



Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra

Inês Sofia da Silva e Mendes

Relatório de Estágio no Hospital da Luz Coimbra

Coimbra, novembro de 2022



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

Inês Sofia da Silva e Mendes

Relatório de Estágio no Hospital da Luz Coimbra

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em *Marketing* e Negócios Internacionais**, realizado sob a orientação da Professora Doutora Anabela Marcos e supervisão da Doutora Helena Branco.

Coimbra, novembro de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, os meus pilares

À minha irmã, o exemplo

Aos meus avós, o apoio

AGRADECIMENTOS

Reservo este espaço para agradecer a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização do meu relatório de estágio, concluindo assim mais uma etapa do meu percurso académico. Assim, gostaria de agradecer:

À minha orientadora, Professora Doutora Anabela Marcos, pela orientação, disponibilidade, empenho e incentivo, na realização deste trabalho.

À Doutora Helena Branco, supervisora do meu estágio no Hospital da Luz Coimbra, por toda a disponibilidade e preocupação com o meu bem-estar na Organização.

A toda a equipa do Hospital da Luz Coimbra, pela ótima receção e sentimento de pertença ao grupo.

A todos os meus professores do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, por todos os conhecimentos, valores e oportunidades proporcionadas ao longo destes dois anos de formação académica.

Aos meus pais e irmã, que sempre me apoiaram e motivaram nesta minha etapa.

Aos meus avós, que sempre estiveram presentes, quando mais precisei.

A todos, o meu muito obrigada.

RESUMO

As organizações têm de ser flexíveis, transparentes e inclusivas, no sentido de reforçarem a sua conduta de boas práticas e coesão interna ao serviço do progresso humano junto das suas diferentes partes interessadas. Para isso, o papel da comunicação nas organizações é decisivo, de modo a proporcionar uma maior participação e um redobrado sentido para se gerarem organizações socialmente mais responsáveis (Brandão, 2018). Desse modo, a **comunicação interna** é um processo complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações (Marchiori, 2011), com o **engagement** dos colaboradores a assumir-se como um elemento vital para se atingir melhores performances (Welch, 2011). Na área da saúde, a abordagem do **marketing** social é mais eficaz na mudança de comportamentos dos consumidores (Aras, 2011).

O presente relatório de estágio tem por base o estágio curricular realizado no Hospital da Luz Coimbra, no departamento de *marketing* e comunicação, entre oito de novembro de dois mil e vinte e um e trinta e um de maio de dois mil e vinte e dois, pretendendo refletir todos os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado e a sua aplicação em contexto de trabalho, para obtenção do grau de Mestre em *Marketing* e Negócios Internacionais do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Este relatório encontra-se dividido em quatro capítulos: enquadramento teórico, com uma abordagem aos conceitos de *marketing*, comunicação e comunicação interna, bem como algumas teorias e formas de motivar os colaboradores de uma organização; caracterização da entidade acolhedora; descrição das atividades realizadas em estágio; e conclusão.

Palavras-chave: *marketing*, *engagement*, comunicação interna.

ABSTRACT

Organizations have to be flexible, transparent and inclusive, in order to strengthen their conduct of good practices and internal cohesion at the service of human progress among their different stakeholders. For this, the role of communication in organizations is decisive, in order to provide greater participation and a redoubled sense to generate more socially responsible organizations (Brandão, 2018). Thus, internal communication is a complex, multidimensional, and essential process for the development of organizations (Marchiori, 2011), and employee engagement is a vital element to achieve better performance (Welch, 2011). In the health area, the social marketing approach is more effective in changing consumer behavior (Aras, 2011).

This internship report is based on the curricular internship carried out at Hospital da Luz Coimbra, in the department of marketing and communication, between November 8th, two thousand and twenty-one and May 31st, two thousand and twenty-two. It aims to reflect all the theoretical knowledge acquired throughout the master's degree and its application in a work context, in order to obtain a Master's degree in Marketing and International Business at the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

This report is divided into four chapters: the theoretical framework, with an approach to the concepts of marketing, communication and internal communication, as well as some theories and ways to motivate the employees of an organization; characterization of the host entity; description of the activities carried out during the internship; and conclusion.

Keywords: marketing, engagement, internal communication.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1 Conceito de <i>marketing</i>	3
1.1 O <i>marketing</i> interno e o <i>marketing</i> social.....	6
2 Comunicação	9
2.1 A comunicação na empresa/organização	13
2.2 Evolução da comunicação interna	16
2.3 Definindo a comunicação interna	17
2.4 Teorias e formas de comunicação interna.....	20
2.5 Os suportes de transmissão de informação	24
2.6 A comunicação interna e a gestão dos colaboradores.....	33
2.7 Teorias da motivação	38
2.8 A comunicação interna e a motivação dos colaboradores	43
2.9 Avaliar a comunicação interna	44
CAPÍTULO II - CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA	50
3 A Luz Saúde	50
3.1 Posicionamento estratégico.....	52
3.2 Visão, missão e valores.....	52
3.2.1 Visão.....	53
3.2.2 Missão.....	53
3.2.3 Valores.....	54
3.3 Historial de datas/eventos mais importantes da Luz Saúde desde a sua criação ..	55

3.4	O Hospital da Luz Coimbra	61
3.5	Responsabilidade social da Luz Saúde	64
3.6	Departamento de <i>marketing</i> e comunicação	64
3.7	Comunicação interna na Luz Saúde.....	66
3.8	Comunicação externa na Luz Saúde	67
CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS		70
4	Acolhimento e integração	70
5	Visita guiada ao Hospital da Luz Coimbra.....	71
6	Produção de conteúdo para o Hospital da Luz Coimbra	71
6.1	Cartazes/sinalética	71
6.2	Recolha de informação diferenciada na área da saúde	74
6.3	Conteúdo e multimédia.....	75
6.4	Elaboração de um <i>template</i> para colocar nos elevadores do Hospital da Luz Coimbra	77
7	Análise e monitorização da plataforma <i>LUZlink</i>	79
8	Análise e elaboração de bases de dados	84
9	Assessoria de imprensa.....	85
9.1	Protocolos	86
10	Análise de concorrência.....	87
11	Reuniões	87
CONCLUSÃO.....		89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		91
ANEXOS		95

Anexo 1: Potenciais parceiros nas localidades – Covilhã, Fundão, Guarda, Castelo Branco	96
Anexo 2: Contactos dos Órgãos de Comunicação Social.....	100
Anexo 3: Análise do Hospital Lusíadas - Website/Facebook.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1: Sistema simples de marketing.....	4
Figura 2: O marketing tradicional e o marketing digital	5
Figura 3: Processo de comunicação.....	9
Figura 4: Processo de comunicação.....	12
Figura 5: Processo de comunicação.....	12
Figura 6: Termos-chave na definição de comunicação como um processo de organização	15
Figura 7: As comunicações formais verticais e horizontais.....	21
Figura 8: Ciclo motivacional	33
Figura 9: O conceito de engagement e a comunicação interna - um modelo conceptual	35
Figura 10: Comunicação interna	37
Figura 11: Pirâmide das necessidades e as suas implicações	39
Figura 12: Teoria dos 2 fatores - os fatores higiénicos e os fatores motivacionais.....	40
Figura 13: Modelo concetual de questionário aos colaboradores a ser implementado pelo gestor de comunicação interna.....	48
Figura 14: Segmento de cuidados de saúde privados- Luz Saúde	51
Figura 15: Hospital da Luz Coimbra	62
Figura 16: Organograma da Luz Saúde Coimbra	63
Figura 17: Departamento de comunicação da Luz Saúde.....	66
Figura 18: Página inicial do website oficial do Hospital da Luz Coimbra	69
Figura 19: Página inicial do facebook do Hospital da Luz Coimbra	69
Figura 20: Sinaléticas de informação produzidas	72
Figura 21: Prótese do joelho.....	74
Figura 22: Publicações de divulgação de especialidades.....	75
Figura 23: Publicação do Dia Internacional do Enfermeiro	76
Figura 24: Novo serviço de análises clínicas de Cantanhede	77
Figura 25: Elevadores do Hospital da Luz Coimbra.....	78
Figura 26: Menu principal da plataforma LUZlink	80
Figura 27: Ementa do Hospital da Luz Coimbra (11 a 17 de abril/2022).....	81
Figura 28: Escala de Anestesiologia do Hospital da Luz Coimbra, junho/2022	82
Figura 29: Programa de Primavera Dermoestética do Hospital da Luz Coimbra	83
Figura 30: Clipping de notícia - Hospital da Luz zona Centro	84
Figura 31: Modelos de press release para abertura do Hospital da Luz Clínica da Covilhã.....	85
Figura 32: Modelo de press release para abertura do Hospital da Luz Clínica da Covilhã	86
Figura 33: Simulação de outdoor do Hospital da Luz Coimbra na Quinta das Lágrimas.....	87
Quadro 1: O que deve e o que não deve ser o marketing social	8
Quadro 2: A eficiência e a eficácia na comunicação	11
Quadro 3: Matriz da Comunicação Interna	23
Quadro 4: Suportes da comunicação escrita.....	25
Quadro 5: Suportes da comunicação oral	27
Quadro 6: Suportes da comunicação audiovisual	28
Quadro 7: Suportes da comunicação digital	29
Quadro 8: Vantagens, desafios e soluções dos canais digitais.....	31
Quadro 9: Comparação de canais digitais de comunicação interna.....	32
Quadro 10: Revisão de estudos de comunicação interna e avaliação do engagement.....	45

INTRODUÇÃO

Na atualidade, as organizações encontram-se inseridas em ambientes extremamente competitivos e dinâmicos, fruto da presença em mercados abertos e em permanente mudança (Almeida, 2013). A globalização trouxe consigo novos desafios, num mercado altamente desafiador e competitivo, obrigando as organizações a utilizarem métodos que conduzam a empresa a obter o maior desempenho possível, a comunicarem constantemente com os seus *stakeholders* internos e externos, oferecendo produtos/serviços de elevada qualidade, criando valor e facilitando o seu acesso aos seus clientes, bem como potenciar o acesso a novos clientes (Pazeraite & Repoviené, 2018). Por esta razão, as organizações tendem a olhar para os seus recursos e a encontrar formas de os gerir e desenvolver estrategicamente, sendo o fator humano e a comunicação uma das áreas de destaque. No entanto, não basta que as organizações tenham uma equipa de colaboradores talentosos ou competentes, se o fluxo informacional na organização não funcionar, ou se os processos de comunicação não forem adequados (Almeida, 2013).

O presente relatório de estágio curricular foi elaborado com vista à obtenção do grau de Mestre em *Marketing* e Negócios Internacionais, permitindo, por um lado, colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso, e por outro, adquirir novos conhecimentos e desenvolver novas competências, em contexto laboral. O estágio desenvolveu-se no período compreendido entre oito de novembro de dois mil e vinte e um e trinta e um de maio de dois mil e vinte e dois, no Hospital da Luz, Coimbra, no departamento de *marketing* e comunicação, com a duração de novecentas e sessenta horas.

O estágio teve como principais objetivos potenciar e consolidar os conhecimentos adquiridos durante a parte letiva do mestrado, bem como o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais, em contexto profissional, nomeadamente o desenvolvimento de algumas áreas estratégicas para a organização, como é o caso do *marketing*, da gestão de recursos humanos, das relações institucionais, da comunicação interna e da imagem organizacional.

No que concerne à estrutura do relatório, este encontra-se dividido em quatro capítulos. No primeiro é realizado um enquadramento teórico, com uma abordagem aos

conceitos de *marketing*, comunicação e comunicação interna, bem como são apresentadas algumas teorias e formas de motivar os colaboradores de uma organização. O segundo capítulo refere-se à entidade acolhedora, o Hospital da Luz Coimbra, com a apresentação do historial, posição estratégica, visão, missão e valores, funções do departamento de *marketing* e comunicação e formas de comunicação interna/externa. O terceiro capítulo é dedicado à descrição das atividades realizadas. Por último, apresenta-se a conclusão.

CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA

1 Conceito de *marketing*

A evolução do *marketing* tem-se notado ao longo dos anos e o ritmo com que avança, especialmente após a disponibilização em massa do acesso à internet, é realmente alucinante. Neste subcapítulo pretende-se analisar o conceito de *marketing*, acompanhando um mundo cada vez mais ligado e informado.

Nas primeiras décadas do século passado, as empresas estavam orientadas para a produção. Nessa altura assistiu-se ao lançamento de várias inovações que viriam a influenciar a sociedade e o consumo, podendo afirmar-se que o *marketing* dava assim os seus primeiros passos. Os consumidores e os clientes começaram a tornar-se alvos essenciais para as empresas, que deixaram de ser o centro do universo económico. É o próprio mercado a ocupar esse lugar. Com efeito, o *marketing* atual torna-se na função principal de uma empresa/organização, condicionando a sua sobrevivência, prosperidade e crescimento. Esta importância crescente manifesta-se pelo espaço que lhe é atribuído e pelos orçamentos que lhe são consagrados (Lindon, Lendrevie, Levy, Dionísio & Rodrigues, 2012).

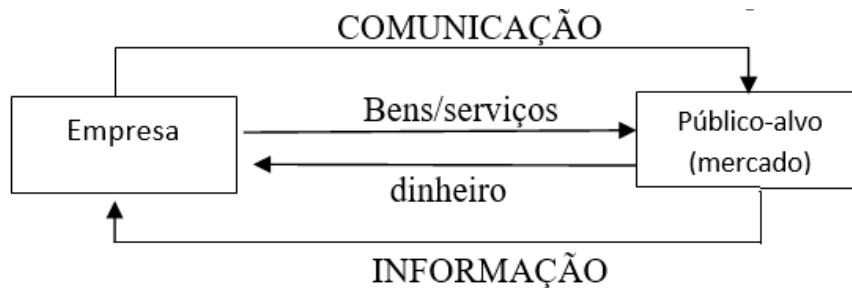
Pride e Ferrell (2001) definem *marketing* como um processo de criar, distribuir, promover e avaliar bens, serviços e ideias, de forma a facilitar relações de troca satisfatória com clientes num ambiente dinâmico, em que o cliente é a chave de sucesso de toda atividade.

Na opinião de Kotler e Keller (2012), o *marketing* é a arte de explicar, criar e proporcionar valor para satisfazer necessidades de um público-alvo, com a maior rentabilidade. Os profissionais desta área envolvem-se no *marketing* de bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (figura 1).

Kotler e Armstrong (2015) afirmam que, na atualidade, *marketing* não deve ser entendido como “mostrar e vender”, mas sim satisfazer as necessidades dos clientes. O sucesso depende do conhecimento das necessidades e dos desejos dos mercados-alvo, bem como da entrega da satisfação desejada com mais eficiência do que os concorrentes.

Em vez de uma filosofia de “fazer e vender” surge uma nova filosofia de “sentir e reagir”, voltada para o cliente.

Figura 1: Sistema simples de *marketing*



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012, p.7).

O *marketing* é o conjunto dos métodos e dos meios que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelo qual tem interesse, os comportamentos convenientes à realização dos seus próprios objetivos (Lindon et al., 2012).

De acordo com a *American Marketing Association*, este conceito tem vindo a sofrer algumas alterações, permitindo a aplicação a uma diversidade de objetivos, sendo possível defini-lo como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e oferecer trocas com valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral (Ferreira & Agapito, 2017).

Na visão de Kotler e Keller (2012), o *marketing* era centrado nos produtos e nas vendas, com um foco industrial – *marketing 1.0*. Após esta fase surgiu o *marketing 2.0*, na era da informação, centrado no consumidor. Este transformou-se no *marketing 3.0*, baseado em valores em que os consumidores são vistos pelas marcas como seres humanos. O foco do *marketing* evoluiu da gestão do produto para a gestão focada no consumidor e, posteriormente, para a gestão da marca, em que o conceito de fazer a diferença se encontra bem patente nas ações de *marketing*, criando práticas responsáveis que atinjam novos mercados e consumidores, criando novas formas de interagir com as pessoas, adequando as ações da organização aos valores e crenças da comunidade, numa atuação local e de acordo com contextos específicos, mesmo num mundo cada vez mais globalizado.

Uma nova dinâmica de *marketing* é apresentada por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), *marketing 4.0*, num mundo cada vez mais digital e globalizado. Na atualidade, o contexto empresarial move-se de forma muito mais horizontal, inclusiva e social. As redes sociais permitem que as pessoas se interliguem, comuniquem e tomem decisões em função de opiniões de outros, e não somente das comunicações de *marketing* das marcas.

Posteriormente, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) usam a expressão “*marketing 5.0*” para fazer referência às tecnologias humanizadas, como é o caso da inteligência artificial, da robótica, da *internet of things*, e do *blockchain*.

No entanto, o *marketing* digital não pretende substituir o tradicional. Pelo contrário, ambos devem coexistir, com papéis permutáveis, ao longo do caminho do consumidor (Kotler et al., 2017).

O *marketing* tradicional desempenha um papel importante ao promover a consciência e o interesse. À medida que a interação avança e os clientes exigem relacionamentos mais próximos com as empresas, aumenta a importância do *marketing* digital. Este é mais controlável e o seu objetivo é promover resultados (figura 2). Num mundo globalizado e informado, a conectividade torna-se num elemento essencial da mudança da história do *marketing* (Kotler et al., 2017).

Figura 2: O *marketing* tradicional e o *marketing* digital



Fonte: Adaptado de Kotler et al. (2017, p.81).

Embora existam várias categorias na área do *marketing*, tais como *marketing* digital, comercial, internacional, interno, social, desportivo, entre outros, no próximo

subcapítulo iremos abordar o *marketing* interno e o *marketing* social, que, de acordo com Aras (2011), são os que melhor se enquadram no âmbito das instituições na área da saúde.

1.1 O *marketing* interno e o *marketing* social

Como descrito por Kottler e Keller (2012), o *marketing* interno consiste em contratar, treinar e motivar colaboradores que queiram atender bem os clientes, assegurando que todos na organização adotem os princípios de *marketing* adequados, assumindo o compromisso da empresa, a sua visão, missão e valores. O *marketing* interno requer que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objetivos do *marketing* e se envolvam na escolha, na provisão e na comunicação de valor para o cliente.

Na atualidade, aceita-se que as pessoas são o recurso mais valioso de uma organização, o ativo mais importante, o motor das organizações modernas. O relacionamento dos colaboradores com o mercado é um dos fatores essenciais para que as empresas conquistem e fidelizem os seus clientes. A gestão de *marketing* interno deverá, com base no acompanhamento da realidade do seu mercado interno, e sem esquecer as exigências do mercado externo, caracterizar-se por: (1) promover uma gestão de cultura que garanta um compromisso forte com o projeto da empresa; (2) desenvolver a apetência dos colaboradores pela mudança; (3) controlar o *stress* dentro da organização. É neste contexto que surge o *marketing* interno, cujo objetivo é a otimização contínua das respostas da organização às mutações da envolvente, o qual se manifesta através de uma gestão eficaz dos seus colaboradores (Lindon et al., 2012).

O *marketing* social consiste no uso de técnicas de *marketing* comerciais, no sentido de promover a adoção de comportamentos que vão melhorar a saúde e bem-estar da população alvo, ou da sociedade em geral (Weinreich, 2010).

Nas últimas décadas, muitas organizações sem fins lucrativos adotaram metodologias de *marketing*. As organizações sociais fazem apelo aos instrumentos do *marketing* para obter donativos, tais como Unicef, Cruz Vermelha, Banco Alimentar contra a Fome, entre outros (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2018).

Segundo Lindon et al. (2012), o *marketing* social é definido como o desígnio, implementação e controle de programas que pretendem aumentar a aceitação de uma ideia

social ou a sua prática por um ou mais grupos. Enquanto o *marketing* comercial procura transmitir, por exemplo, que uma marca de pasta de dentes é melhor que outra, o social diz-nos que é importante escovar os dentes regularmente. A especificidade do *marketing* social ocorre essencialmente ao nível do objeto (a consciência social) e nos objetivos que se propõe (modificar atitudes e alterar comportamentos).

O *marketing* social é um processo que aplica princípios e técnicas de *marketing* para criar, comunicar e entregar valor, a fim de influenciar comportamentos do público-alvo que beneficiam a sociedade (saúde pública, segurança, meio ambiente e comunidades), bem como o público-alvo” (Kotler, Lee & Rothschild, 2006, citado em Aras, 2011).

Aras (2011) realizou uma pesquisa bibliográfica detalhada sobre o *marketing* social aplicado à saúde, com o objetivo de verificar a provável eficácia dos princípios e abordagens de *marketing* social na promoção da saúde, promovendo mudanças de comportamento na população. A saúde é uma expressão de preocupação nos seres humanos. É definida como o conjunto de serviços prestados a indivíduos, famílias ou comunidades por profissionais de saúde, com a finalidade de promover, manter, monitorizar ou restabelecer a saúde. Em *South Karnataka*, distrito da Índia, durante a pandemia de gripe suína H1N1, em 2009, uma estratégia simples de *marketing* social de prevenção, através da lavagem completa das mãos com água e sabão líquido (além do *marketing* comercial de produtos de sabão) ganhou uma enorme popularidade e com uma aceitação elevada. As abordagens de *marketing* social demonstraram ter impactos positivos nos problemas relacionados com o tabagismo e com o álcool, especialmente quando são multimodais e cuidadosamente projetados para envolver grupos específicos. Eles são mais propensos a ter um efeito significativo e duradouro, quando combinados com um conjunto de medidas educativas, políticas, legislativas e de intervenção adicionais.

No quadro 1, Aras (2011) apresenta o que deverá ser e o que não deverá ser o *marketing* social.

Quadro 1: O que deve e o que não deve ser o *marketing* social

O <i>marketing</i> social é	O <i>marketing</i> social não é
- Uma estratégia de mudança de comportamento social. - Mais eficaz quando desperta o interesse das pessoas. - Direcionado para aqueles que têm um objetivo/motivo e que estão preparados para fazer uma mudança de comportamento. - Estratégico, e requer o uso eficaz de recursos. - Integrado, funcionando como um plano por etapas ("<i>instalment plan</i>").	- Apenas publicidade. - Um <i>slogan</i> inteligente ou mensagens estratégicas. - Alcançar a população através dos vários órgãos de comunicação social. - Uma campanha de imagem. - Feito sem qualquer influência externa. - Um processo rápido.

