que se acha interessante. Tem-se feito com alguma regularidade e é importante porque mostra alguma união transversal de todos os departamentos da MAS.”*

		<i>B6 - "Há eventos que acontecem e eu sei que acontecem, mas eu não estou presente"</i>
Cultura Organizacional	Percepção sobre eficácia da participação	
	Atividades extraprofissionais	<i>C6 - "Antigamente fazíamos montes de encontros e eu quase conhecia toda a gente"</i> <i>C6 - "Quando eu entrei fazíamos montes de coisas, peddy papper, jantares, encontros, convívios com agências que vêm de fora dinamizar (...) convívios não sei se se fazem, mas devíamos fazer."</i>
Interação entre colaboradores da organização	Enraizamento da hierarquia	<i>B6 - "Quem está geograficamente mais distante não conheço ninguém"</i>
	Contacto entre colaboradores	<i>B4 - "As pessoas que estão geograficamente mais afastadas e aquelas que são mais recentes não conheço."</i> <i>B3 - "Não contacto muito com mais ninguém sem ser com quem preciso de falar, mas isto tem a ver com o meu engagement com o projeto."</i>
	Relação entre colaboradores	

## **Anexo 7: Termo de consentimento livre e esclarecido**



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

### **Termo de consentimento livre e esclarecido**

Esta entrevista surge no âmbito do Mestrado de Ciências da Comunicação, ramo profissionalizante de Relações Públicas e Publicidade, do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho. A entrevista tem como intuito compreender que dificuldades coloca a virtualização da comunicação interna numa organização com diferentes modelos de trabalho e equipas separadas geograficamente.

Relembro que a sua colaboração é voluntária. A entrevista tem uma previsão de 30 minutos e será gravada. O áudio ou imagem somente servirá de suporte para transcrição de respostas para o documento final.

Os dados recolhidos serão tratados de maneira confidencial e nenhum colaborador/a será identificado, tendo a sua identidade salvaguardada.

Na eventualidade de ter alguma questão, estou disponível para qualquer esclarecimento através do e-mail [martasoferreira01@gmail.com](mailto:martasoferreira01@gmail.com).

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

Atenciosamente,

Marta Sofia Carvalho Ferreira

(Mestranda em Ciências da Comunicação)

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

## Anexo 8: Plano de tarefas - Estágio Curricular na Mundo A Sorrir

		ESTÁGIO CURRICULAR - MARTA FERREIRA		
Mês	Semana	Tarefas	Deadline	
Fevereiro	22 a 28 fev	Análise Swot de Comunicação da Mundo A Sorrir	28/fev	
Março	28 fev, 2 a 7 março	Definir as ações de comunicação das datas comemorativas, peças gráficas e respetivos copys	07/mar	
		Redação de copy para os testemunhos dos beneficiários do projeto Centro de Apoio à Saúde Oral (C.A.S.O.) em arquivo		
		Elaboração de um folheto de apresentação dos projetos desenvolvidos no Município de		
	07/mar		Assistir à sessão de formação sobre a Comunicação da Mundo A Sorrir destinada aos	
	08/mar		Participação na ação de comunicação para assinalar o Dia Internacional da Mulher,	08/mar
	7 a 14		Definir uma estratégia anual para a divulgação da campanha de divulgação da doação de	18/mar
	15/mar		C.A.S.O. Porto + PCI (Registo fotográfico)	15/mar
	15 e 17 o dia		Registo fotográfico das ações do Aprender a Ser Saudável	A definir
	24/mar		Registo fotográfico e vídeo da doação de escovas e pastas de dentes às crianças de	24-mar
	24/mar		Registo fotográfico e vídeo dos atendimentos no Centro de Apoio à Saúde Oral de Braga	24/mar
31/mar		Aprender a Ser Saudável Escola Porto (Registo fotográfico)	31/mar	
		RITE (Registo fotográfico)	A definir	
		C.A.S.O. Porto (Registo fotográfico)	6-mar	
Abril	21 março a 11 abril	Definir uma estratégia de comunicação interna	11/abr	
	01/abr	Apoio na representação institucional da Mundo A Sorrir nas Jornadas de Medicina		
	8-abril	C.A.S.O. Porto (Registo fotográfico) Smile Box + RITE + Consultas	08/abr	
	11 a 19	Definir uma estratégia para potenciar a angariação de fundos nas redes sociais	19/abr	
	19 abril a 2 maio	Definir uma estratégia para os embaixadores da Mundo A Sorrir	02/mai	
	25 a 29	Definir o plano de conteúdos para as redes sociais da semana de 2 a 6 de maio (semana	29/abr	
Maio	2 a 6	Definir o plano de conteúdos para as redes sociais da semana de 9 a 13 maio	06/mai	
	5	C.A.S.O. Porto (Registo fotográfico) Smile Box + RITE + Consultas	08/mai	
		Gravação vídeo Dia da Criança - Aprender A Ser Saudável	19/mai	
	2 a 16	Proposta de Direct Mail para enviar aos associados e parceiros no âmbito do 17º Desenvolver uma campanha de recrutamento de novos voluntários para a Mundo A Sorrir	23/mai	
3 meses		Criação de um banco de imagens e/ou vídeos dos projetos da Mundo A Sorrir	25/mai	
		Criação de um Guia de Comunicação para os colaboradores da Mundo A Sorrir	25/mai	
		Redação de copy para fotografias das ações e/ou testemunhos de beneficiários		