Fonte: Adaptado de Aras (2011, pp.421-422).

Este autor concluiu que a abordagem do *marketing* social na saúde tem um forte impacto na população, apresentando melhores resultados comportamentais em diversas áreas da saúde pública. A abordagem do *marketing* social nesta área deverá ser:

- Estratégico: entendendo o comportamento específico, necessidades, objetivos, conhecimentos e crenças que predominam na comunidade.

- Mensurável:

Para o processo - mudanças na política, cobertura nos meios de comunicação, divulgação de materiais, contribuição de fontes de informação, avaliação do programa.

Para o resultado - mudanças no comportamento, conhecimento, crenças, consciencialização da campanha, satisfação do cliente, respostas à campanha.

- Baseado na consciencialização: consciencialização sobre a necessidade e importância da mudança de comportamento, fundamental para a melhoria do bem-estar.

- Realista: tópico baseado nas necessidades de *marketing* social e técnicas de comunicação; o processo de *marketing* social deve ser mais atraente para o consumidor.

- Tecnicamente sólido: envolvendo os *4Ps* do *marketing* social. É importante que os profissionais de saúde compreendam e respondam às necessidades do público e

pesquisem as necessidades do consumidor, para decidir a melhor forma resolver problemas e realizar aspirações.

2 Comunicação

Comunicar significa tornar algo comum. Pode ser uma mensagem, uma notícia, uma informação, um significado qualquer. É a transmissão de uma informação de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra. É um fenómeno onde um emissor influencia e esclarece um recetor. Comunicação é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Se não houver compreensão, não ocorre a comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou. É a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação (Chiavenato, 2000, 2004).

O processo de comunicação, que aparenta ser muito simples, é, na realidade, um processo complexo, sendo as possibilidades de enviar ou receber mensagens de forma errada ou distorcida bastante elevada. Chiavenato (2004) apresenta um processo de comunicação, onde os dois elementos básicos estão nas pontas do processo: a fonte e o destinatário. No entanto, entre eles, existem quatro elementos adicionais, que vão influenciar a mensagem (figura 3).

Figura 3: Processo de comunicação



Fonte: Chiavenato, (2004, p.520).

Este autor identifica seis elementos fundamentais no processo de comunicação: fonte, transmissor, canal, recetor, destino e ruído.

Fonte é a pessoa, grupo ou organização que deseja transmitir alguma ideia ou informação através de uma mensagem. Esta dá início ao processo e a mensagem pode transmitir informação, atitudes, comportamento, conhecimento ou alguma emoção ao destinatário.

Transmissor é o meio ou aparelho utilizado para codificar a ideia ou significado, através de uma forma de mensagem. Pode ser um meio verbal, escrito ou não verbal, ou uma combinação dos três. Esta codificação é feita para colocar a informação numa forma que possa ser percebida e compreendida pelo destinatário.

Canal é o meio escolhido através do qual a mensagem flui entre a fonte e o destino. É o espaço ou ambiente que medeia os elementos envolvidos no processo de comunicação.

Recetor é o meio ou aparelho que descodifica ou interpreta a mensagem para oferecer um significado percebido.

Destino é a pessoa, grupo ou organização que deve receber a mensagem e partilhar o seu significado. Para confirmar a comunicação, o destino ou o destinatário devem proporcionar retroação ou retro informação.

Ruído é o termo que indica qualquer distúrbio indesejável dentro do processo de comunicação, que afeta a mensagem enviada pela fonte ao destino.

Este processo pode ser eficiente e eficaz. Eficiência relaciona-se com os meios utilizados para a comunicação e eficácia relaciona-se com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado (quadro 2).

Quadro 2: A eficiência e a eficácia na comunicação

Comunicação Eficiente	Comunicação Eficaz
O emissor fala claramente; O transmissor funciona bem; O canal não apresenta ruído; O destinatário ouve bem; Não há ruídos ou interferências internas e externas; O emissor utiliza os melhores recursos para se comunicar.	A mensagem é clara e objetiva; O significado é consonante; O destinatário compreende a mensagem; A comunicação é completa; A mensagem torna-se comum; O destinatário fornece retroação ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada; O que estava na cabeça do emissor agora está na cabeça do destinatário.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2004, p. 523).

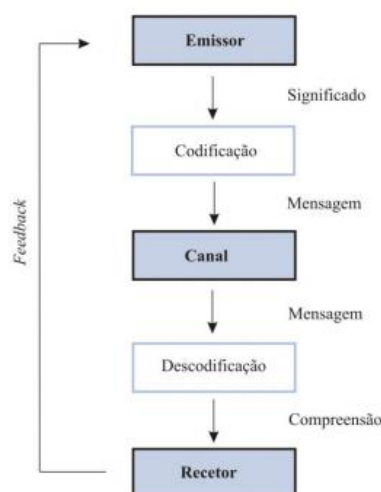
Num mundo cada vez mais globalizante e concorrencial, a arte de comunicar assume-se como uma vantagem competitiva. De acordo com Castro (2007), a comunicação consiste numa interação entre dois indivíduos, sendo o suporte dessa interação a troca de informações. Fill (2009) sustenta que a comunicação assenta num processo em que dois indivíduos compartilham uma mensagem, sendo ambos capazes de interpretar o significado da mesma. Thayer (1976) considera que, para se poder comunicar, tem que existir um emissor, um recetor, uma mensagem, uma intenção, uma necessidade ou um propósito.

Na opinião de Scanlan (1979), a comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra.

Teixeira (1998) alega que a comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas. Este processo implica a existência de um emissor, um recetor e um canal de transmissão, com a responsabilidade do emissor codificar a sua informação o mais perfeita possível, para que a mesma chegue ao recetor, com o mesmo significado (figura 4).

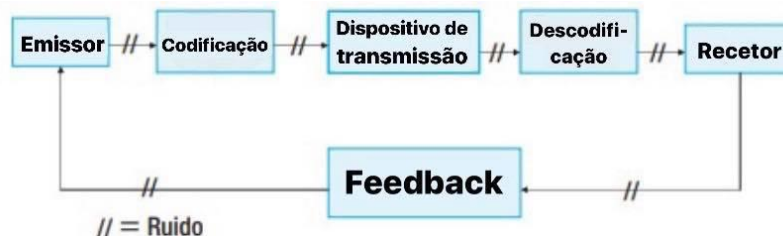
Clow e Baack (2010) definem a comunicação como o processo de transmitir, receber e processar informação. Quando uma pessoa, grupo ou organização pretende transmitir uma ideia ou mensagem, a comunicação ocorre quando o recetor (outra pessoa ou grupo) pode compreender a informação (figura 5). Um obstáculo que impede que as mensagens sejam eficientes e eficazes é o ruído. O ruído é qualquer coisa que distorce ou destabiliza uma mensagem, podendo ocorrer em qualquer etapa do processo de comunicação.

Figura 4: Processo de comunicação



Fonte: Teixeira (1998, p. 160).

Figura 5: Processo de comunicação



Fonte: Adaptado de Clow e Baack (2010, p. 6).

Dutermé (2002) considera que as teorias da comunicação se centram no seguinte esquema: **EMISSOR** → **MENSAGEM** → **RECETOR**

Para o emissor, a forma de codificar a informação é totalmente central. Este será particularmente responsável pelo trabalho sobre a informação propriamente dita, bem como pela maneira como essa mesma informação será formalizada para se adaptar ao destinatário. Deverá ter o cuidado de referenciar o essencial do conteúdo dessa informação, estruturá-lo de uma forma clara e lógica e formalizá-lo o melhor possível, para que esse conteúdo chegue ao destinatário com o máximo de eficácia. Para que a mensagem tenha um forte impacto nos recetores, torna-se necessário conhecer cada vez melhor estes últimos. Para tal, profissionais tais como sociólogos, psicólogos ou especialistas em *marketing* procuram formar uma imagem o mais exata possível dos seus públicos. A mensagem a transmitir reveste-se de um carácter cada vez mais técnico, tendo-se observado uma evolução nesta área nos últimos anos. Por exemplo, quem ousaria hoje apresentar a um público-alvo de potenciais clientes um documento em vídeo amador? O emissor é responsável pela qualidade das mensagens que emite e também pela forma de como elas são transmitidas para o público alvo.

Baynast et al. (2018) esclarecem que a comunicação reúne metodologias e técnicas de comunicação ao serviço dos objetivos de *marketing*, que, em conjunto com a gestão de produto, preço, distribuição, pessoas e processos, operacionaliza a estratégia de *marketing*. A comunicação distingue-se das restantes variáveis operacionais de *marketing* por ter como principal função transmitir ao mercado as mensagens pretendidas, e, cada vez mais, receber as mensagens que o mercado dirige à organização. Para cumprir esta função, a comunicação não se limita a transmitir mensagens, mas também concebê-las, produzi-las e difundi-las para atingir os alvos pretendidos. Ao nível do objeto da comunicação, estes autores consideram dois tipos: comunicação comercial e comunicação corporativa ou empresarial.

2.1 A comunicação na empresa/organização

Num prisma mais vocacionado para a empresa, a comunicação é o conjunto de sinais emitidos pela empresa, direcionada aos seus clientes, distribuidores, líderes de opinião, e a todos os alvos, internos e externos. Esta informação transmitida, que vulgarmente se chama comunicação formal, consiste no conjunto das ações de

informação oficialmente aceites e organizadas, estruturadas pela organização (Dutermé, 2002).

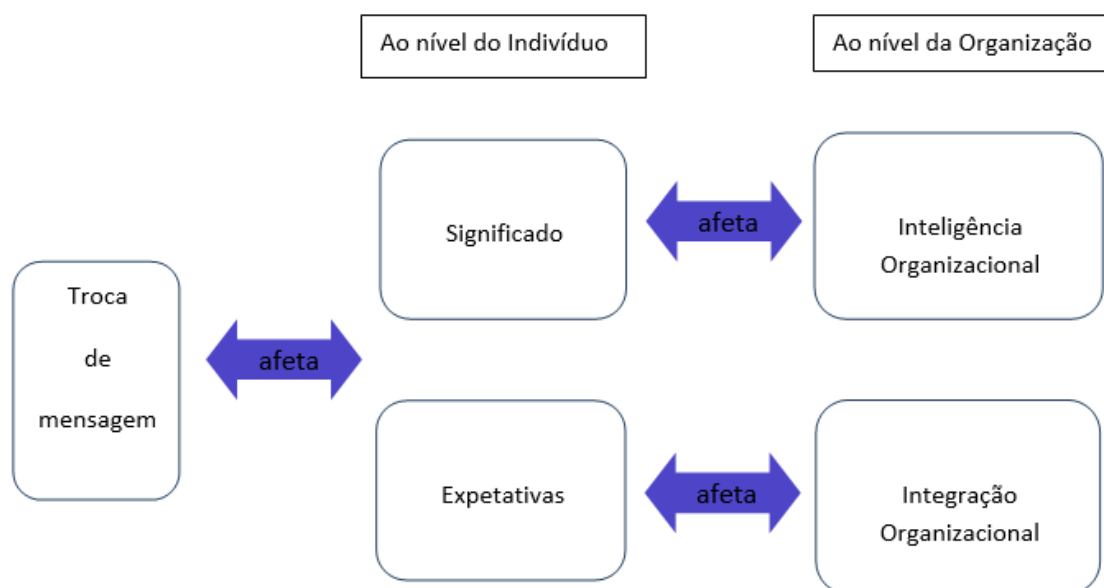
Almeida (2003) distingue informação de comunicação, na medida em que a primeira representa os conteúdos no processo de comunicar. A comunicação é um processo de transmissão, enquanto a informação é o objeto desse processo. A comunicação é um estado, enquanto que a informação é um conteúdo.

Baynast et al. (2018) realizam uma abordagem da comunicação em *marketing*, criando uma linha de tempo desde a Antiguidade Clássica até aos nossos dias. Para esta pesquisa iremos centrar-nos desde o virar do século até à atualidade. No virar do século surgiu uma explosão ao nível da internet, enquanto novo meio de comunicação, trazendo consigo novas ferramentas, tais como *sites*, redes sociais, *webdisplay*, *advergaming*, motores de busca, entre outros, que trouxeram uma nova classificação relevante para a comunicação em *marketing*: a comunicação *on-line* e *off-line*. Considera-se comunicação *on-line*, todas as ações de comunicação entre as empresas e os seus alvos que utilizem como meio a internet, sendo as restantes (*off-line*) as utilizadas antes do surgimento da internet. Da junção destes dois tipos de comunicação, surgiu um novo conceito, a comunicação *blended*, que designa as campanhas de comunicação que utilizam, de forma integrada, ações *on-line* e *off-line*. O consumidor passou então a desempenhar um papel extremamente ativo na comunicação, partilhando informação e aconselhamento com outros consumidores, através, por exemplo, de redes sociais, fóruns, *e-mails*.

Genç (2017) argumenta que a comunicação envolve a transferência de ideias, pensamentos ou sentimentos do emissor para o recetor, por meios verbais ou não verbais. Independentemente da dimensão da empresa/organização, a comunicação é fundamental para o sucesso de um negócio. Este processo é vital, realizado para informar, convencer, motivar e proporcionar compreensão mútua. Na atualidade, o desenvolvimento tecnológico oferece um vasto conjunto de ferramentas de comunicação. A inteligência organizacional e a integração organizacional são dois termos-chave para compreender a comunicação. Quando as pessoas estabelecem a troca de mensagens numa organização, poderão começar a criar expectativas e significados comuns, que são transferidos pelas mensagens (figura 6). A troca de mensagens afeta o significado e as expectativas a nível

individual, e o significado criado na mente dos indivíduos afeta a inteligência organizacional, tendo impacto no processo de criação de significado, nos indivíduos.

Figura 6: Termos-chave na definição de comunicação como um processo de organização



Fonte: Adaptado de Genç, R (2017, p.513).

O processo de comunicação nas organizações/empresas trata dos fluxos de relacionamento entre os membros da direção, constituída por responsáveis por estabelecer as políticas, as normas e a identidade organizacionais. Pode-se usar uma analogia, definindo a comunicação para as organizações como o seu “sistema nervoso central”. Dessa forma, enfatiza-se a comunicação como o fluxo vital que alimenta a organização, a ligação entre a empresa e o seu meio envolvente, o vínculo entre a organização e o mercado e, por fim, o seu papel de administrar as relações com os públicos (Ferrari, 2016).

Dutermé (2002) define quatro tipos de comunicação dentro de uma empresa/organização:

- Comunicação comercial, constituída pelo *marketing* e publicidade;
- Comunicação financeira, constituída pela gestão da informação e das relações que estabelece com os seus públicos (acionistas, imprensa financeira, instituições bancárias, analistas, entre outros);

- Comunicação institucional, como expressão da legitimidade económica, social, política e cultural da empresa.

- **Comunicação interna**, podendo definir-se como o conjunto de processos comunicativos pelos quais se cria, desenvolve e evolui uma entidade/empresa. Este tipo de comunicação tem por objetivo facilitar a produção, circulação e gestão da informação entre todos os agentes de uma empresa, de uma forma transversal.

2.2 Evolução da comunicação interna

Na visão de Ruck e Yaxley (2013), os primeiros indícios da necessidade/utilização de estratégias de comunicação interna remontam a 1834, na Alemanha, onde um economista aconselhou um grupo de donos de empresas/fábricas alemãs a criar jornais para os seus funcionários. A primeira revista conhecida, de nome "*Lowell Offering*" remonta a 1840-45, na empresa "*New England Lowell Cotton Mills*", editada e publicada por funcionárias da empresa. Em 1895, a fábrica britânica de sabonetes "*Lever Brothers*", apresentava o seu jornal mensal "*Port Sunlight Monthly Journal*", escrito por funcionários e dirigido a todos os funcionários da empresa, substituído em 1899 pela revista "*Progress*", editada pela própria empresa e dirigida a todos os trabalhadores, nas suas filiais do Reino Unido. Em 1900, Krupp, um industrial alemão, criou na sua empresa um departamento de comunicação interna, lançando um jornal dirigido para todos os funcionários. Este novo conceito desenvolveu-se em diferentes países, quase simultaneamente, tais como Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Índia e Canadá. Esta primeira fase de desenvolvimento da comunicação interna, intitulada de fase do **paternalismo**, foi caracterizada pela preocupação das empresas/organizações com o bem-estar dos seus colaboradores, mas com uma cultura autoritária e controladora.

Após a Primeira Guerra Mundial, as publicações internas começaram a ter uma maior importância no seio de uma organização, começando a surgir departamentos específicos dentro das organizações, cuja única finalidade passava pela realização/edição de revistas dirigidas exclusivamente para os funcionários das empresas. Esta fase foi intitulada de fase da **apresentação**. Por volta de 1940 surgem nas empresas os jornalistas *in-house* e os editores industriais, funcionários das empresas e pagos pelas mesmas, com

o único objetivo de criarem conteúdos específicos (revistas, jornais). No entanto, esta fase da comunicação interna tirava aos colaboradores o seu contributo na criação da publicação, na troca e partilha de ideias, sendo apenas dirigida por elementos que estavam a cumprir o que os seus superiores pretendiam (os donos das empresas), e era vista mais como uma campanha de publicidade e persuasão. No entanto, esta nova forma de comunicar dentro da empresa não criava um envolvimento com os funcionários, dado que a informação era apenas unilateral.

Em 1970, um dos principais industriais britânico, Lord Stokes, aconselhou os seus editores a produzirem um jornal que fosse credível e atraente, e não apenas um documento de propaganda de gestão. Esta atitude deu início a uma mudança na forma de encarar a comunicação interna. As décadas de 1980 e 1990 foram períodos de grandes mudanças económicas globais, impulsionadas principalmente pela evolução da tecnologia. Esta década trouxe um período brutal de competição global, onde o desempenho das organizações era avaliado principalmente pelo valor das suas ações na bolsa. Os colaboradores tornaram-se mais exigentes, principalmente ao nível da comunicação. As organizações começaram a sentir que tinham um papel essencial na comunicação com os seus colaboradores, uma vez que a mensagem passada pelos sindicatos, começava a tornar-se perigosa. Neste período, a comunicação interna tinha uma função bastante técnica, envolvendo os colaboradores com a marca, no sentido de prestarem um melhor serviço ao cliente. Esta era a fase da **persuasão**.

Na primeira década do século XXI surge a explosão da *web2.0* e dos *social media*, que transformaram completamente o modo de comunicar e interagir com um mundo totalmente globalizado. Esta fase - **participação** - é identificada como uma das áreas mais importantes no domínio da comunicação, crescendo como função estratégica no seio de uma organização.

2.3 Definindo a comunicação interna

Conforme visto anteriormente, Duterme (2002) define comunicação interna como o conjunto de processos comunicativos pelos quais se cria, desenvolve e evolui uma entidade/empresa. Este tipo de comunicação tem por objetivo facilitar a produção,

circulação e gestão da informação entre todos os agentes de uma empresa, de uma forma transversal. A comunicação interna nas organizações deve assumir-se de modo estratégico, como fonte de referências valorativas e culturais junto dos seus colaboradores, bem como ser um decisivo elemento integrante do sistema organizacional, facilitador da plena integração dos seus colaboradores, e agente de mudança e de coesão interna.

No parecer de Camara, Guerra e Rodrigues (2001), a comunicação interna tem uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os trabalhadores do que é a organização e, consequentemente, na consolidação da identidade desta. Ela não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula informação, mas deve, antes, ser entendida como um sistema de interações onde o emissor e o recetor se interinfluenciam e partilham significados simbólicos. É através desta partilha de significados, em termos interpessoais e organizacionais, que se desenvolve nos funcionários/colaboradores o conceito do que é a empresa, o qual serve de referência para o seu comportamento. Por isso, deve-se frisar que a comunicação interna é importante para o sucesso de qualquer organização e tem um forte impacto na mudança do comportamento dos colaboradores e na mudança organizacional.

Welch e Jackson (2007) apresentam alguns termos utilizados na literatura, sinónimos de comunicação interna: relação interna, comunicação com funcionários, relação com funcionários, relações públicas internas, comunicação em equipa, definindo-a como a gestão estratégica de interações e relacionamentos no interior de uma organização, nas mais diversas dimensões.

Na opinião de Verčič, Verčič e Sriramesh (2012), a comunicação interna desenvolveu-se muito, desde 1990, devido principalmente à globalização. Estes autores definem como a aspiração (começando pela visão, e prosseguindo para a política e declaração de missão, e, eventualmente, numa estratégia) de conseguir uma análise sistemática e distribuição de informação por toda a hierarquia de uma empresa, coordenada por forma a se tornar o mais eficiente possível.

Uma boa comunicação interna traduz-se em maior produtividade, redução do absentismo, maior qualidade de serviços/produtos, aumento dos níveis de motivação, redução de custos e menor propensão à greve (Clampitt & Dows, 1993).

Almeida (2003) define comunicação interna como um conjunto de processos comunicativos pelos quais se cria, desenvolve e evolui uma entidade/empresa. Para além das meras ações que visam informar o público interno, dever-se-á criar relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa, com o objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, passando pela relação e interação entre todos os agentes, atingindo níveis de funcionamento de outros sistemas, devido à sua transversalidade na empresa.

Lupetti (2007) defende que a comunicação interna é voltada a todos os colaboradores da empresa – ou seja, à direção, aos gestores, aos colaboradores, aos coordenadores e aos auxiliares – e tem como finalidade propiciar meios para promover a integração entre eles, compatibilizando os interesses dos funcionários aos da empresa. Incentiva a troca de informações e estimula as experiências e o diálogo, bem como a participação de todos, a fim de atingir os objetivos gerais da organização.

A comunicação interna deverá ser estrategicamente planeada, por forma a garantir a eficácia do plano e a concretização dos objetivos propostos (FitzPatrick, Valskov & Mounter, 2014). Para tal, dever-se-á responder às seguintes questões:

Porquê? Qual o motivo da comunicação e que resultado se pretende obter;

Quem? Para quem se dirige a mensagem e perceber se a mensagem vai ser bem compreendida;

O quê? Quais os comportamentos/ações que se pretende obter;

Quando? Definir qual o melhor momento para enviar a mensagem;

Como? Que canais se devem utilizar para transmitir a mensagem;

Feedback? Avaliar a mensagem de retorno.

Após esta primeira abordagem, os profissionais de comunicação interna deverão determinar quais os canais de comunicação mais adequados, para fazer chegar a sua mensagem ao público pretendido (FitzPatrick, Valskov & Mounter, 2014).

A comunicação interna nas organizações é um sistema de interações que visa a partilha de significados que reflitam o conceito de cada empresa, sirvam de referência ao comportamento dos seus colaboradores e lhes permitam assimilar e reforçar valores da organização que representam, mais precisamente, das suas práticas e coerência, na base de um espírito de socialização organizacional (Rego, 1986, citado em Brandão, 2018). Falar de comunicação interna implica valorizar e potenciar os níveis de *engagement*¹ que fazem parte de cada organização (Brandão, 2018). Desse modo, a **comunicação interna** é um processo complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações (Marchiori, 2011).

2.4 Teorias e formas de comunicação interna

Chiavenato (2004) considera que a comunicação interna constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas, no seio de uma organização. Algumas comunicações fluem na estrutura formal e informal, outras descem ou sobem ao longo da hierarquia (figura 7), enquanto outras se movimentam na direção lateral ou horizontal. A comunicação formal **ascendente** refere-se às mensagens que fluem dos níveis mais baixos para os níveis mais elevados da hierarquia organizacional, considerando-se cinco (5) tipos:

(1) Problemas e exceções - são mensagens que descrevem problemas com desvios ou anormalidades em relação ao desempenho rotineiro, com a finalidade de chamar a atenção da chefia para as dificuldades existentes;

(2) Sugestões de melhoria - são mensagens com ideias para melhorar procedimentos relacionados com a tarefa, a fim de aumentar a qualidade ou eficiência;

(3) Relatórios de desempenho - são mensagens que incluem relatórios periódicos, que informam a administração sobre o desempenho de pessoas ou unidades organizacionais;

¹ *Engagement*: falar de *engagement*, significa abrir o diálogo, dar voz, autonomia e espaço aos funcionários - sempre alinhado ao objetivo organizacional, para gerar *inputs* positivos e o sentimento de ser parte da organização (Ferrari, 2016).

(4) Greves e reclamações - são mensagens sobre queixas e conflitos que os funcionários enviam para a administração, a fim de providenciar uma possível resolução;

(5) Informação financeira - são mensagens relacionadas com custos, volumes de vendas, lucros projetados, retornos sobre o investimento e outros assuntos de interesse da administração.

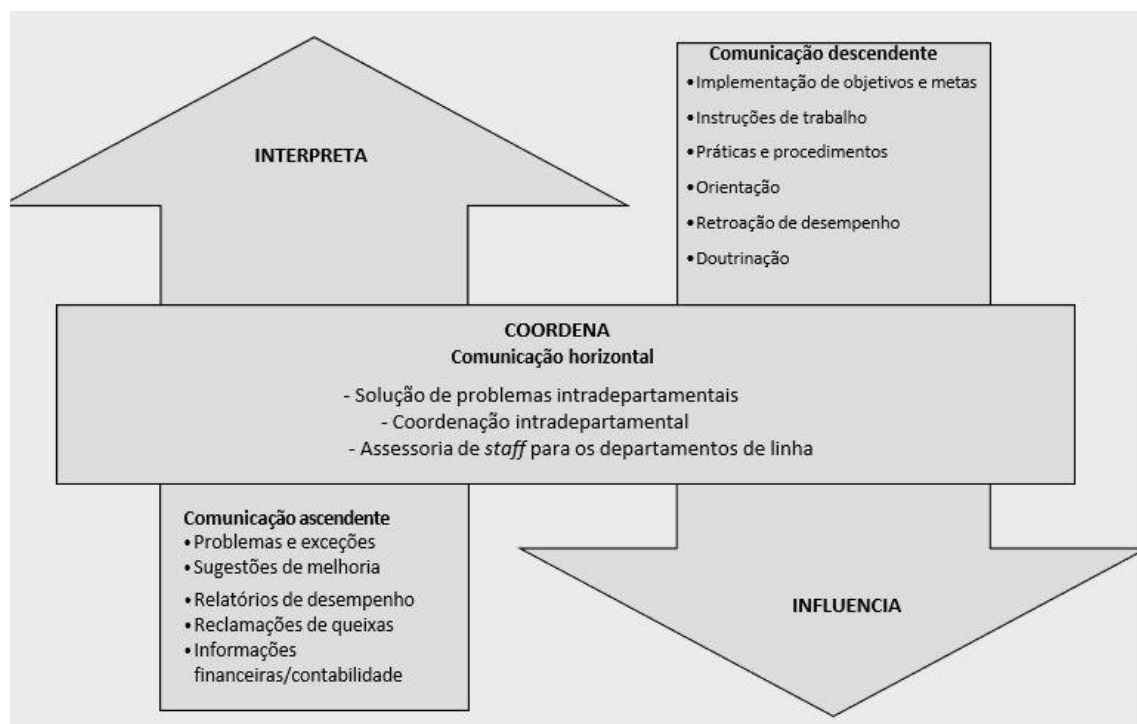
A comunicação **horizontal** é o intercâmbio lateral ou diagonal de mensagens entre pares ou colegas. Pode ocorrer dentro ou ao longo das unidades organizacionais. O seu propósito não é somente informar, mas também solicitar atividades de suporte e de coordenação. Esta comunicação ocorre em três categorias:

(1) Solução de problemas intradepartamentais - são mensagens trocadas entre membros do mesmo departamento a respeito do cumprimento de tarefas;

(2) Coordenação interdepartamental - estas mensagens facilitam o cumprimento de projetos ou tarefas conjuntas;

(3) Assessoria de *staff* para os departamentos de linha - são mensagens que vão dos especialistas de *staff* para os administradores de linha para ajudá-los nas suas atividades.

Figura 7: As comunicações formais verticais e horizontais



Fonte: Chiavenato (2004, p.537).

Os **canais informais** de comunicação funcionam fora dos canais formalmente autorizados e nem sempre seguem a hierarquia de autoridade. Estas comunicações coexistem com as formais, podendo ultrapassar níveis hierárquicos ou cortar cadeias de comando verticais, para conectar virtualmente qualquer pessoa na organização.

Chiavenato (2004) sustenta que as **reuniões** constituem um importante meio de comunicação interna. Estes encontros servem para discutir assuntos ou resolver problemas, atingindo diversos objetivos, nomeadamente transmissão de informações, consulta sobre determinados assuntos, tomada de decisões, solucionar problemas e gerar inovação.

Welch e Jackson (2007) consideram que a comunicação interna é a gestão estratégica de todas as interações e relações entre os *stakeholders*, em todos os níveis de uma organização, apresentando uma matriz (quadro 3) com quatro dimensões: comunicação interna de *line management*, comunicação interna entre pessoas de uma equipa, comunicação interna entre pessoas de um projeto e comunicação corporativa interna.

Quadro 3: Matriz da Comunicação Interna

	Dimensão	Nível	Direção	Participantes	Conteúdo
1	Comunicação Interna de <i>line management</i>	Supervisores (<i>Line Managers</i>)	Predominantemente bidirecional	Colaboradores- <i>Line Managers</i>	Papel dos colaboradores Impacto pessoal, por exemplo, discussões de avaliação, <i>briefings</i> em equipa
2	Comunicação interna entre pessoas de uma equipa	Colaboradores da equipa	Bidirecional	Colaboradores-colaboradores	Informações da equipa, por exemplo, discussões de tarefas da equipa
3	Comunicação interna entre pessoas de um projeto	Pessoas do projeto	Bidirecional	Colaboradores-colaboradores	Informações do projeto, por exemplo, problemas de um projeto
4	Comunicação corporativa interna	Gestores estratégicos/ gestores de topo	Predominantemente unilateral	Gestores estratégicos-todos os colaboradores	Questões organizacionais, por exemplo, metas, objetivos, novos desenvolvimentos, atividades, conquistas.

Fonte: Adaptado de Welch e Jackson (2007, p.185).

A comunicação interna de *line management* realiza-se ao nível da hierarquia superior, tratando questões relacionadas com as funções dos colaboradores, tais como a discussão de definição de metas e reuniões de avaliação. Relaciona-se com a gestão do dia-a-dia, no que respeita a recursos, gestão financeira e gestão de recursos humanos.

A comunicação interna entre pessoas de uma equipa pode envolver colaboradores e gestores, podendo ser considerada como uma comunicação entre pares ou de colaborador para colaborador, em ambiente de grupo. Os conteúdos desta comunicação incluem discussões de tarefas de equipa.

A comunicação interna entre pessoas de um projeto envolve colaboradores que trabalham em projetos específicos, sendo predominantemente bidirecional. Os participantes podem ser colaboradores e gestores (os elementos do projeto).

A comunicação corporativa interna é bastante importante, pois centra-se em todos os colaboradores de uma organização. Serve também como comunicação de *engagement*,

sendo definida como a comunicação entre os gestores estratégicos de uma organização e os seus *stakeholders* internos, concebida para promover o compromisso com a organização, o sentimento de pertença, a consciência do seu ambiente em mudança e a compreensão dos seus objetivos em evolução.

Duterte (2002) considera que, numa organização, as informações que se pretendem transmitir são, na maioria das vezes, funcionais e operacionais, associadas ao trabalho e seus procedimentos, aos regulamentos e ao contexto. Quanto ao fluxo da informação, consideram-se quatro grandes categorias:

(1) Descendentes - constituídas normalmente por diretrizes (ordens) e explicações, provenientes da hierarquia superior.

(2) Ascendentes - constituídas por informação que os colaboradores (a base) fornecem à hierarquia, direta ou indiretamente. Normalmente são sugestões de melhoria, identificação de defeitos e/ou aspetos a melhorar.

(3) Laterais - constituídas por fluxos formais de informação que se trocam entre estruturas não hierárquicas: entre serviços, entre colaboradores do mesmo estatuto ou não hierarquicamente dependentes.

(4) Oblíquos - são trocas de informações que atravessam em simultâneo as fronteiras hierárquicas e dos serviços.

2.5 Os suportes de transmissão de informação

Duterte (2002) esclarece que os suportes de transmissão de informação diversificam-se, em função dos avanços tecnológicos, destacando os seguintes:

O oral - permite transmitir as principais mensagens que dão ritmo ao trabalho de uma organização, sendo indispensável e o vetor essencial de todas as reuniões.

O escrito - é o suporte das notas de serviço, dos diversos regulamentos, do jornal da organização, entre outros.

Os suportes audiovisuais - para além dos anúncios pelo microfone, por vezes utilizados para mensagens em tempo real, utilizam-se outros recursos, tais como o vídeo, utilizado como substituto ou complemento do jornal da organização, ou também utilizado como meio de vigilância e controlo dos colaboradores.

As técnicas informáticas - são mensagens eletrónicas e redes intranet, caracterizadas por uma elevada rapidez de transmissão e possibilidades especiais de distribuição.

Almeida (2003) destaca a existência de quatro suportes de transmissão da informação: (1) comunicação escrita, (2) comunicação oral, (3) comunicação audiovisual e (4) novas tecnologias.

(1) Comunicação escrita - esta comunicação é variada e incorpora diversos conteúdos, prosseguindo diferentes finalidades e atingindo os colaboradores na sua totalidade ou de maneira discriminada. Quando bem utilizados, permitem difundir ordens, publicar resultados, estabelecer contactos ou mesmo motivar e conhecer melhor os colaboradores, apontando os seguintes: relatório de reunião, nota de serviço, *flash* de informação, placard, panfleto e desdobrável, ficha sinalética, folheto de acolhimento, carta ao pessoal, inquérito de opinião, questões à direção, caixa de sugestões, jornal interno da empresa (quadro 4).

Quadro 4: Suportes da comunicação escrita

	Descrição	Utilizações	Público	Vantagens
Relatório de Reunião	Informa os assuntos de uma reunião	- Fazer o ponto da situação sobre um assunto; - Difundir elementos de informação	Quem esteve na reunião ou restante pessoal	Documento de referência caracterizado pela precisão; meio de informação lateral, ascendente e descendente
Nota de serviço	Através das hierarquias, fornecer diretivas ou explicações	Permite às chefias difundir informações pontuais	Todos ou especificamente a quem se dirige especificamente a informação	Informação muito precisa e adaptada ao destinatário; rapidez e simultaneidade; elemento de referência
<i>Flash</i> de informação	Nota curta de redação simples destinada a informar muito rapidamente	Anúncio de um resultado ou de uma pequena mudança estrutural	Todo o pessoal ou categoria hierárquica	Rapidez, informa todos acerca da vida da organização nos domínios económico, social e comercial
Placard	Documento redutor que serve informações pontuais	Informações sobre saúde, segurança, direitos e deveres, tempos livres e desporto	Todo o pessoal	Fácil de gerir; moldável a todo o tipo de mensagens simples
Panfletos e desdobráveis	Documento simples	Fazer conhecer rapidamente pontos de vista da Direção aos colaboradores	Todo o pessoal	Informação instantânea; distribuição simples
Ficha sinalética	Documento de consulta (folheto, desdobrável ou brochura)	Apresentar a empresa; atividade da empresa; resultados; enquadramento social	Todo o pessoal	Grande acessibilidade

Folheto de acolhimento	Documento simples, que apresenta, de forma simples, a empresa	Acolhimento de novos colaboradores	Todo o pessoal	Fonte de conhecimento e integração
Carta ao pessoal	Documento produzido pela hierarquia superior, focando acontecimentos importantes da organização	Explicação de situações e intenções; divulgação de projetos importantes; anúncio de uma operação particular	Todo o pessoal	Grande poder de impacto; personalização da mensagem
Inquérito de opinião	Procura das aspirações dos colaboradores.	Diagnóstico do clima da organização, análise de um problema específico	Todo o pessoal	Criação de um clima de comunicação; possibilidade da participação dos colaboradores; comunicação ascendente
Questões à direção	Possibilidade dos colaboradores questionarem a Direção	Meio de dar aos colaboradores informações sobre os assuntos que lhes interessam	Todo o pessoal	Informações descendentes; conhecimento efetivo das preocupações dos colaboradores
Caixa de sugestões	Possibilidade, de forma anónima ou identificada, de colocar sugestões acerca da vida da organização	Melhoria do funcionamento/métodos de trabalho da empresa	Todo o pessoal	Apelo à responsabilidade; inserção no meio de trabalho; encorajar a iniciativa e desenvolvimento da criatividade; informação ascendente
Jornal interno da empresa	Boletim concebido pelos colaboradores e distribuído nas organizações	Criar o sentimento de pertença; informa acerca das atividades, questões técnicas, económicas e sociais que interessam aos colaboradores	Todo o pessoal	Suporte privilegiado de comunicação interna, facilitando a comunicação descendente, ascendente e lateral.

Fonte: Adaptado de Almeida (2003, pp.77-81).

(2) Comunicação oral - considerado como um dos modos de comunicação mais relacionado com a vida das empresas e caracterizado pela espontaneidade e proximidade física entre pessoas. Os suportes mais utilizados pelas organizações são a informação de contacto, entrevista individual/coletiva, conferência, visita à organização, criação de grupos de expressão (quadro 5).

Quadro 5: Suportes da comunicação oral

	Descrição	Ocasões/Utilizações	Público	Vantagens
Informação de contacto	Presença consciente e organizada do responsável entre os seus colaboradores	Gabinete; visitas aos serviços; celebração de acontecimentos	Todo o pessoal	Simplificação das relações; informação ascendente e descendente; comunicação direta e espontânea
Entrevista individual / coletiva	Conversa formal entre responsável e colaboradores	Acolhimento; mudança de funções/posto; promoção; avaliação; saída da organização	Todo o pessoal	Comunicação direta; provocar <i>feedback</i>
Conferência	Exposição de assuntos	Necessidade de apresentar assuntos gerais e/ou específicos relacionados com a organização	Todo o pessoal ou grupos específicos	Complemento de formação profissional
Visita à organização	Visita guiada	Conhecer melhor os serviços	Todo o pessoal	Reforço e coesão entre serviços; valorização e conhecimento do trabalho de cada colaborador
Criação de grupos de expressão	Reunião de alguns colaboradores para abordar um determinado problema	Procura de soluções; existência limitada	Todo o pessoal	Responsabilidade; criatividade; participação nos problemas concretos e desenvolvimento da comunicação lateral

Fonte: Adaptado de Almeida (2003, pp 89-90).

(3) Modo de comunicação audiovisual - este modo é fundamental na imaginação e construção da realidade em cada pessoa, estimulando a capacidade de reação física e raciocínio. Por exemplo, o visionamento de um filme ou um esquema é um forte contributo para a compreensão de um ou mais assuntos. Os suportes mais utilizados são a teleconferência, filme de informação, jornal televisionado, jornal por telefone (quadro 6).

Quadro 6: Suportes da comunicação audiovisual

	Descrição	Utilizações	Público	Vantagens
Teleconferência	Ligação a um circuito onde se retransmite o som e a imagem, possibilitando o contacto, apesar da efetiva distância entre interlocutores	Necessidade de tomar decisões rápidas	Restrito ou total, dependendo da finalidade	Possibilidade de cada participante surgir no ecrã dos seus interlocutores; permite acelerar decisões, ultrapassando o tempo gasto na deslocação das pessoas
Filme de informação	Curta-metragem onde se apresenta a atividade da empresa, parte dela ou até um problema específico	Fazer conhecer a empresa aos colaboradores; sensibilizar as pessoas para um problema preciso	Parte ou totalidade	Facilidade de difusão; exposição de um tema num tempo mais limitado devido à força da imagem
Jornal televisado	Teledistribuição por cabo no interior da empresa, a partir da instalação de recetores e emissores	Comunicação da direção; emissão de reportagens e entrevistas	Parte ou totalidade	Informação rápida
Jornal por telefone	Boletim de informação gravado e renovado periodicamente	Difusão instantânea de notícias breves da organização	Todos os que pretendem escutar breves notícias	Difusão instantânea e igual para todos; fomenta uma atitude ativa ou positiva com a procura de notícias sobre a empresa

Fonte: Adaptado de Almeida (2003, pp.96-97).

(4) Novas tecnologias - resultantes da conjugação das técnicas informáticas, audiovisuais e de telecomunicações, permitem um campo vasto de soluções nos modos de comunicação (quadro 7). Os suportes mais utilizados são o correio eletrónico e a videoconferência. Estes suportes funcionam com recurso à internet, que, no que respeita à comunicação, é caracterizada por:

- Interatividade total - possibilidade de trocar mensagens em tempo real, favorecendo a reatividade;
- Independência face ao local de trabalho - desde que esteja ligado em rede;
- Multiplicidade na difusão - não existe o problema de só algumas pessoas receberem a mensagem.

Quadro 7: Suportes da comunicação digital

	Descrição	Utilizações	Público	Vantagens
Correio eletrónico	Emissão de mensagens por intermédio de terminais de computador a destinatários selecionados	Notas de serviço, organização de reuniões, circulares, informações variadas	Todo o pessoal	Multidifusão e possibilidade de deixar mensagens, mesmo que a pessoa não esteja presente simultaneamente em rede; supressão do papel; diminuição de conversas telefónicas
Vídeoconferência	Forma de comunicação com som e imagem, em tempo real	Reuniões, apresentação de projetos, discussão de trabalhos e comunicações em geral	Grupo de pessoas implicadas nas questões	Pode ser visualizado em qualquer lugar; permite a utilização de diversos recursos, importação e partilha de dados, gráficos, impacto visual instantâneo

Fonte: Adaptado de Almeida (2003, p.112).

A literatura existente na área da comunicação interna é muito vasta, principalmente realizada antes da era da comunicação digital. No entanto, os avanços recentes na tecnologia da informação criaram novos desafios na gestão da comunicação interna. Tradicionalmente, as organizações usavam ferramentas como canais internos de televisão, cartazes de parede e jornais para difundir a informação. (Lipiäinen, Karjaluoto & Nevalainen, 2014). Posteriormente, surge na literatura uma nova terminologia para classificar os novos canais de comunicação digitais. Kaplan e Haenlein (2010) utilizam os termos "redes sociais" e "novos meios de comunicação" (*new media*) para descrever a mudança ao nível da comunicação, apontando seis tipos:

- (1) Projetos colaborativos - permitem a criação conjunta e simultânea de conteúdos digitais por diversos utilizadores (*wikis*, aplicativos de *bookmarking* social, entre outros);
- (2) Blogues - são páginas *web* pessoais com as mais diversas finalidades, desde áreas pessoais que descrevem a vida do autor a resumos de informação relevante de uma área de conteúdos específica;
- (3) Comunidades de conteúdo (*content communities*) - *sites* que permitem que os utilizadores partilhem conteúdos de multimédia (*youtube*, *flickr*, *slideshare*);
- (4) *Sites* de redes sociais - são aplicações que permitem que os utilizadores conectados criem perfis, convidem amigos para aceder a esses perfis, por forma a trocar mensagens e publicações entre si. Incluem qualquer tipo de informação, incluindo fotografia, vídeo, gravação de voz e *blogs* (*facebook*, *myspace*, *instagram*, entre outros);

- (5) Jogos virtuais - plataformas que reproduzem um ambiente tri-dimensional, no qual os utilizadores podem interagir uns com os outros, como na vida real (jogo *word of warcraft*, que conta com 8,5 milhões de assinantes em todo o mundo, entre outros);
- (6) Mundo social virtual - permite que os utilizadores escolham os seus comportamentos livremente, vivendo uma vida virtual, semelhante ou não à sua vida real (aplicativo "*second life*", entre outros).

Ao nível da comunicação interna, Lipiäinen et al. (2014) apontam os projetos colaborativos como o elemento mais importante, dado que permitem a criação simultânea de conteúdo, por diversos colaboradores. A intranet tem-se vindo a tornar cada vez mais um recurso utilizado pelas organizações.

Pickett e Hamre (2002), citado em Neil e Richard (2012), definem intranet como um portal dinâmico e personalizado de acesso a recursos numa determinada rede, que pertence exclusivamente a uma organização, sendo constituída por uma rede de computadores utilizada para comunicação interna de uma organização. No entanto, esta rede interna só se tornará eficaz, no seio de uma organização, se a hierarquia superior conseguir motivar e capacitar os seus colaboradores a usar este recurso.

Os blogues, mais utilizados em comunicação externa, também são já utilizados por muitas organizações ao nível da comunicação interna, com a finalidade principal de manter os colaboradores atualizados com novos produtos. O e-mail é uma ferramenta digital bastante utilizada, sendo o meio de comunicação interna mais utilizado na maioria das organizações, devido principalmente à sua facilidade de acesso, rapidez e possibilidade de transmitir dados. As mensagens instantâneas (*instant messages*) também são uma excelente ferramenta para comunicar rapidamente com os colaboradores, ou entre colaboradores. Lipiäinen et al. (2014) salientam as vantagens e desafios da comunicação digital, apresentando também algumas soluções (quadro 8).

Quadro 8: Vantagens, desafios e soluções dos canais digitais

	Vantagens dos canais digitais	Desafios causados pelos canais digitais	Sugestões
Comunicação Interna nas Organizações	- Facilidade e rapidez no uso das ferramentas - Possibilidade de armazenar informação - Possibilidade de comunicar à distância - Permite comunicar e trabalhar de forma flexível (ou seja, pode-se aceder à intranet a qualquer momento) - Capacidade de utilizar novas ferramentas (ex. blogs) para comunicar o espírito da organização	- Falta de clareza na utilização dos diferentes canais digitais - Sobrecarga de informação - <i>Feedback</i> diminuído - Falta de habilidades de escrita de <i>e-mail</i> - Comunicação direta e por vezes agressiva, nos canais digitais - A comunicação digital é muito orientada para a tarefa e muito formal - A comunicação formal é percebida como um obstáculo ao desenvolvimento de relacionamentos pessoais	- Necessidade de orientações gerais sobre como usar as diversas ferramentas digitais (ex. regras de como usar a intranet) - Necessidade de conhecer os outros colaboradores - Necessidade de comunicação cara a cara

Fonte: Adaptado de Lipiäinen et al. (2014, p.9).

De acordo com Kovaite, Sumakaris e Stankeviciene (2020), a comunicação está a tornar-se mais descentralizada, com a introdução dos canais de comunicação digitais. As pessoas mudaram os seus hábitos de comunicação, conseguindo obter informação a qualquer momento, de qualquer lugar, como parte de uma comunicação bidirecional, fornecendo *feedback*, *insights*, partilha de emoções e participação em debates. Os canais de comunicação digital apresentam inúmeros benefícios/vantagens (1), bem como alguns riscos (2).

(1) Benefícios/vantagens: custo bastante reduzido para manter e utilizar um canal; circulação rápida da informação; cria um sentido de compromisso com a organização; estabelece confiança na liderança; cria comportamentos de apoio entre os colaboradores, na concretização dos objetivos da organização/tarefas; partilha de conhecimento, experiências e aprendizagens entre os colaboradores; proporciona discussões abertas sobre assuntos da empresa.

(2) Riscos: elevado investimento na proteção de dados/conteúdos; riscos de segurança e privacidade com informação pessoal dos colaboradores, empresa e clientes; permite que os colaboradores possam criticar estratégias, missão e valores da organização; medo de

perder o controlo da informação; relutância em fornecer aos colaboradores mais importância.

Estes autores consideram que os canais digitais podem ser divididos em seis áreas (quadro 9): mensagens instantâneas (*messenger, skype, chat do gmail*, entre outros); streaming (incluem vídeo e áudio, que podem ser difundidos por diferentes plataformas, tais como *skype, acrobat connect*, entre outros); redes sociais (*facebook, linkedin, twitter, slack*, entre outros); intranet (*microsoft yammer*, entre outros); perfis on-line; meios eletrónicos (*emails, websites*, entre outros).

Quadro 9: Comparação de canais digitais de comunicação interna

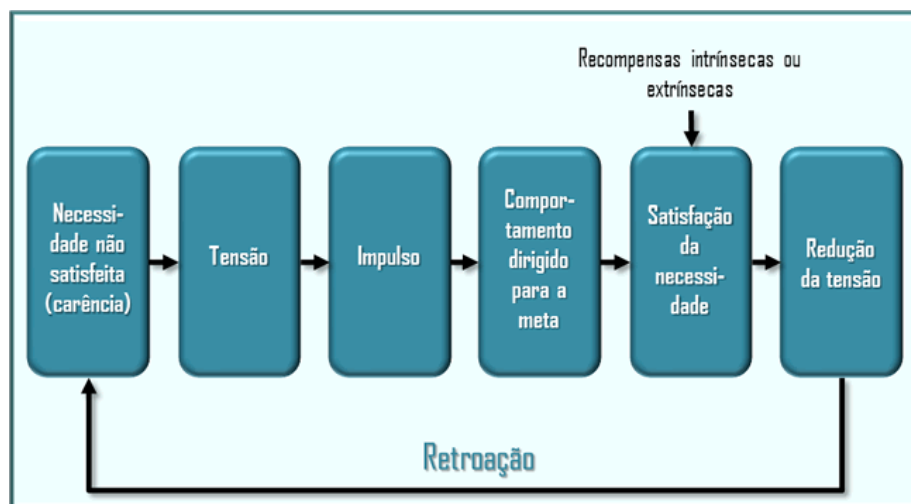
	Mensagens Instantâneas	Streaming audio e vídeo	Blogs da intranet	Perfis online de colaboradores	Redes sociais	Meios eletrónicos
Timing: Imediato vs após	Imediato	Imediato	Após	Após	Imediato e após	Após
Em tempo real vs gravado	Em tempo real	Em tempo real	Gravado	Gravado	Em tempo real	Gravado
Privado vs público	Privado	Público	Público	Público	Público	Privado
Aprendizagem vs informação	Informação	Informação	Aprendizagem e informação	Informação	Aprendizagem e informação	Informação
Comunicação unilateral vs bilateral	Bilateral	Unilateral	Bilateral	Unilateral	Bilateral	Unilateral
Aprendizagem vs informação	Informação	Informação	Aprendizagem e informação	Informação	Aprendizagem e informação	Informação
Gravado vs único (1x)	Único	Único	Gravado	Gravado	Único	Gravado
Rastreado vs único	Único	Único	Rastreado	Rastreado	Rastreado	Rastreado
Armazenado vs único (1x)	Único	Único	Armazenado	Armazenado	Armazenado	Armazenado
Entre colaboradores vs entre col. e organização	Entre colaboradores	Entre colaboradores	Entre colaboradores e organização	Entre colaboradores e organização	Entre colaboradores	Entre colaboradores e organização

Fonte: Adaptado de Kovaite et al. (2020, p.176).

2.6 A comunicação interna e a gestão dos colaboradores

Na visão de Chiavenato (2004), um dos principais desafios de um gestor de uma organização é **motivar** os seus colaboradores, torná-los decididos, confiantes e comprometidos intimamente em alcançar os objetivos propostos. Esforço, objetivos organizacionais e necessidades individuais são três elementos fundamentais para se atingir o sucesso numa organização. A motivação é um processo contínuo de satisfação de necessidades individuais. Uma necessidade significa uma carência interna a algo, como por exemplo, fome, insegurança e solidão. O organismo caracteriza-se por um estado de equilíbrio, que é interrompido sempre que surge uma necessidade. Quando não satisfeita a necessidade, aparece a tensão, estimulando algum impulso no indivíduo, visando a sua redução ou eliminação. O impulso gera um comportamento de procura para localizar objetivos que, quando atingidos, satisfarão a necessidade e produzirão a redução da tensão. A isto se chama de ciclo motivacional (figura 8).

Figura 8: Ciclo motivacional



Fonte: Chiavenato, (2004, p.593).

De acordo com uma visão da comunicação como processo de envio de dados/informações na direção de um alvo com vista a influenciá-lo, os serviços de comunicação interna são levados a produzir ações de informação. As ações de comunicação interna nas organizações visam assegurar quatro grandes campos de intervenção: (1) gerar e gerir a imagem interna; (2) apoiar as campanhas da organização;

(3) servir de suporte à informação geral; (4) avaliar os resultados das ações de comunicação (Duterte, 2002).

O envolvimento e o comprometimento de um colaborador na sua organização é definido, na literatura empresarial, com o termo "**engagement**". É a identificação do funcionário com a empresa, o seu compromisso emocional e intelectual, o seu entusiasmo pelo trabalho (Verčič & Vokić, 2017).

Welch (2011), após uma vasta pesquisa sobre a evolução do conceito de *engagement*, define o *engagement* como um estado psicológico dinâmico e mutável que liga os colaboradores às suas organizações, manifestado no desempenho dos papéis dos membros da organização, física, cognitiva e emocionalmente, e influenciado pela comunicação interna, ao nível da organização. O comprometimento organizacional é caracterizado por um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização.

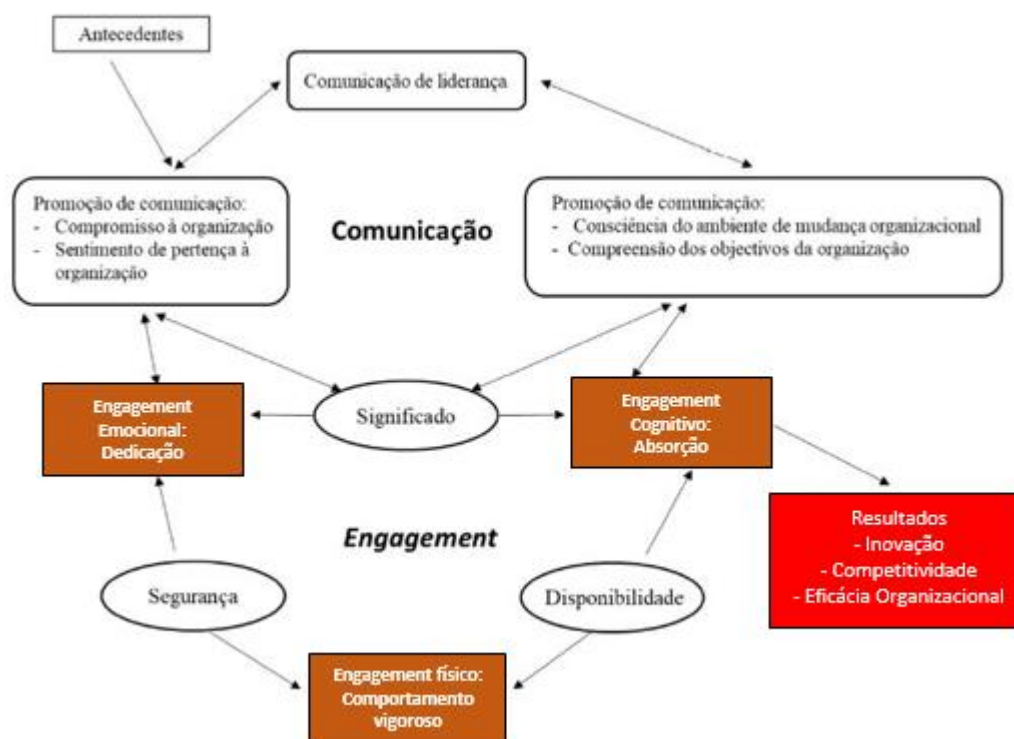
Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll e Burnett (2006) consideram um colaborador *engaged* como um colaborador apaixonado, totalmente empenhado no seu trabalho, energético, comprometido e totalmente dedicado. É um termo multifacetado, que pode ser visto em três dimensões: *engagement* emocional (estar envolvido emocionalmente com o seu trabalho); *engagement* cognitivo (focar-se muito no seu trabalho, não pensando noutros assuntos); *engagement* físico (estar disposto a ir mais além; fazer sempre um pouco mais do que é pedido). As principais características para o *engagement* dos colaboradores são: (1) ter oportunidades para ver as suas opiniões chegarem mais longe (por exemplo, aos seus superiores e aos gestores de topo); (2) estar bem informado sobre o que acontece na sua empresa/organização; (3) pensar/acreditar que o seu superior se encontra comprometido com a sua empresa/organização.

Pugh e Dietz (2008), citado em Welch (2011), sugerem a liderança como antecedente do *engagement* e a eficácia organizacional como consequência. A comunicação dos gestores e líderes é reconhecida como um elemento fundamental no *engagement* de um funcionário.

Após uma exaustiva revisão da literatura nesta área, Welch (2011) apresenta um modelo concetual da relação entre a comunicação interna corporativa e o *engagement*.

Este modelo ilustra o possível impacto da comunicação no *engagement*, a nível da organização, envolvendo as dimensões emocional, cognitiva e física (figura 9).

Figura 9: O conceito de *engagement* e a comunicação interna - um modelo conceptual



Fonte: Adaptado de Welch (2011, p.340).

Este modelo conceptual contribui para a compreensão da relação existente entre a comunicação interna corporativa e o *engagement* dos colaboradores de uma organização, com impacto significativo ao nível da inovação, competitividade e eficácia organizacional. No entanto, Welch (2011) salienta que este modelo aborda uma das quatro dimensões da comunicação, apontadas por Welch e Jackson (2007), que são a comunicação interna de *line management*, comunicação interna entre pessoas de uma equipa, comunicação interna entre pessoas de um projeto e comunicação corporativa interna.

Abugre (2011) apresenta um estudo sobre a relação entre a comunicação interna e o nível de satisfação dos colaboradores, em países menos desenvolvidos (em economias

emergentes), com questionários abertos e fechados e recolhas de dados das empresas envolvidas, tecendo as seguintes conclusões:

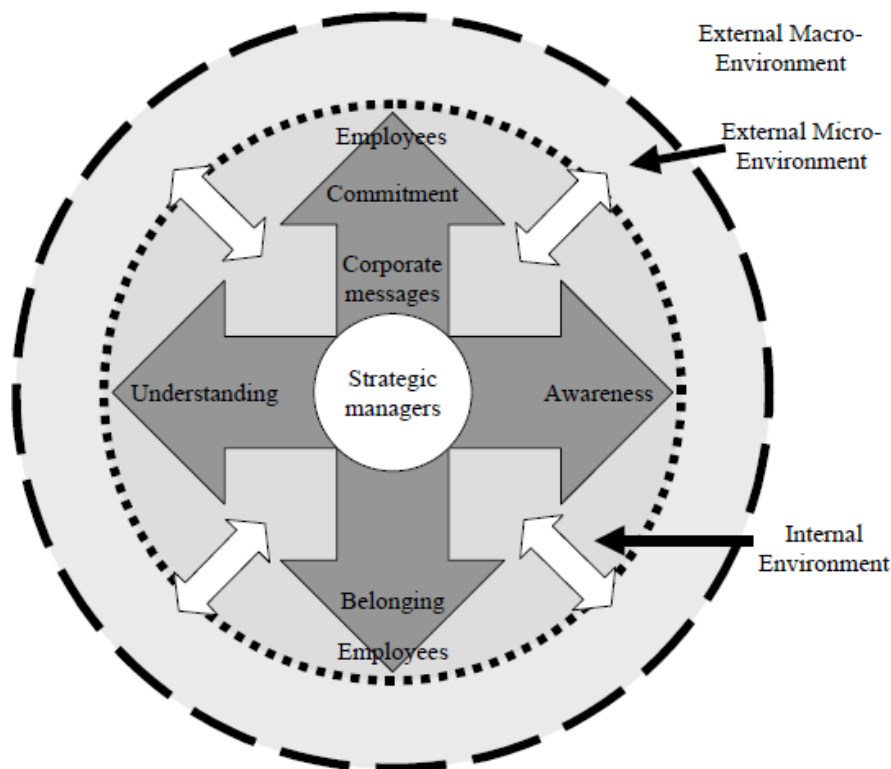
- (1) existe uma relação significativa entre a comunicação interna de liderança eficaz e a satisfação do colaborador;
- (2) uma boa comunicação com os colaboradores traduz-se em aumento da motivação, bem como aumento do desempenho;
- (3) de entre variados processos organizacionais, tais como avaliação do desempenho, formação e bem-estar, a comunicação assume-se como a variável mais importante, dado que uma boa comunicação organizacional apoiaria todos os outros processos, no sentido de os tornar mais eficientes;
- (4) a comunicação direta e presencial é o meio de comunicação de eleição, seguido de cartas e memorandos, e só depois de reuniões de grupo formais;
- (5) o *email* e o contacto telefónico registaram baixo nível de aceitação em termos de utilização.

Esta última conclusão enfatiza o problema de países menos desenvolvidos a nível tecnológico, dado que o conhecimento global gira em torno da comunicação e informação.

Lauterborn (2004), citado em Mishra, Mishra & Walker (2019), refere que as organizações devem considerar os seus colaboradores como os seus primeiros *stakeholders*, e são o canal pelo qual as organizações conseguem alcançar outros *stakeholders* externos.

A comunicação interna promove o compromisso com a organização, um sentimento de pertença e uma nova consciência de um ambiente em constante mudança. Welch e Jackson (2007) representam a comunicação interna numa organização, conforme se apresenta na figura 10. As setas emanadas dos gestores estratégicos representam as mensagens estratégicas e as pontas das setas representam os objetivos da comunicação. O círculo pontilhado representa todos os colaboradores da organização. Os objetivos da comunicação interna encontram-se indicados nas quatro setas e incluem: contributos para inter-relações caracterizadas pelo comprometimento dos colaboradores; promoção de um sentimento de pertença dos colaboradores à organização.

Figura 10: Comunicação interna



Fonte: Welch e Jackson (2007, p.186).

Os gestores das organizações têm um papel fundamental na divulgação da comunicação para os seus colaboradores. Uma boa comunicação de liderança promove o *engagement*, confiança e colaboração por parte dos funcionários, que se encontram mais aptos e motivados a assumir o papel de embaixadores da marca que vendem, quando entendem e confiam nas informações/comunicações da sua organização. Uma comunicação interna eficaz melhora a confiança entre os colaboradores. Num estudo de Robson e Tourish (2005), citado em Mishra et al. (2019), os colaboradores identificaram a necessidade de aumento da comunicação interna, incluindo reuniões presenciais, maior abertura, melhor comunicação por *e-mail* e formação em comunicação, para capacitar e motivar mais os colaboradores.

Na atualidade, a comunicação interna não só se tornou muito mais complexa e variada, como também se transformou num fator essencial para o funcionamento e sucesso de uma organização. Saber motivar os recursos humanos tornou-se um dos

maiores desafios. No próximo subcapítulo, abordam-se as principais teorias da motivação.

2.7 Teorias da motivação

De acordo com Chiavenato (2004), as teorias motivacionais podem ser classificadas em duas abordagens diferentes, de acordo com o conteúdo ou com o processo. O conteúdo relaciona-se com o interior do indivíduo ou do ambiente que o envolve, proporcionando uma visão geral das necessidades humanas. As teorias de processo, mais dinâmicas, proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos e que influenciam os seus comportamentos. Para as organizações/empresas, o mesmo autor salienta as mais importantes, que a seguir se encontram descritas.

Teoria da hierarquia das necessidades (teoria de conteúdo)

A teoria da hierarquia das necessidades (figura 11) é a mais conhecida de todas as teorias da motivação. Esta teoria pressupõe que em cada pessoa existe uma hierarquia com **cinco** necessidades humanas: necessidades **fisiológicas** (fome, sede); necessidade de **segurança** (segurança/proteção contra ameaça/perigo física e emocional); necessidades **sociais** (afeição, filiação, aceitação social, amizade); necessidades de **estima** (auto-respeito, autonomia, reconhecimento, prestígio, consideração); necessidades de **auto-realização** (crescimento pessoal e alcance da plena potencialidade individual).

Figura 11: Pirâmide das necessidades e as suas implicações



Fonte: Chiavenato (2004, p.595).

As necessidades obedecem a uma hierarquia e a uma escala de valores. As necessidades mais baixas são as fisiológicas, e no topo encontram-se as mais elevadas. O ser humano sente necessidade de níveis hierárquicos mais altos, quando as mais básicas estão satisfeitas. As necessidades mais altas apenas influenciam o comportamento quando as mais baixas estão relativamente satisfeitas. Desta forma, o primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer o nível hierárquico em que está incluída. As necessidades mais elevadas (de alto nível) sociais, de estima e auto-realização, são satisfeitas individualmente (dentro da pessoa); enquanto que as de baixo nível, mais baixas, são satisfeitas externamente, através contratos de trabalho, relacionamento pessoal ou profissional.

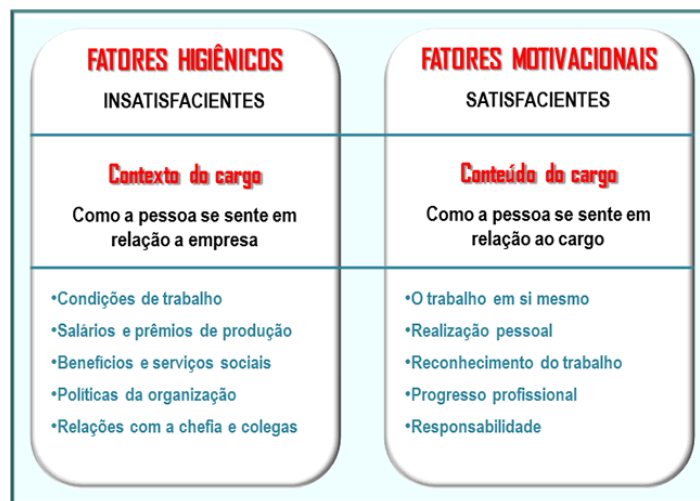
Teoria dos dois fatores (de conteúdo)

A teoria dos dois fatores ou teoria dos fatores higiénicos e motivacionais (figura 12) procura compreender melhor o comportamento, a motivação e a satisfação das pessoas

nas organizações, determinando a satisfação e insatisfação dos colaboradores no contexto de trabalho. Os fatores higiénicos (salário, políticas e diretrizes da organização, segurança no emprego e relações com o superior e colegas) estão associados ao contexto de trabalho, são externos ao colaborador e estão relacionados com as fontes de insatisfação. Quando estão presentes num grau elevado, evitam a insatisfação do colaborador, mas quando são escassos, provocam a insatisfação, ou seja, são necessários para assegurar que o colaborador não fique insatisfeito.

Os fatores motivacionais (o trabalho em si, responsabilidade, crescimento, progresso, realização pessoal e recompensas face ao desempenho profissional) são internos ao colaborador e são necessários para o motivar a realizar a sua melhor *performance*. Quando estão presentes, conduzem a um elevado nível de motivação, proporcionando ao colaborador um melhor desempenho.

Figura 12: Teoria dos 2 fatores - os fatores higiénicos e os fatores motivacionais



Fonte: Chiavenato (2004, p.596).

Teoria das necessidades apreendidas (de conteúdo)

A teoria das necessidades apreendidas está associada aos conceitos de aprendizagem e é caracterizada por três necessidades básicas: necessidade de realização; de poder e de afiliação. As necessidades de realização traduzem-se no desejo de ser excelente e bem-sucedido. O indivíduo que possui esta necessidade gosta de ter

responsabilidade, e prefere situações de trabalho desafiantes e competitivas. A necessidade de poder caracteriza-se pelo desejo de controlar e influenciar os outros. O poder pode ser negativo, quando se tenta dominar e submeter as outras pessoas, ou positivo, quando se tenta um comportamento persuasivo e inspirador. A necessidade de afiliação reflete o desejo de interação social. É o desejo de ser aceite pelos outros, estabelecer e manter amizades e relações interpessoais. Estas necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida, devido às experiências de cada pessoa.

Teoria do estabelecimento de objetivos (de processo)

A teoria do estabelecimento de objetivos pressupõe que a intenção de trabalhar para atingir um determinado objetivo é um grande impulsionador de motivação. Os objetivos influenciam o comportamento das pessoas, motivam e orientam as suas ações. A existência de objetivos específicos e difíceis, conduz a um aumento de desempenho dos colaboradores, em comparação com os vagos, abstratos e fáceis. Os objetivos específicos e difíceis aumentam o desempenho das pessoas, no entanto, se os objetivos forem muito difíceis ou impossíveis, o desempenho já não se mantém. Quando se estabelece um objetivo, o mesmo atua como um estímulo interno e orienta melhor o comportamento da pessoa. A formulação de objetivos difíceis e específicos levam a constituir uma poderosa força de motivação.

Teoria do reforço (de processo)

Esta teoria é uma teoria comportamental, que destaca que o reforço condiciona o comportamento. Esta teoria ignora o estado cognitivo do indivíduo e foca-se apenas no que acontece a uma pessoa quando pratica uma determinada ação. As bases são compostas pela lei do efeito, na qual o comportamento que proporciona um resultado agradável tende a repetir-se, e um comportamento que proporciona um resultado desagradável tende a não se repetir. Ou seja, as ações com consequências positivas perante a pessoa que as pratica, tendem a ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado. As consequências são positivas sempre que as pessoas sentem prazer com o seu próprio desempenho. Existem quatro

estratégias de modificação de comportamento organizacional: o reforço positivo; o reforço negativo; a punição e a extinção.

Em suma, esta teoria propõe que, através das consequências do comportamento, os colaboradores serão motivados a comportarem-se de maneiras predeterminadas.

Teoria da equidade (de processo)

Esta teoria destaca a perceção individual de cada colaborador sobre a justiça/equidade numa situação de trabalho, comparando o seu desempenho e as suas recompensas, com o desempenho e recompensas dos outros que se encontram em situações semelhantes. Quando um colaborador observa inexistência de equidade, escolhe uma das alternativas: mudar o seu desempenho; mudar as suas recompensas recebidas; modificar os pontos de comparação; modificar a situação. A teoria da equidade demonstra a importância das comparações dentro do ambiente organizacional e a identificação de referências, quando se procura reestruturar um programa de recompensas.

Teoria da expectativa (de processo)

Esta teoria pressupõe que a tendência de comportamento depende da força da expectativa individual, que levará a uma consequência positiva ou não para o indivíduo. Por exemplo, um colaborador estará motivado quando acreditar realmente que o seu esforço levará a uma boa avaliação/recompensa. Esta teoria foca-se em três relações: a relação esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensas-objetivos pessoais. Esta teoria reconhece que cada colaborador é motivado consoante a realização dos objetivos que estabeleceu e perante as expectativas que criou. O administrador/superior deve criar um esquema de trabalho em que as contribuições possam servir as necessidades da empresa, como também incorporar recompensas desejadas pelo colaborador.

2.8 A comunicação interna e a motivação dos colaboradores

Na atualidade, a comunicação é vista como uma das atividades mais dominantes e importantes nas organizações. Fundamentalmente, os relacionamentos nascem da comunicação, e o funcionamento e a sobrevivência das organizações baseiam-se em relacionamentos eficazes entre indivíduos e grupos (Harris & Nelson, 2008).

Em todas as organizações, a comunicação interna desempenha um importante papel na promoção das diversas iniciativas éticas empreendidas pela organização (gestão das emoções, motivação, socialização dos colaboradores, promoção da liderança). Quando circula de forma eficiente, a informação favorece a comunicação e, portanto, a coesão, a motivação, a criatividade e a correta tomada de decisões (Motoi, 2017).

A comunicação interna conduz o conhecimento e os saberes dentro de uma organização: o saber-ser – relacionado com o desenvolvimento e melhoramento de atitudes e comportamentos em contexto laboral; o saber-fazer – dirigido ao progresso de práticas com impacto nos processos e técnicas de trabalho; e o saber-saber – salientado no enriquecimento de competências e conhecimentos transversais aos desempenhos laborais. Estas funções estão diretamente ligadas à identificação dos colaboradores com a tarefa, à necessidade de serem e sentirem-se informados e de saberem que a sua tarefa é válida e valorizada dentro da organização (Almeida, 2013).

Comunicação interna e motivação encontram-se intimamente relacionados com os níveis de compromisso entre os colaboradores e a organização. De acordo com Nunes (2011), citado em Almeida (2013), o compromisso entre estas duas variáveis contribui para efeitos visíveis no desempenho da empresa, contribuindo para um ambiente favorável, onde as pessoas se sentem motivadas, conseguindo enfrentar a sua relação para com a empresa, como elemento de valor.

A comunicação interna tem uma posição estratégica dentro das organizações, ao estimular a integração e motivação dos funcionários, o comprometimento de todos com a missão, visão e os princípios empresariais e a abertura ao diálogo e à troca de informações e de conhecimento. Ou seja, a comunicação interna coadjuva os colaboradores a reterem os objetivos, envolvendo-os no seu projeto, proporcionando-lhes uma ação participativa com um maior envolvimento com a cultura da organização. Desta

forma, a comunicação interna está ligada à motivação, sendo necessário conhecer os interesses dos colaboradores e interligá-los com os objetivos da organização (Almeida, 2013).

Para se poder motivar os colaboradores, Chiavenato (2004) apresenta as seguintes sugestões:

- Procurar compreender como os colaboradores diferem nas suas habilidades e necessidades no trabalho;
- Saber o que oferecer aos colaboradores, em resposta às suas necessidades específicas;
- Saber como criar um ambiente de trabalho que proporcione oportunidades aos colaboradores para satisfazer as suas necessidades pessoais, através do desempenho da tarefa e do alcance dos objetivos organizacionais.

A gestão da motivação dos colaboradores deve ter em consideração inúmeros aspetos, tais como a organização no trabalho, o envolvimento dos colaboradores e os objetivos específicos da organização. Motoi (2017) considera que o desenvolvimento da motivação é muito importante, pois contribui para a realização de uma comunidade profissional dinâmica e eficiente, onde todos têm um objetivo comum - o objetivo da organização. Este objetivo pode ser alcançado quando os colaboradores sentem a necessidade de reconhecimento e autorrealização, e se sentem realizados profissionalmente pelas atividades que exercem dentro da organização.

2.9 Avaliar a comunicação interna

A comunicação interna encontra-se intimamente associada à obtenção de níveis mais elevados de desempenho e serviço, sendo importante que os gestores das organizações sejam capazes de proceder a uma avaliação sobre o decorrer deste processo. Ruck e Welch (2012) procederam a um exaustivo estudo sobre processos/formas de avaliação da comunicação interna, baseando-se numa revisão da literatura sobre os estudos de maior significado, realizados nesta área. Diversas ferramentas foram desenvolvidas no sentido de se conseguir mensurar, tais como o questionário de satisfação da comunicação, a auditoria da associação internacional de comunicação, a auditoria de

desenvolvimento da comunicação organizacional e a escala de comunicação organizacional, entre outros. No entanto, as auditorias de comunicação interna focalizam a sua pesquisa no processo em si, descurando as necessidades dos colaboradores. Há muito que se reconhece a importância da comunicação interna, mas vista principalmente numa perspetiva de gestão e não do colaborador. No quadro 10 encontram-se esquematizados doze estudos recentes, com referências às principais descobertas, a nível do conteúdo e dos canais utilizados.

Quadro 10: Revisão de estudos de comunicação interna e avaliação do *engagement*

Estudo	Conteúdo (descobertas)	Canais (descobertas)
Towers e Watson <i>"Capitalizing on Effective Communication" 2009/2010</i> <i>"Communication ROI Studi Report (2010)</i> 328 colaboradores em 22 indústrias diferentes em várias regiões do mundo (43% nos EUA)	Entendendo o negócio - 60% de eficácia Desempenho organizacional e objetivos financeiros - 56% de eficácia Recompensas (assistência médica, bônus, pensão, remuneração) - 45% de eficácia Ações que afetam o cliente - 45% de eficácia Segurança no emprego - 24% não fornecem informações sobre este tópico	Redes sociais - menos da metade dos entrevistados usa este canal; Comunicação eletrónica - aumento substancial no uso; Comunicação presencial ("face to face") - aumento significativo no uso; Impressos/boletins - aumento no uso em algumas áreas, mas declínio significativo noutras.
Melcrum Social Media Survey (2010) Mais de 2600 respostas de profissionais de comunicação interna; 1800 de organizações com mais de 500 funcionários	Não avaliado	Boletins e e-mails - 68,8% dos gestores usam boletins <i>online</i> e <i>e-mails</i> para enviar mensagens aos seus colaboradores; Vídeo on-line - foi classificada como a ferramenta mais popular (52,6%); Outros destaques foram: blogs (51,9%) mensagens instantâneas (47%) e redes sociais, incluindo <i>twitter</i> , <i>facebook</i> e <i>yammer</i> (37,6%)
White et al. (2010) Amostra intencional extraída de todas as classificações de emprego, resultando em 147 entrevistas realizadas numa grande universidade dos Estados Unidos da América	Informações desejadas - Decisões administrativas, orçamentos, decisões pessoais, mudanças pendentes, metas e direções futuras	Canal escolhido - Foi dado elevado valor à comunicação presencial ("face to face"), embora muitos entrevistados tenham referido que as reuniões são demoradas
Marques (2010) Estudo qualitativo, realizado nos Estados Unidos da América, envolvendo 20 sujeitos; todos os colaboradores, com pelo menos cinco anos de	Crítérios para uma comunicação bem-sucedida - Oportuna, clara, precisa, credível, pertinente, responsável, concisa, profissional e sincera	Canal certo para o conteúdo - A comunicação deve ser entregue num formato credível, atendendo ao seu conteúdo; Nem todas as mensagens devem ser por <i>e-mail</i> , mas nem

experiência de trabalho, em cargos de gestão média e inferior.		todas as mensagens exigem comunicação presencial.
Al-Ghamdi, Roy e Ahmed (2007) Uma amostra de mais de 3.000 colaboradores, no Reino Unido	Comunicação relacionada ao desempenho e feedback ascendente - Os gestores raramente/nunca preparam os colaboradores na sua função específica (44%) - Raramente/nunca discutem suas necessidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento (35%) - Não fornecem <i>feedback</i> sobre seu desempenho (26%) - Mais de um em cada cinco (26%) está insatisfeito ou muito insatisfeito com a comunicação ascendente	Não avaliado
Al-Ghamdi et al. (2007) 187 respostas de colaboradores de uma empresa com sede em Riad e Jeddah	Não avaliado	Canal preferido sobre estratégia (cinco melhores em ordem de preferência) (1) Reuniões de gestão superior; (2) Reuniões de grupo conduzidas pelo supervisor do colaborador (3) supervisor imediato do colaborador (4) Informações/avisos colocados em locais específicos, cartazes e plantas/mapas (5) <i>E-mail</i>
Truss et al. (2006) Amostra de 2.000 colaboradores, no Reino Unido	Treino e desenvolvimento - Raramente/nunca discutido - 32% Performance - Raramente/nunca discutido 30% Visão - 48% afirmam que os gestores superiores têm uma visão precisa Bem informado sobre a organização - 42% afirmam que não estão bem informados Voz - 37% satisfeitos com oportunidades de <i>feedback</i> ascendente	Não avaliado
Byrne e LeMay (2006) 598 funcionários em escritórios com sede nos EUA, de uma empresa de tecnologia.	Informação - Satisfação com as informações de toda a empresa - 3.2 - Satisfação com as informações da unidade de negócios - 3.05 - Satisfação com as informações do trabalho - 3.37	Lean/rich media - Satisfação com <i>lean media</i> 3,43 - Satisfação com <i>rich media</i> 3,76 Escala de resposta de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente

	Escala de resposta: de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente	
Akkirman e Harris (2005) Pesquisa numa empresa turca, de uma multinacional, com sede na Alemanha. (funcionários de escritório virtual e escritório tradicional) - percentagem de resposta - 62,8%	Questionário de satisfação da comunicação - Satisfação na comunicação 3,66/3,24 - <i>Feedback</i> pessoal 3,38/2,92 - Integração organizacional 3,57/3,12 Relacionamento com supervisor 4,02/3,73 - Clima de comunicação 3,69/3,26 - Comunicação horizontal 3,66/3,17 (Funcionários virtuais/funcionários tradicionais)	Não avaliado
Clampitt e Downs (2004) Aproximadamente 1300 colaboradores de organizações de diversos países, utilizando o questionário de satisfação da comunicação	Comunicação do supervisor -34,18 Comunicação subordinada -33,43 Comunicação horizontal -31,81 Integração organizacional -29,62 Qualidade de <i>mídia</i> -29,17 Clima de comunicação -26,56 Informação corporativa -26,35 Comentários pessoais - 23,99 Escala de 0 a 50, (50 é a satisfação máxima)	Não avaliado
Quinn e Hargie (2004) Entrevistas, questionários e análise de incidentes críticos numa força policial, na Irlanda do Norte.	Questionário da associação internacional de comunicação Os entrevistados consideraram que estavam a receber entre “pouca” e “alguma” informação. As maiores deficiências relacionaram-se com: como são tratadas as decisões que afetam meu trabalho; oportunidades de autodesenvolvimento; principais decisões de gestão; desenvolvimento e mudanças no policiamento; coisas que correm mal na organização	Os colaboradores não desejavam receber comunicações informais ou através dos meios de comunicação social

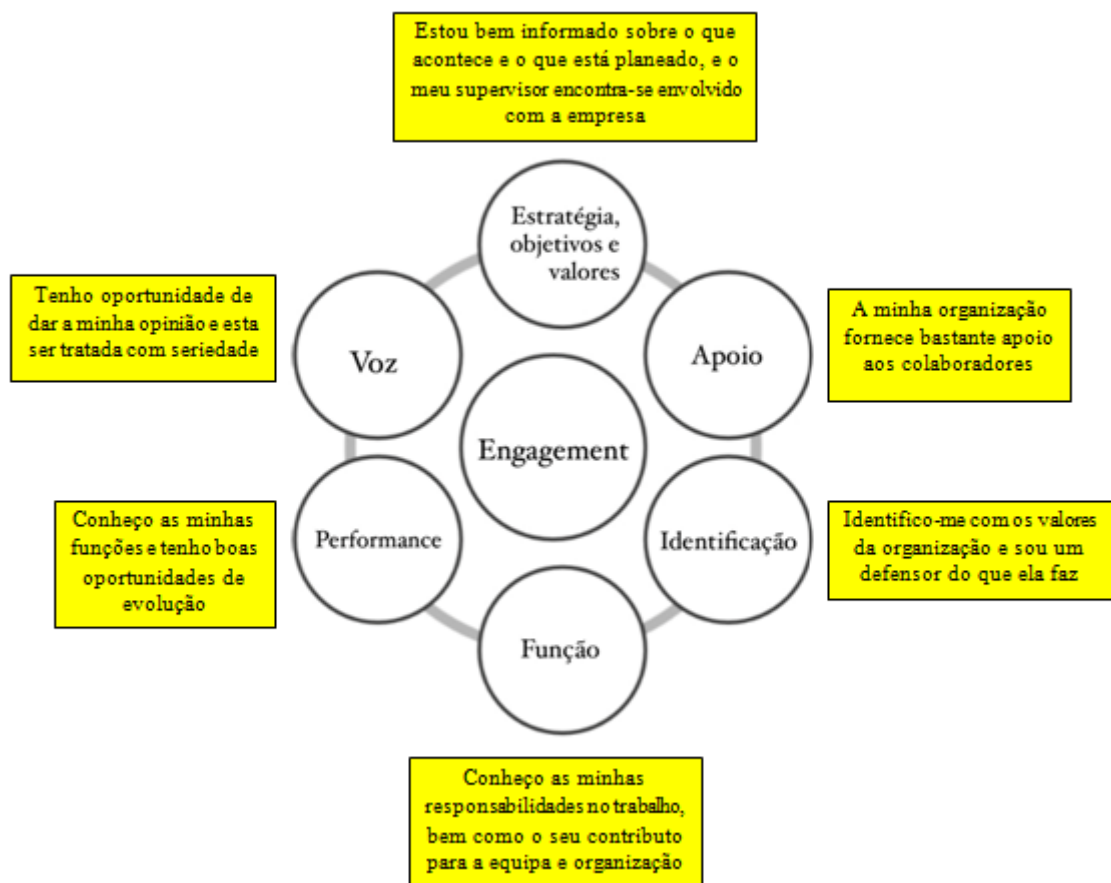
Fonte: Adaptado de Ruck e Welch (2012, pp.298-299).

Estes estudos são de extrema importância para se compreender o processo de comunicação interna e a sua importância, e algumas das suas conclusões são cruciais para as empresas/organizações. Ruck e Welch (2012) consideram, no entanto, que estes não formam, por si só, uma teoria completa de como avaliar a comunicação interna, dado que, por exemplo, não apresentam resultados que vinculem a comunicação interna ao *engagement* organizacional. A falta de identificação organizacional encontra-se associada

ao aumento do *stress*, esgotamento, abstinência e doença. Daí que Welch e Jackson (2007) sugerem o termo de “*comunicação corporativa interna*”, onde se deve fazer a ligação entre a comunicação interna e o *engagement*, descrito como um estado psicológico que liga um funcionário à sua organização.

Para tal, Ruck e Welch (2012) propõem um novo modelo de questionário aos colaboradores de uma empresa/organização (figura 13), onde o *engagement* é o resultado da comunicação interna, especificando a **voz** e a **identificação dos colaboradores** como componentes críticos.

Figura 13: Modelo concetual de questionário aos colaboradores a ser implementado pelo gestor de comunicação interna



Fonte: Adaptado de Ruck e Welch (2012).

Este modelo introduz a importância da voz do colaborador, baseado em estar bem informado, juntamente com conceitos de suporte e identificação organizacional. Baseia-se no argumento de que o trabalho e o *engagement* organizacional dos colaboradores é influenciado pela comunicação corporativa interna e pela comunicação eficaz dos gestores superiores e colegas/equipas de trabalho. Desta forma, os autores pensam que conseguem colmatar a lacuna existente nos estudos/questionários anteriores, onde a comunicação é prejudicada, na maioria das vezes, por falta de clareza ou comprometimento dos superiores hierárquicos com os valores da empresa/organização. Este modelo incentiva ao desenvolvimento de instrumentos de avaliação que incluam ênfase no conteúdo e nas necessidades dos colaboradores.

CAPÍTULO II - CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

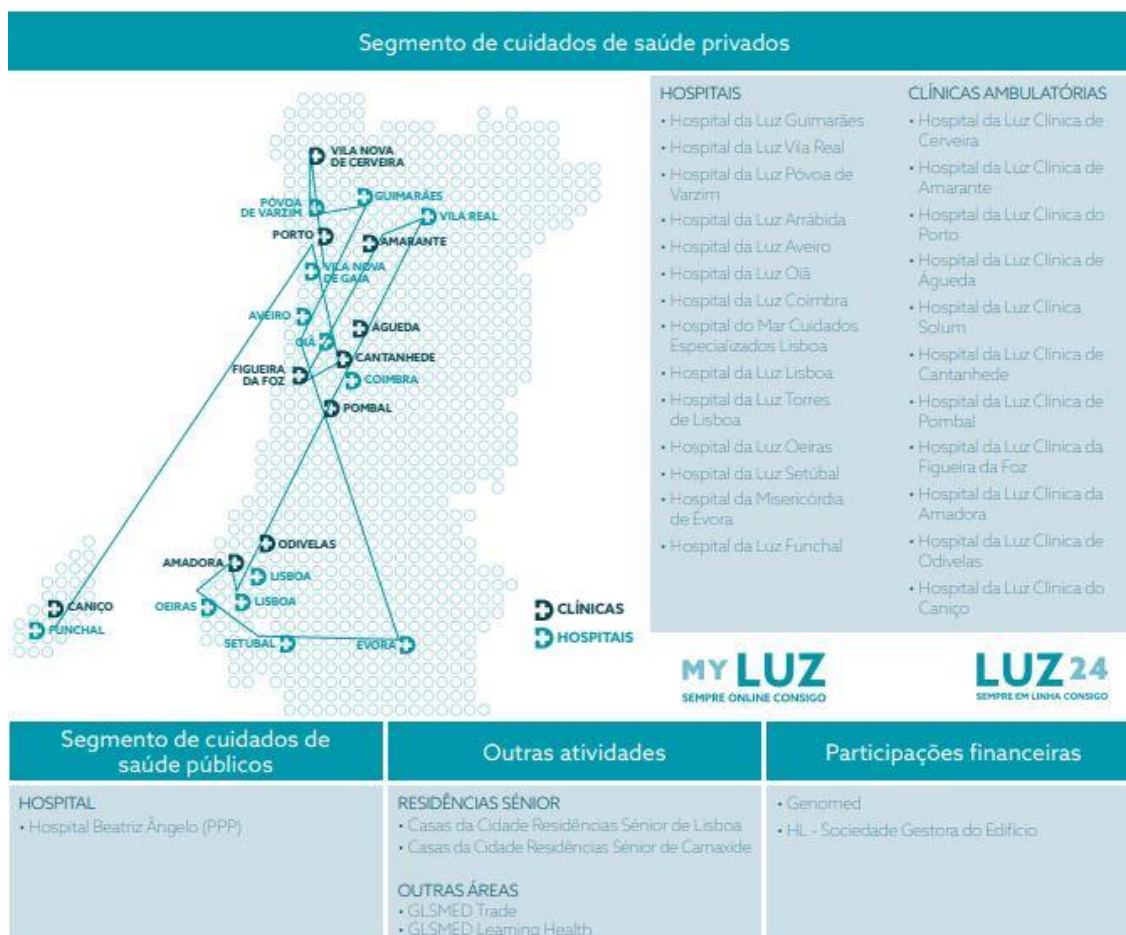
3 A Luz Saúde

Neste capítulo, iremos apresentar a empresa **Luz Saúde**, com recurso a informação existente no site oficial da empresa “<https://www.luzsaude.pt/>”, bem como documentação interna da empresa, devidamente autorizada pelo responsável do departamento de *marketing* e comunicação da Luz Saúde Coimbra.

A origem do grupo Luz Saúde remete para o ano 2000 e para o controlo por parte da antiga Espírito Santo Saúde. Desde 2014, a Luz Saúde é detida pela Companhia de Seguros Fidelidade, controlada pelo Grupo Fosun. O grupo tem um modelo de negócio assente em 3 segmentos operacionais: (i) cuidados de saúde privados; (ii) cuidados de saúde públicos; (iii) outras atividades (e.g. residências).

A Luz Saúde lidera um dos maiores grupos de prestação de cuidados de saúde, em termos de rendimentos, no mercado português – mercado esse que se encontra em expansão. O Grupo presta os seus serviços através de 29 unidades (onde se incluem 14 hospitais privados, 13 clínicas privadas a operar em regime de ambatório e duas residências sénior) e está presente nas regiões Norte, Centro, Centro Sul de Portugal e Madeira, sendo detentor, em certas regiões, do único hospital privado em exploração. (figura 14). Durante o ano de 2021, geriu ainda um hospital do sistema nacional de saúde em regime de parceria público-privada, cujo contrato terminou a 18 de janeiro de 2022. A estrutura do Grupo permite-lhe operar as suas unidades de saúde de forma complementar e integrada, através da referenciação de pacientes entre as várias unidades, da partilha de *know-how* (clínico e relacionado com a gestão de processos) e da facilidade de acesso às instalações de algumas das melhores unidades de prestação de cuidados hospitalares agudos do país. O Grupo diferencia-se no mercado português de prestação de serviços de saúde pela oferta de serviços especializados e complexos, sustentada pela utilização de equipamento tecnologicamente avançado em várias das suas unidades, que são, em alguns casos, os únicos equipamentos do seu tipo em Portugal.

Figura 14: Segmento de cuidados de saúde privados- Luz Saúde



Fonte: Website oficial da Luz Saúde

A Luz Saúde desenvolve um modelo de negócio diversificado, organizado em três segmentos operacionais principais: (i) o segmento de cuidados de saúde privados, onde se incluem as principais unidades hospitalares de prestação de cuidados agudos e a rede de clínicas em regime de ambulatório do Grupo; (ii) segmento de cuidados de saúde públicos, que corresponde à gestão do Hospital Beatriz Ângelo, ao abrigo do contrato de parceria público-privada, segmento cuja performance operacional terminou já em 2022 e (iii) outras atividades, onde se incluem as duas residências seniores concebidas para oferecer uma solução residencial integrada para cidadãos sénior independentes ou que necessitem de assistência no desempenho das suas atividades quotidianas, bem como a *GLSMED Trade*, uma empresa especializada em logística e gestão da cadeia de abastecimento, e a *GLS Learning Health*, uma empresa de formação e treino avançado de

profissionais. Adicionalmente, o Centro Corporativo concentra-se na prestação de serviços centralizados às diversas unidades do Grupo.

3.1 Posicionamento estratégico

As vantagens competitivas da Luz Saúde permitem-lhe beneficiar das tendências que, ao nível local e regional, impulsionam a procura no mercado português da prestação de cuidados de saúde e expandir-se, aproveitando as novas oportunidades, a nível nacional e internacional. As vantagens competitivas do Grupo são, entre outras:

- Uma posição de destaque no setor da saúde em Portugal;
- Uma rede de unidades de prestação de cuidados de saúde diversificada e geograficamente abrangente;
- Investimento em património hospitalar moderno;
- Relações de longo prazo com todas as principais entidades pagadoras que operam no setor da saúde em Portugal;
- Um modelo assente nos melhores serviços e infraestruturas do setor;
- Um investimento primordial na investigação, inovação, ensino e formação;
- Um corpo clínico qualificado, experiente e motivado;
- Uma equipa de gestão experiente, com um historial de gestão do crescimento com base na excelência clínica.

3.2 Visão, missão e valores

A partilha da missão e dos valores por todas as pessoas que colaboram nas unidades da Luz Saúde materializa-se nas melhores práticas diárias para alcançar a excelência dos resultados.

3.2.1 Visão

A visão da Luz Saúde é ser um operador de referência na prestação de cuidados de saúde, pela prática de uma medicina de excelência e inovação em cuidados de elevada especialização e complexidade. O compromisso da Luz Saúde é total e absoluto: garantir o melhor diagnóstico e tratamento médico que o talento, a inovação e a dedicação podem proporcionar.

A Luz Saúde disponibiliza uma oferta global que assegura a continuidade de cuidados e que responde à evolução das necessidades de saúde ao longo da vida das pessoas.

3.2.2 Missão

Alcançar os melhores resultados de saúde na perspetiva dos doentes através de um diagnóstico e tratamento rápido e eficaz, com absoluto respeito pela sua individualidade e criar uma organização capaz de atrair, desenvolver e reter pessoas excecionais. Por forma a cumprir a sua **missão**, a Luz Saúde, através dos seus colaboradores, assume o compromisso de:

Ao nível da excelência em cuidados de saúde:

- Colocar os interesses dos doentes acima dos interesses pessoais e da organização;
- Adotar os mais elevados padrões éticos e profissionais, valorizando a medicina de equipa e a colaboração multidisciplinar, para alcançar os melhores resultados em saúde, na perspetiva dos doentes;
- Honrar as necessidades e preferências dos doentes, respeitando os seus valores e envolvendo-os e à família nas decisões de cuidados;
- Desenvolver relações de longo prazo com os clientes baseadas na eficácia, integridade e confiança, contribuindo de forma exemplar para a sustentabilidade económica do sistema de saúde.

Ao nível da Tecnologia e Inovação:

- Prestar os melhores cuidados de saúde, na medida em que os avanços científicos e tecnológicos o permitam;
- Praticar uma medicina personalizada baseada, antes de tudo, na relação de confiança inviolável do médico com o seu doente, potenciada pelos avanços da genética clínica e do diagnóstico molecular a par da adoção de tecnologias de medicina computacional e ciência de dados;
- Investir em tecnologia de vanguarda, para realizar tratamentos inovadores com valor clínico cientificamente comprovado;
- Promover investigação científica que contribua de forma relevante para o avanço do conhecimento e focada em alcançar os melhores resultados para os doentes.

Ao nível do Talento e Formação:

- Trabalhar com os melhores profissionais e promover o seu desenvolvimento contínuo através do investimento na sua formação e da implementação de uma cultura de elevada exigência e superação pessoal baseada na meritocracia;
- Gerir uma estrutura de saúde de elevada qualidade e eficiência, formada por uma equipa de colaboradores de elevado nível, dinâmica e fortemente comprometida com a organização, a sua missão e os seus valores;
- Colaborar com instituições líderes no ensino e na investigação para formar as novas gerações de profissionais de saúde e investigadores.

3.2.3 Valores

A Luz Saúde tem como base 8 valores fundamentais:

- Procura incansável de resultados - a empresa encontra-se determinada a atingir resultados ambiciosos e mensuráveis na concretização da sua missão. Assim, continua a perseguir com empenhamento os seus objetivos finais, mesmo que encontre dificuldades e constrangimentos ao longo do percurso.

- Rigor intelectual - a empresa obriga-se a ser crítica em relação a tudo o que faz, abordando cada assunto e decisão com rigor e de forma racional, procurando sempre a melhor ideia ou solução.
- Aprendizagem constante - a empresa reflete e aprende com a experiência, por forma a melhorar o desempenho futuro.
- Responsabilidade pessoal - dar o seu melhor e assumir a responsabilidade por atingir os melhores resultados possíveis na sua área de atuação.
- Respeito e humildade - respeitar os outros e as suas ideias e contar com o seu contributo. Assumir as limitações da sua experiência e valorizar outras perspetivas.
- Atitude positiva - ser ambicioso nos objetivos. Acolher novas ideias com entusiasmo e ter orgulho nos resultados.
- Integridade - honestidade, lealdade e seriedade em tudo o que se faz. Ter sempre presente os valores e expectativas dos acionistas e, acima de tudo, dos clientes.
- Espírito de equipa - acreditar que o esforço coletivo é a melhor forma de alcançar os objetivos e potenciar o impacto da ação da empresa na comunidade.

3.3 Historial de datas/eventos mais importantes da Luz Saúde desde a sua criação

Ano 2000:

- A Luz Saúde é criada com o nome Espírito Santo Saúde. Neste ano, adquire uma participação maioritária no capital social da Cliria - Hospital Privado de Aveiro e do Hospital da Arrábida, em Vila Nova de Gaia.

Ano 2002:

- A Luz Saúde (então Espírito Santo Saúde) inicia a gestão do Hospital da Misericórdia de Évora, em parceria com terceiros.

Ano 2003:

- Em dezembro, começa a construção do Complexo Integrado de Saúde da Luz, que inclui o Hospital da Luz e as Casas da Cidade - Residências Sénior.

Ano 2004:

- A Clínica - Centro Médico de Águeda inicia a sua atividade. O Clube de Repouso Casa dos Leões passa a estar totalmente integrado na Luz Saúde (então Espírito Santo Saúde);
- Em julho, começa a construção do Hospital do Mar, no concelho de Loures.

Ano 2005:

- A construção do Hospital da Luz Clínica de Oeiras (anteriormente Clínica Parque dos Poetas) começa em maio.

Ano 2006:

- O Hospital do Mar entra em funcionamento e a Luz Saúde (então Espírito Santo Saúde) adquire a totalidade do capital social do IRIO - Instituto de Radioterapia;
- Em março deste ano, a Luz Saúde passa a deter a totalidade do capital social da Hospor, com 2 unidades hospitalares, o Hospital de Santiago, em Setúbal, e a Clipóvoa - Hospital Privado, na Póvoa de Varzim, além de 3 clínicas ambulatoriais - Clínica de Cerveira, Clínica de Amarante e Clínica do Porto.

Ano 2007:

- O Hospital da Luz Lisboa e o Hospital da Luz Clínica de Oeiras (então Clínica Parque dos Poetas) iniciam a sua atividade.

Ano 2008:

- O Hospital de Santiago renova um dos seus pisos de internamento.

Ano 2009:

- As Casas da Cidade - Residências Sénior e o Hospital da Luz - Centro Clínico da Amadora entram em funcionamento;
- É adquirida a Clínica de Oiã;
- No final do ano, o contrato de gestão do Hospital Beatriz Ângelo, no concelho de Loures, é assinado, no âmbito do programa de parcerias público-privadas.

Ano 2010:

- Em janeiro é realizada a cerimónia de lançamento da primeira pedra do Hospital Beatriz Ângelo;

- O Hospital da Arrábida, em Gaia, duplica a sua capacidade, com novas áreas de cirurgia ambulatoria e de internamento diferenciado, nomeadamente uma nova maternidade.

Ano 2011:

- Há um forte enfoque na preparação do Hospital Beatriz Ângelo para a sua abertura, com o desenvolvimento de todas as obras de acabamento, com a estruturação de todos os processos hospitalares e recrutamento das equipas clínicas e não clínicas;

- O Hospital da Luz comemora 5 anos de atividade e abre uma nova área de consultas de pediatria;

- O Hospital de Santiago inicia a atividade de uma nova área dedicada à medicina dentária;

- A Luz Saúde (então Espírito Santo Saúde) conquista o prémio de Excelência no Trabalho, atribuído pela *Heidrick & Struggles*.

Ano 2012:

- O Hospital Beatriz Ângelo inicia a sua atividade no dia 19 de janeiro, com a abertura das consultas de pediatria e de dermatologia. Entra, assim, em funcionamento a primeira unidade da Luz Saúde (então Espírito Santo Saúde) em regime de parceria público-privada. O processo de abertura deste hospital é concluído a 27 de fevereiro, com o início de atividade do Serviço de Urgência Geral;

- Em março, o Hospital do Mar inicia obras de expansão para fazer face à elevada procura pelos seus serviços diferenciados. Em julho, a Cliria – Clínica de Oiã começa a sua remodelação. O Hospital de Santiago renova as áreas de consultas de ortopedia e oftalmologia;

- O Hospital da Luz é galardoado com o Prémio Valmor 2007.

Ano 2013:

- As obras de expansão do Hospital do Mar e a remodelação da Clínica de Oiã são concluídas. O Hospital de Santiago renova as áreas da entrada e receção principal;

- A marca Clínica Parque dos Poetas é alterada para Hospital da Luz Clínica de Oeiras;
- O Hospital da Luz recebe, pelo terceiro ano consecutivo, o prémio de Melhor Empresa no setor da Saúde. Este é atribuído pela revista *Exame* em parceria com a *Informa D&B* e a *Deloitte*;
- O Hospital Beatriz Ângelo obtém a acreditação internacional de qualidade pela *Joint Commission International*.

Ano 2014:

- Neste ano, é aberta a nova área do Hospital do Mar, bem como toda a área renovada da Clínica de Oiã;
- Em fevereiro, a Luz Saúde (então Espírito Santo Saúde) concretiza a sua entrada no mercado de capitais, através de uma oferta pública inicial. Torna-se, assim, na primeira empresa privada do setor da saúde cotada na Euronext Lisboa;
- Em outubro, após um processo altamente competitivo de ofertas públicas de aquisição, a Fidelidade – Companhia de Seguros, S.A. adquire 96% das ações da Espírito Santo Saúde, passando assim a ser o seu novo acionista maioritário. Na ocasião é anunciado o novo nome da empresa: Luz Saúde. Esta aquisição pretende garantir a continuidade do projeto, mantendo a sua identidade através de uma marca autónoma.

Ano 2015:

- Em março, o Hospital da Luz Lisboa abre ao público a expansão do parque de estacionamento. Representa uma duplicação do número de lugares disponíveis;
- Em julho, a Luz Saúde passa a deter 100% do capital social da HME, sociedade responsável pela gestão do Hospital da Misericórdia de Évora;
- Em novembro, iniciam-se os trabalhos de construção relativos à expansão do Hospital da Luz Clínica de Oeiras;
- Em dezembro, a Hospor adquire um imóvel em Vila Real, com o objetivo de desenvolver uma nova unidade de saúde para reforçar a presença do Grupo no Norte do país.

Ano 2016:

- A Luz Saúde concentra as suas áreas de negócio em três marcas principais: Hospital da Luz (neste ano com 5 hospitais e 9 clínicas), Hospital do Mar Cuidados Especializados (Lisboa e Gaia) e Casas da Cidade Residências Sénior (Lisboa e Carnaxide);
- Em janeiro, o Hospital Privado de Guimarães e o Clihotel de Gaia passam a ser explorados pela Hospital da Luz Guimarães, S.A., com as denominações de Hospital da Luz Guimarães e Hospital do Mar Cuidados Especializados de Gaia, respetivamente;
- As obras de expansão do Hospital da Luz Lisboa começam este ano, prevendo um aumento de capacidade de 80%;
- No Hospital da Luz Clínica de Oeiras, continuam os trabalhos de construção para uma duplicação da unidade, para uma duplicação da capacidade instalada e aumento do leque de valências clínicas, com abertura prevista para 2017;
- O Hospital da Luz Arrábida conclui as obras de adaptação de uma nova área ambulatoria de expansão da unidade, com abertura em janeiro de 2017;
- O Grupo Luz Saúde abre uma unidade ambulatoria em Vila Real. Também adquire uma clínica em Odivelas para desenvolvimento de uma unidade ambulatoria nessa região.

Ano 2017:

- A Luz Saúde adquire a Clínica de Santa Catarina e a Policlínica do Caniço, na ilha da Madeira, e o *British Hospital*, em Lisboa;
- São realizadas as obras da nova clínica ambulatoria em Odivelas - Hospital da Luz Clínica de Odivelas -, com abertura prevista em janeiro de 2018;
- Terminam as obras de ampliação do Hospital da Luz Oeiras e é aberta ao público a nova área. É iniciada a renovação e reorganização de serviços no edifício original, nomeadamente da zona que passará a ser ocupada pelo internamento.

Ano 2018:

- A 12 de janeiro, a nova clínica ambulatoria em Odivelas inicia atividade;
- Em 23 de janeiro, a Fosun International passou a deter a maioria do capital da Luz Saúde;

- Em março, a Luz Saúde adquire o Grupo Idealmed que detém a Idealmed UHC – Unidade Hospitalar de Coimbra e 4 clínicas vocacionadas para cuidados em regime de ambulatório no centro de Coimbra, Figueira da Foz, Pombal e Cantanhede;
- O Hospital da Luz Vila Real muda para as novas instalações no centro da cidade, e passa a disponibilizar um maior leque de serviços, nomeadamente internamento, cirurgia e atendimento urgente;
- Na região de Oeiras, o Hospital da Luz Clínica Lagoas Park inicia atividade.

Ano 2019:

- O Hospital da Luz Funchal faz remodelação completa do bloco operatório;
- O Hospital da Luz Lisboa inicia a abertura da área de expansão construída durante 2018 e 2019 e inicia os trabalhos de remodelação do edifício existente, que irão permitir um aumento significativo da capacidade instalada, bem como dos serviços prestados aos clientes;
- O Hospital da Luz Clínica de Odivelas constrói o bloco operatório (abertura no início de 2020).

Ano 2020:

- O Hospital da Luz Lisboa conclui o processo de abertura da área de expansão e mantém, ao longo do ano, os trabalhos de remodelação do edifício existente;
- O Hospital da Luz Clínica de Odivelas abre ao público o bloco operatório;
- A Luz Saúde alienou o Hospital da Luz Cuidados Especializados de Gaia, numa estratégia de enfoque, na região Norte, nos cuidados de saúde em meio hospitalar e clínicas de ambulatório;
- O Hospital Beatriz Ângelo iniciou o processo interno de transmissão do hospital para a esfera pública, prevista para 18 de janeiro de 2022.
- Em setembro de 2020, foi aprovado pela A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, autoridade que regula o ensino superior, o primeiro curso de medicina privado em Portugal. O Hospital da Luz Lisboa, parceiro clínico do curso, torna-se desta

forma um hospital universitário, com a possibilidade de contribuir para o prestígio da medicina e da ciência portuguesa.

Ano 2021:

- A inauguração do Centro de Simulação Clínica no Hospital da Luz Lisboa, em setembro de 2021, constituiu um marco na estratégia de inovação prosseguida pelo Grupo; Desenvolvimento do processo interno de transmissão do Hospital Beatriz Ângelo para a esfera pública, concluído em 18 de janeiro de 2022;
- Início, em setembro de 2021, do primeiro curso de medicina privado em Portugal, sendo o Hospital da Luz Lisboa o parceiro clínico do curso, tornando-se desta forma no primeiro Hospital Universitário privado em Portugal.

Ano 2022:

- O Hospital Beatriz Ângelo passou para a esfera pública em 19 de janeiro.
- A 8 de março, o Hospital da Luz Clínica Santa Maria da Feira inicia atividade.
- No dia 30 de março, abre ao público o Hospital da Luz Clínica da Covilhã.

3.4 O Hospital da Luz Coimbra

O Hospital da Luz Coimbra é a maior unidade hospitalar privada nesta região e uma referência na prestação de cuidados de saúde integrados e especializados. Anteriormente Idealmed - Unidade Hospitalar de Coimbra, foi adquirida pelo Grupo Luz Saúde em março de 2018 e passou a designar-se Hospital da Luz Coimbra (figura 15), assumindo o modelo de governação clínica e de exigência de qualidade que são a marca da Rede Hospital da Luz.

Deste modo, o Grupo Luz Saúde reforçou a sua capacidade assistencial na zona centro do país.

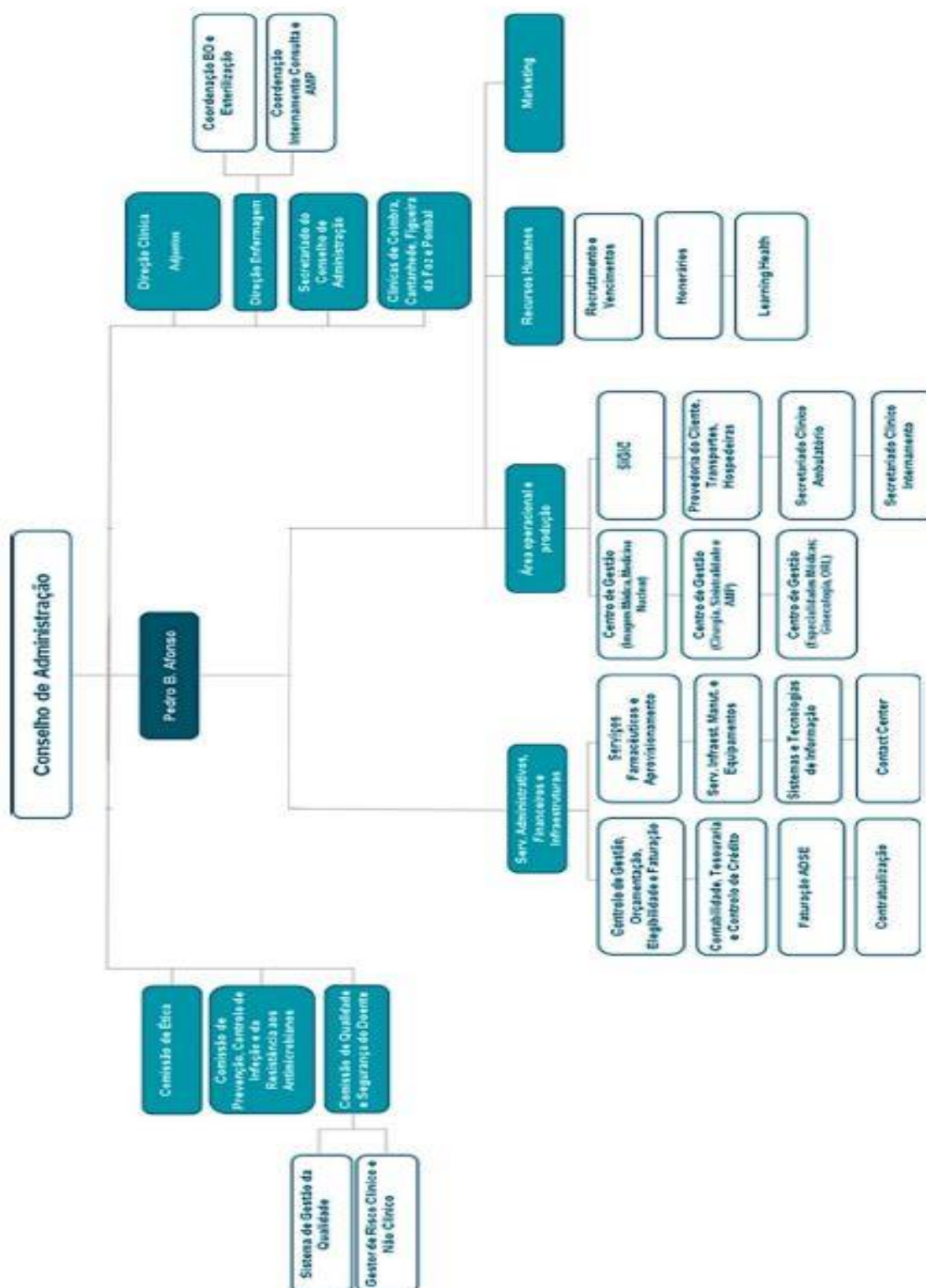
Figura 15: Hospital da Luz Coimbra



Fonte: Website oficial da Luz Saúde

O Hospital da Luz Coimbra tem **mais de 40 valências clínicas**, que funcionam de forma integrada e agregam todas as especialidades médicas e cirúrgicas. Apresenta cinco salas de bloco cirúrgico e setenta e um gabinetes de consulta. Possui um atendimento médico permanente 24 horas por dia (durante todo o ano) e tem capacidade para sessenta e seis camas de internamento. Este Hospital oferece ainda apoio hospitalar, funcionando em articulação com quatro clínicas-satélite, a saber: Hospital da Luz Clínica da Solum; Hospital da Luz Clínica de Cantanhede; Hospital da Luz Clínica de Pombal; e Hospital da Luz Clínica da Figueira da Foz. Atualmente conta com 296 colaboradores. Na figura 16 apresenta-se o organograma do Hospital da Luz Coimbra.

Figura 16: Organograma da Luz Saúde Coimbra



Fonte: Documentação interna da empresa

3.5 Responsabilidade social da Luz Saúde

A Luz Saúde tem um compromisso de responsabilidade social baseado na transparência da sua atividade e na conciliação entre a prestação de cuidados e o envolvimento, motivação e satisfação de todos os intervenientes – colaboradores, clientes e familiares, fornecedores e acionistas.

Para cumprir o seu compromisso de responsabilidade social, a Luz Saúde promove iniciativas a diversos níveis, sempre com a preocupação de contribuir para a formação dos seus colaboradores e de estar inserido e contribuir para uma sociedade mais saudável e solidária com aqueles que por alguma razão estão mais fragilizados. Disto são exemplo:

- As visitas de crianças às unidades de saúde, para que desde cedo sejam sensibilizadas para os cuidados de saúde preventivos;
- A realização de rastreios gratuitos de prevenção de doenças cardiovasculares, diabetes e obesidade;
- A promoção da inclusão social, decorando algumas das unidades hospitalares com a produção artística de jovens e adultos portadores de deficiência;
- A produção de materiais audiovisuais de apoio aos doentes e suas famílias;
- A oferta de estágios e a realização de ações de formação para profissionais de saúde.

Ainda no âmbito da responsabilidade social, a Luz Saúde colabora com organizações com as quais partilha objetivos e estratégias, num compromisso de solidariedade, ajuda mútua, apoio a carenciados, apoio aos cuidadores, promoção da dignidade e autonomia das pessoas dependentes e suas famílias.

3.6 Departamento de *marketing* e comunicação

Um departamento de *marketing* e comunicação é essencial para o crescimento e consolidação de qualquer empresa/organização. Os profissionais deste setor, para além de atrair e fidelizar clientes, realizam pesquisas de mercado e trabalham para o desenvolvimento de uma identidade positiva para a marca. As **funções** do departamento de *marketing* e comunicação da Luz Saúde (figura 17) são as seguintes:

- Definição da estratégia de comunicação e *marketing*;

- Elaboração e envio de notas de imprensa;
- Contacto com os órgãos de comunicação social – Assessoria de Imprensa;
- Produção de conteúdos (*website*, redes sociais, comunicados, folhetos/brochuras);
- Atualização de redes sociais (*facebook*, *instagram*, *linkedin*);
- Atualização do *website* e intranet (*LUZlink*, *My Luz*);
- Comunicação interna (em parcerias com os recursos humanos);
- Coordenação com o *design* gráfico;
- Coordenação e supervisão de eventos (internos e externos);
- Realização de protocolos com entidades;
- Ações de responsabilidade social corporativa;
- Campanhas de publicidade;
- Patrocínios (desporto, cultura, educação);
- Visitas (escolas, entidades);
- Comunicação de crise.

Figura 17: Departamento de comunicação da Luz Saúde



Fonte: Website oficial da Luz Saúde

3.7 Comunicação interna na Luz Saúde

A comunicação interna na Luz Saúde realiza-se, utilizando-se preferencialmente as seguintes ferramentas:

- *Microsoft teams*
- *Mail institucional (exemplo: nome@hospitaldaluz.pt);*
- Extensões telefónicas;
- Cartazes/sinalética;
- Plataforma interna *LUZlink*;
- Ações de *team building* (exemplo: caminhadas, corridas, angariação de alimentos/livros para famílias carenciadas, entre outros);
- Atividades destinadas a colaboradores no âmbito da iniciativa 20 anos luz saúde;

- Prémio Luz Inovação (concurso “Prémio Luz Inovação” é uma iniciativa da Luz Saúde, dirigida única e exclusivamente a colaboradores da Luz Saúde, em que são definidos vários projetos estratégicos, nos quais se escolhe um vencedor desse projeto).

A *LUZlink*, intranet da Luz Saúde que liga as unidades privadas do grupo e todos os seus colaboradores, visa promover o trabalho de equipa e uma cultura de excelência e superação permanente. Para além de dar acesso a aplicações e documentos, partilha todas as notícias em primeira mão com os colaboradores do Grupo. A aplicação *LUZlink* permite aceder a notícias, vídeos realizados no Grupo, eventos, contactos, cursos Hospital da Luz *Learning Health* e, aos médicos, a *LUZlink* permite-lhes ainda aceder à sua agenda clínica.

3.8 Comunicação externa na Luz Saúde

A comunicação externa na Luz Saúde realiza-se, utilizando-se preferencialmente as seguintes ferramentas:

- *Website* oficial (figura 18);
- *Facebook* (figura 19) – *post's* semanais;
- *Outdoors*/placas direcionais;
- Publicidade com parcerias (clubes/desportos: Golf, Associação Académica de Coimbra, Basquetebol, Andebol, Hóquei, Rugby);
- Divulgar o *My Luz* – gestão saúde e familiares: marcação de exames e consultas, consulta de exames, faturas/pagamentos, declarações de presença, prescrições;
- Divulgar Vídeo consultas;
- Campanhas publicitárias nacionais/regionais (*Luz 24*, *My Luz*, rádio, televisão, digital, jornais/revistas, *outdoors*);
- Notícias (*My Luz*, Linha Oncologia, *Luz 24*, procedimentos inovadores, diferenciação, equipa clínica, artigos de opinião de médicos);
- Órgãos de comunicação social;

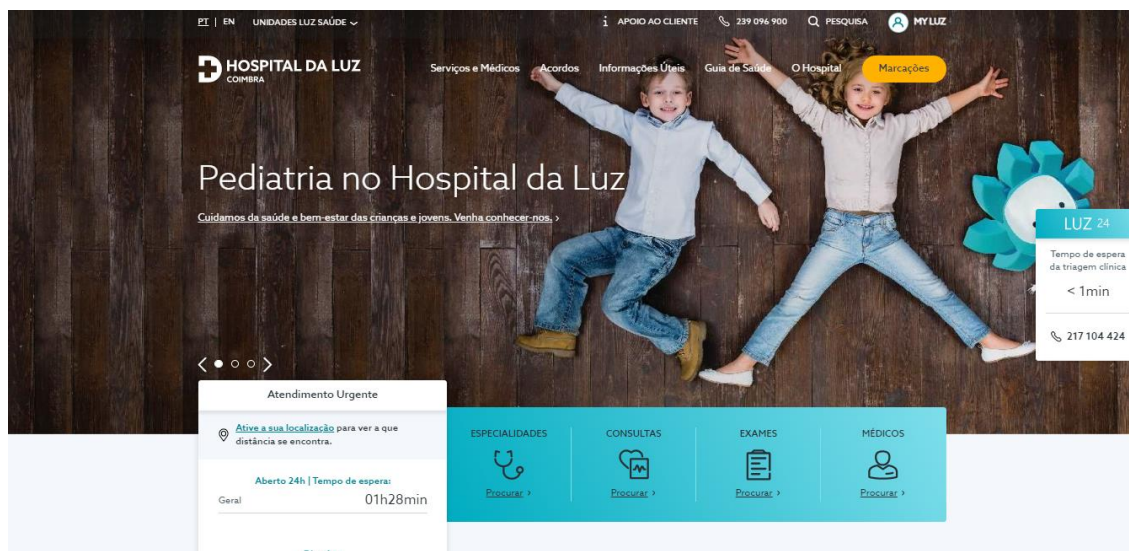
- Ações de responsabilidade social corporativa;
- Participação em eventos (apoio médico, rastreios);
- Realização de protocolos com entidades/empresas;
- Patrocínios e parcerias;
- Sinalética: cartazes/ salas de espera/ entrada;
- Folhetos informativos;
- TV corporativa;
- Vídeos (youtube);
- *Mail marketing*.

A **LUZ 24** é um serviço de triagem clínica, feita por enfermeiros, que encaminha os clientes, adultos e crianças, para os cuidados de saúde mais apropriados e no tempo mais adequado, tendo em conta a sua situação clínica.

A aplicação **My Luz** é a área pessoal online dos clientes Hospital da Luz e onde estes podem, todos os dias e a qualquer hora, aceder de forma fácil e segura a um conjunto de funcionalidades e informações pessoais sobre a sua atividade nos hospitais e clínicas da rede Hospital da Luz. Esta aplicação apresenta as seguintes funcionalidades: gestão do agregado familiar, marcações de consultas, vídeo consultas e exames, cartões e monitor de saúde, pagamentos, consultar o histórico de atividade no Hospital e visualizar resultados de exames.

A **Linha Direta Oncologia** é um serviço da rede Hospital da Luz que assegura um acesso simples e rápido aos cuidados de saúde que sejam necessários para diagnóstico e tratamento do cancro.

Figura 18: Página inicial do website oficial do Hospital da Luz Coimbra



Fonte: Website oficial do Hospital da Luz Coimbra

Figura 19: Página inicial do facebook do Hospital da Luz Coimbra



Fonte: Página oficial do facebook do Hospital da Luz Coimbra

CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

4 Acolhimento e integração

O estágio realizou-se no Hospital da Luz Coimbra, no período compreendido entre oito de novembro de dois mil e vinte e um e trinta e um de maio de dois mil e vinte e dois, no departamento de *marketing* e comunicação, com a duração de novecentas e sessenta horas.

Os primeiros dias na organização foram dedicados ao acolhimento e integração, apresentação a colegas/colaboradores do hospital, bem como aos responsáveis por alguns departamentos/unidades, médicos, assistentes administrativos, de forma a promover uma integração o mais acolhedora possível, devidamente acompanhada pela minha supervisora do estágio, Doutora Helena Branco.

Realizou-se uma primeira visita guiada ao hospital, onde, para além do principal objetivo - integração da estagiária no espaço envolvente, foram fornecidas algumas informações sobre conteúdos/programas de *marketing* e comunicação, nomeadamente sinalética, cartazes, *flyers*, *outdoors*, *LUZlink* (plataforma interna do Hospital da Luz), aplicação *My Luz*, redes sociais utilizadas na comunicação interna e externa, entre outros. Esta abordagem inicial proporcionou um sentimento de pertença ao grupo Luz Saúde Coimbra.

Neste primeiro contacto, foi-me facultado um cartão de identificação interno e um *e-mail* institucional, ambos criados de acordo com o funcionamento da dinâmica do hospital.

A realização deste estágio permite o desenvolvimento de algumas áreas estratégicas para a organização, como é o caso do *marketing*, da gestão de recursos humanos, das relações institucionais, da comunicação interna e da imagem organizacional. Os objetivos específicos prendem-se com uma melhoria nos resultados globais nestas áreas, que venham a permitir um aumento da oferta e da procura dos serviços do Hospital da Luz Coimbra.

Nesse sentido, foram desenvolvidas atividades de *marketing* e comunicação, incidindo maioritariamente no contexto interno da organização, sendo também realizadas

algumas atividades, no âmbito da comunicação externa. Seguidamente, apresentam-se as atividades desenvolvidas neste estágio.

5 Visita guiada ao Hospital da Luz Coimbra

Conforme mencionado anteriormente, este primeiro contacto com a organização permitiu ficar a conhecer toda a estrutura organizacional do hospital, o seu funcionamento, o contexto espacial, bem como os principais intervenientes – os *stakeholders* internos.

6 Produção de conteúdo para o Hospital da Luz Coimbra

6.1 Cartazes/sinalética

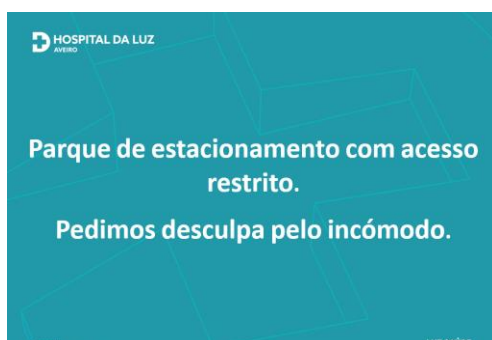
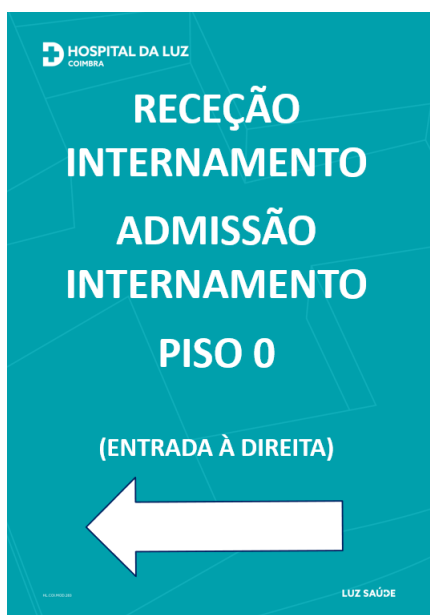
No âmbito da comunicação interna, produziram-se cartazes, em suporte digital e físico, com informações variadas relativas à sinalética do hospital, nomeadamente informações sobre mudanças de lugar de algumas especialidades, indicações de direção e informações relativas à área da saúde. Estes conteúdos foram produzidos para o Hospital da Luz Coimbra, Hospital da Luz Clínica de Aveiro, Hospital da Luz Oiã e Hospital da Luz Clínica de Águeda. Realizaram-se cinco deslocações aos hospitais de Aveiro, Oiã e Águeda, onde, para além de reuniões com responsáveis na área da comunicação e *marketing* e/ou pessoal administrativo, foram colocados/afixados os conteúdos produzidos, nos locais definidos para o efeito.

Estes conteúdos são essenciais para o bom funcionamento dos hospitais, dado que informam não só os colaboradores, como principalmente os utentes, de assuntos específicos do hospital na área da saúde (medidas de precaução/higiene, covid-19, entre outros), bem como informação referente a localizações/horários de serviços, estacionamento automóvel, acessos a elevadores/escadas, entre outros.

Os *templates* do Hospital da Luz Coimbra apresentam as seguintes características: cor de fundo azul, direcionados essencialmente para os *stakeholders* externos; cor de fundo branca, direcionados essencialmente para o público interno (colaboradores).

Seguidamente apresentam-se alguns dos conteúdos de sinalética/informação produzidos no decorrer do estágio.

Figura 20: Sinaléticas de informação produzidas



HOSPITAL DA LUZ
AVENIDA

Pare o carro em cima do detetor
alinhando o espelho lateral com o
extintor que está na parede.

LUZ SAÚDE

HOSPITAL DA LUZ
AVENIDA

RESÍDUOS CONTAMINADOS

"Limpos"

Grupo III, IV

LUZ SAÚDE

HOSPITAL DA LUZ
OIA

**USO
EXCLUSIVO DOS
FUNCIONÁRIOS DO
HOSPITAL DA LUZ
OIA**

LUZ SAÚDE

HOSPITAL DA LUZ
OIA

**USO EXCLUSIVO PARA
SÓ PESSOAL
AUTORIZADO**

LUZ SAÚDE

HOSPITAL DA LUZ
CLÍNICA DE AJUDA

Horário de Funcionamento:

- Dias úteis: 8h-20h
- Sábados: 8h-13h

Atendimento Médico Permanente:

- Dias úteis: 9h-20h
- Sábados: 9h-13h

LUZ SAÚDE

ATENDIMENTO

Dias úteis das 08:00h às 20:00h

Sábado das 08:00h às 13:00h

Domingos e Feriados: Encerrado

ANÁLISES CLÍNICAS

Dias úteis das 08:00h às 13:00h

Sábado das 08:00h às 13:00h

Domingos e Feriados: Encerrado

POSTO DE COLHEITAS • DIREÇÃO TÉCNICA:

Dra. Carla Almeida, Farmacêutica, Especialista em Análises Clínicas

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SÃO JOSÉ, LDA.

Laboratório Central: Rua Combatentes da Grande Guerra, 43, 3º esquerdo, 3080-181 Coimbra

☎ T. 239703312

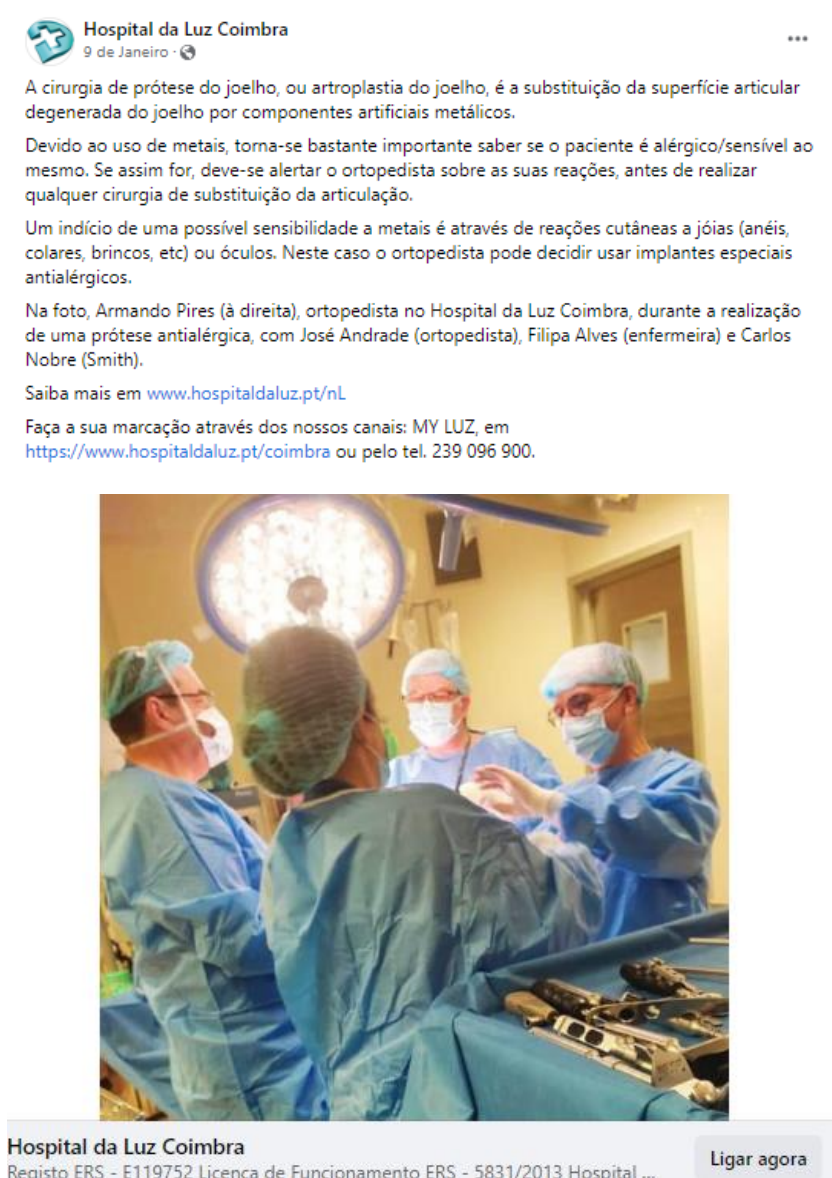
laboratorio.coimbra@synlab.pt • www.synlab.pt

Fonte: Elaboração própria, baseada em modelos internos da Organização

6.2 Recolha de informação diferenciada na área da saúde

No decorrer do estágio, foi-me solicitada a pesquisa de assuntos específicos na área da saúde, nomeadamente próteses de joelho antialérgicas, exame de colangiopancreatografia retrógrada endoscópica, exame *fibroscan* e exame de broncofibroscopia. Esta pesquisa foi efetuada, no sentido da criação de conteúdo digital, para publicação na rede social *facebook* do Hospital da Luz Coimbra (figura 21).

Figura 21: Prótese do joelho



Fonte: Página oficial do *facebook* do Hospital da Luz Coimbra

6.3 Conteúdo e multimédia

No decorrer do estágio, capturei diversas fotografias a profissionais de saúde (médicos, assistentes administrativos, enfermeiros), com o objetivo de: serem publicadas no *website* oficial do Hospital da Luz Coimbra, na identificação do colaborador; fazerem parte do cartão de identificação interno do próprio; serem publicadas na página oficial do *facebook* do Hospital da Luz Coimbra (figura 22).

Figura 22: Publicações de divulgação de especialidades

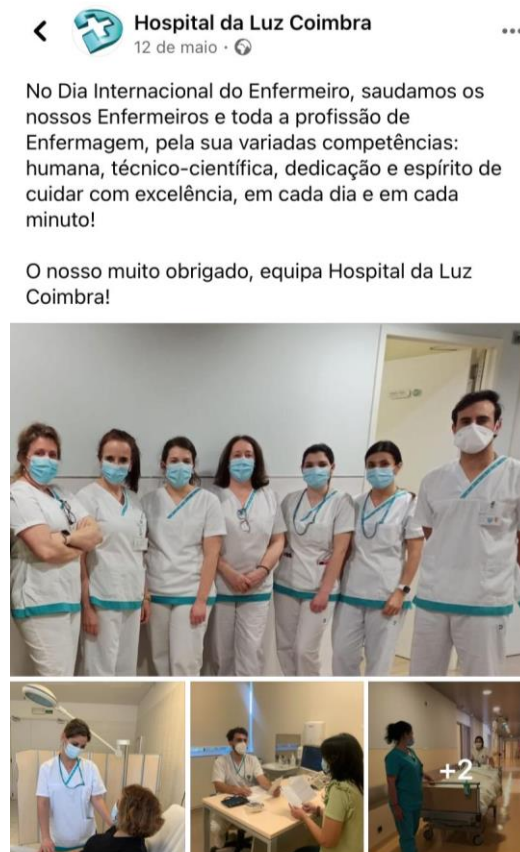


Fonte: Página oficial do *facebook* do Hospital da Luz Coimbra

O hospital costuma organizar atividades de carácter social, em datas específicas no âmbito da saúde, tais como o Dia Mundial da Osteoporose, Dia Mundial do Médico de Família, Dia Mundial do Coração, entre outros. Nessas datas, são feitas ações de *marketing* social, no sentido de as divulgar ao público em geral. Estas ações são divulgadas no *facebook* do Hospital da Luz Coimbra, sempre acompanhadas com fotos

alusivas ao tema. Outro exemplo de captação de imagens e criação de conteúdo digital pode ser observado na figura 23, na Comemoração do Dia Internacional do Enfermeiro.

Figura 23: Publicação do Dia Internacional do Enfermeiro

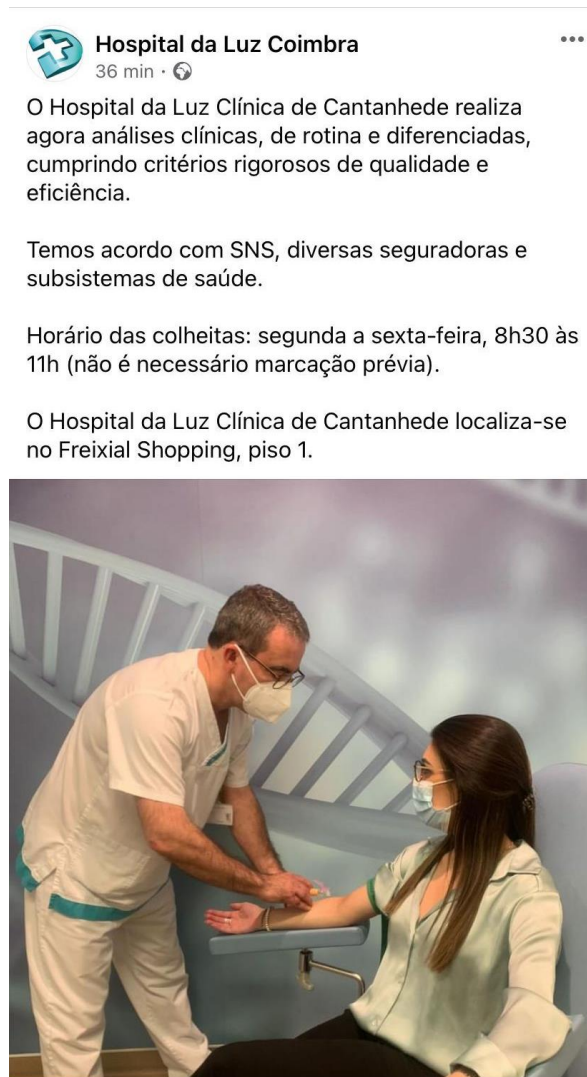


Fonte: Página oficial do *facebook* do Hospital da Luz Coimbra

No sentido de divulgar novos serviços, fiz parte da campanha de abertura do laboratório de análises clínicas do Hospital da Luz Clínica de Cantanhede, cujo conteúdo digital foi publicado na página oficial do Hospital da Luz Coimbra (figura 24).

Elaborei cartões de identificação temporários, para colaboradores administrativos do Hospital da Luz Clínica da Covilhã, criados com recurso à aplicação *Canva*.

Figura 24: Novo serviço de análises clínicas de Cantanhede



Fonte: Página oficial do facebook do Hospital da Luz Coimbra

No período alusivo à quadra natalícia, organizei a saída da correspondência - postais de natal - para outros hospitais, escolas, universidades, parceiros estratégicos e associações/clubes desportivos, com a colocação dos postais no interior do envelope e registo dos destinatários.

6.4 Elaboração de um *template* para colocar nos elevadores do Hospital da Luz Coimbra

Nos elevadores do Hospital da Luz Coimbra, a informação existente referente aos serviços existentes em cada piso sofreu alterações, devido à mudança de localização de

alguns serviços. Por forma a corrigir algumas alterações verificadas, elaborei um documento atualizado, com o objetivo de informar corretamente cada utilizador/paciente do hospital (figura 25).

Figura 25: Elevadores do Hospital da Luz Coimbra

B CONSULTAS · EXAMES · ATENDIMENTO PERMANENTE

Piso 2

ANESTESIOLOGIA
CARDIOLOGIA
CLÍNICA DO SONO
CIRURGIA VASCULAR
GASTROENTEROLOGIA
NEUROFISIOLOGIA
NEUROLOGIA
OFTALMOLOGIA
PNEUMONOLOGIA - ALERGOLOGIA
PODOLOGIA
PSQUIATRIA - PSICOLOGIA

Piso 1

CENTRO DE DERMOESTÉTICA
CENTRO DE DIABETES
CENTRO DE TRATAMENTO DE OBESIDADE
DERMATOLOGIA E VENEREOLOGIA
ENDOCRINOLOGIA - NUTRIÇÃO
INSTITUTO DE CIRURGIA RECONSTRUTIVA
INFECCIOLOGIA

MEDICINA DENTÁRIA
MEDICINA GERAL E FAMILIAR
OTORRINOLARINGOLOGIA
PEDIATRIA
UROLOGIA

Piso 0

ANÁLISES CLÍNICAS
ATENDIMENTO PERMANENTE
CENTRO DE ONCOLOGIA MÉDICA
RADIOLOGIA – IMAGIOLOGIA MÉDICA
UNIDADE DE OFTALMOLOGIA DE COIMBRA

Piso –1

ADMINISTRAÇÃO- SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS
AUDITÓRIO

Piso –2

ESTACIONAMENTO

A UNIDADE DE COLUNA • INTERNAMENTO • FISIOTERAPIA

Piso 2

INTERNAMENTO

Piso 1

INTERNAMENTO

Piso 0

RECEÇÃO INTERNAMENTO

Piso -1

FISIOTERAPIA

UNIDADE DE COLUNA

MEDICINA DESPORTIVA

MEDICINA FÍSICA E DE REABILITAÇÃO

INFORMAÇÕES

ELEVADOR DE ACESSO AO ESTACIONAMENTO

3

A UNIDADE DE COLUNA • INTERNAMENTO • FISIOTERAPIA

Piso 0

PRAÇA EXTERIOR

RECEÇÃO INTERNAMENTO

Piso -1

FISIOTERAPIA

UNIDADE DE COLUNA

MEDICINA DESPORTIVA

MEDICINA FÍSICA E DE REABILITAÇÃO

ELEVADOR DE ACESSO AO INTERNAMENTO

Piso -2

ESTACIONAMENTO

4

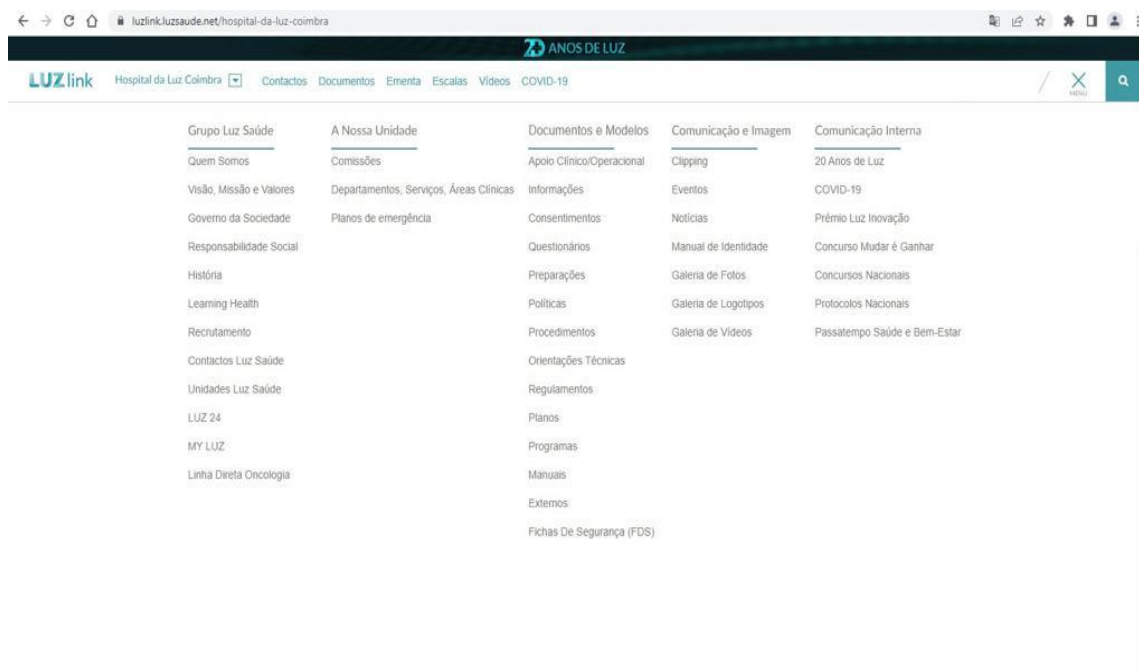
Fonte: Elaboração própria, baseada em modelos internos da Organização

7 **Análise e monitorização da plataforma LUZlink**

A *LUZlink* é uma plataforma interna que permite a consulta de conteúdos informativos produzidos pelo grupo Luz Saúde: Notícias, eventos de formação, vídeos e *podcasts*.

Esta aplicação é uma excelente ferramenta para manter todos os colaboradores bem informados e atualizados no hospital, interligando-os e aproximando-os cada vez mais da empresa. Para se introduzir conteúdos na *LUZlink* (figura 26) é necessário recorrer-se à plataforma *CMS BackOffice*, na qual é permitido o desenvolvimento e publicação de diversos conteúdos.

Figura 26: Menu principal da plataforma *LUZlink*



Fonte: *WebSite* oficial da *LUZlink*

Após permissão para aceder a esta plataforma, desenvolvi e publiquei conteúdo diferenciado, nomeadamente informação atualizada de ementas diárias, escalas de serviço, notícias, *clipping* e extensões telefónicas de diversas unidades hospitalares.

Em cada semana, atualizei as ementas do Hospital da Luz Coimbra, para que todos os colaboradores que acessem à *LUZlink*, estivessem devidamente informados das diversas opções alimentares diárias (figura 27).

Figura 27: Ementa do Hospital da Luz Coimbra (11 a 17 de abril/2022)

Semana de 11 a 17 de abril de 2022			
Dia	Família	Almoço	Jantar
Segunda	Sopa	Caldo verde ou canja de galinha	Feijão verde com alho francês ou canja de galinha
	Sopa diabética	Couve galega	Feijão verde com alho francês
	Vegetariana	Ninhos de legumes com queijo e salada mista	Crepes de legumes com amêndoas, cogumelos e queijo parmesão e salada mista
	Peixe	Massada de peixe com grelos salteados	Palcoo à Gomes de Sá com salada mista
	Carne	Coteletos à salticheiro com arroz de couve e salada	Novinho estufado aos cubos com arroz branco e salada
Terça	Cozido/grelhado	Bife de frango grelhado com esparguete sapicado de cenoura e salada mista	Maruca grelhada com batata, cenoura e couves bruxelas
	Sopa	Creme de ervilhas ou canja de galinha	Sopa de macedónia ou canja de galinha
	Sopa diabética	Creme de couve-flor com abóbora	Macedónia
	Vegetariana	Massa espiral com molho de noz, ovo, cogumelos, legumes e queijo com salada mista	Almôndegas de ervilhas com molho de tomate, arroz de grão e salada mista
	Peixe	Polos recheados com puré de batata e salada mista	Abrólea/Cardinal no forno com batata assada e ratatouille de legumes
Quarta	Carne	Frango crocante com arroz de cenoura e esparguete de feijão verde	Hambúrguer misto com arroz de cogumelos e salada
	Cozido/grelhado	Lombinho de lagoneiro grelhado com batata, cenoura e brócolos	Tranches de porco grelhadas com esparguete e salada mista
	Sopa	Nabo e nabizas ou canja de galinha	Creme de abóbora com couve ou canja de galinha
	Sopa diabética	Nabo e nabizas	Creme de abóbora com couve
	Vegetariana	Ovos mexidos com cogumelos em cama de arroz de ervilhas e salada mista	Stufel de legumes e leguminosas com salada
Quinta	Peixe	Jaquinhos fritos com feijão trade e brócolos cozidos	Raio de pitêu com batata cozida e salada
	Carne	Grelhado misto (fileira, frango, salchicha) com feijão preto, farofa, arroz e couve mineira	Peru assado com arroz primavera (ervilha, cenoura e milho) e esparguete
	Cozido/grelhado	Bife de bovino grelhado com macaronete e salada mista	Pescada cozida com batata aos cubos e feijão verde
	Sopa	Sopa camponesa ou canja de galinha	Alho francês ou canja de galinha
	Sopa diabética	Sopa de couve	Alho francês
Sexta	Vegetariana	Tomate recheado com cogumelos e ovo cozido, bola de arroz e salada mista	Selton estufado com cenoura e alho francês com arroz de feijão e salada mista
	Peixe	Dourada grelhada com batata, cenoura e feijão verde	Filetes de pescada gratinados com salada de batata e macedónia
	Carne	Stroganoff de frango com esparguete e salada	Bovino à Laftes com batatinhas e salada
	Cozido/grelhado	Salimão grelhado com batata, cenoura e brócolos	Febrá grelhada com fusillis e salada mista
	Sopa	Brócolos com curgete ou Canja de galinha	Couve-flor com cenoura ou Canja de galinha
Sábado	Sopa diabética	Brócolos com curgete	Couve-flor com cenoura
	Vegetariana	Tofu à Zé do pipó e salada mista	Gratinado de legumes com queijo, arroz de ervilhas e salada mista
Domingo	Sopa	Cozido de peixe com alho francês ou Canja de galinha	Crepe de brócolos ou Canja de galinha
	Sopa diabética	Cozido de peixe com alho francês	Crepe de brócolos
	Vegetariana	Feijoadas de cogumelos com bola de arroz	Esparguete salteado com cogumelos, ervilhas, cenoura, feijão verde, milho e ovo cozido
	Peixe	Red fish assado com batata alourada e couve de bruxelas	Empadão de peixe com grelos
	Carne	Peito de galinha enrolado em bacon com arroz de ervilhas e salada	Espetada de porco com arroz de cenoura e salada mista
Segunda	Cozido/grelhado	Arroz cozido com batata, cenoura e feijão verde	Grelhada mista de carnes brancas com esparguete e salada mista
	Sobremesa	Fruta crua inteira, crua laminada, cozida ou assada ou Pudim flan ou Ovo estufado	Fruta crua, laminada, cozida ou assada ou gelatina de fufi ou pêssego
	Sopa	Sopa caseira ou Canja de galinha	Sopa de repolho ou Canja de galinha
	Sopa diabética	Sopa de espinafres	Sopa de repolho
	Vegetariana	Salada de feijão trade com ovo cozido e salada mista	Espetadas de legumes com fruta e ovo cozido, batata doce assada e salada mista
Terça	Peixe	Filetes de pescada no forno com molho à espanhola, puré de batata e couve salteada	Peixe assado no forno com batata cozida e juliana de legumes
	Carne	Boneca no forno com batata assada aos gomos e esparguete	Frango grelhado com esparguete e salada
	Cozido/grelhado	Cozido simples	Perca grelhada com batata aos gomos, cenoura e brócolos cozidos
	Sobremesa	Fruta crua inteira, crua laminada, cozida ou assada ou Lello creme ou Salada de fruta	Fruta crua, laminada, cozida ou assada ou gelatina de laranja ou ananás

Fonte: Website oficial da LUZlink

Publiquei escalas de serviço mensais para serviços diferenciados – Unidade de cuidados intensivos, atendimento urgente, anestesiologia (figura 28).

Figura 28: Escala de Anestesiologia do Hospital da Luz Coimbra, junho/2022

JUNHO 2022		Anestesiologia				Hospital da Luz Coimbra	
MANHÃ 9-15H			QUA 1	QUI 2	SEX 3	SAB 4	INDISPONIBILIDADES SG: 2,3 NF: 9; 10; 15; 16; 17 PN: 2 NS: 6; 20
TARDE 15-21H			NF - BO NS - BO	NF - RMN NS - BO NF - CONS	NF - BO SA - BO NF - BO SA - BO		
MANHÃ 9-15H	SEG 6 PN - BO	TER 7 SG - BO NS - CONS	QUA 8 PN - CONS NF - RMN NS - BO	QUI 9	SEX 10 NS - BO	SAB 11 FRADA	
TARDE 15-21H	NF - BO	NS - BO SG - RMN	NS - BO SG - BO	PN - BO NS - BO	NS - BO		
MANHÃ 9-15H	SEG 13 PN - BO NS - CONS	TER 14 NS - BO SG - BO	QUA 15 PN - CONS NS - RMN	QUI 16	SEX 17 PN - BO	SAB 18	
TARDE 15-21H	NS - BO NA - BO	NS - BO SG - BO	NS - BO SG - BO	NS - BO PN - BO	PN - BO		
MANHÃ 9-15H	SEG 20 PN - BO	TER 21 SG - BO NS - CONS	QUA 22 NS - BO PN - CONS	QUI 23 NF - RMN	SEX 24 NF - BO	SAB 25 FRADA	
TARDE 15-21H	SG - BO	NS - BO SG - RMN	NF - BO NS - BO	NF - CONS NS - BO PN - BO	NF - BO		
MANHÃ 9-15H	SEG 27 PN - BO NS - CONS	TER 28 SG - BO NS - CONS	QUA 29 PN - CONS NS - BO	QUI 30 NF - RMN			
TARDE 15-21H	NS - BO NA - BO	NS - BO SG - BO	NF - BO NS - BO	NF - CONS PN - BO NS - BO			

Fonte: Website oficial da LUZlink

Publiquei notícias na plataforma *LUZlink*, para manter informados os colaboradores sobre diferentes assuntos. A figura 29 é uma publicação do Centro de Dermoestética do Hospital da Luz Coimbra - programa de Primavera Dermoestética – com informação sobre procedimentos/preçário do serviço.

Figura 29: Programa de Primavera Dermoestética do Hospital da Luz Coimbra



Programa de Primavera

O Programa Primavera do Centro de Dermoestética do Hospital da Luz Coimbra disponibiliza um conjunto de tratamentos não invasivos e seguros que contribuem para uma pele tonificada e mais firme. Estes tratamentos permitem obter resultados em perda de volume (celulite e gordura localizada) e anti-envelhecimento (menor flacidez).

Pack LPG Alliance Corpo (12 sessões)	425 €*
Pack Exilis Corpo (6 sessões) + LPG Alliance Corpo (6 sessões)	490 €*
Pack Ondas Acústicas (10 sessões)	255 €
Pack LPG Alliance Rosto (6 sessões)	237 €
Pack Exilis Rosto (6 sessões)	302 €

* Acresce 3000€ do fuso LPG

Os preços indicados são válidos para tratamentos adquiridos até 30 de maio de 2022 e não são acumuláveis com outros descontos.

LPG Alliance Corpo: tratamento de endermologia que trabalha ao mesmo tempo a gordura, a flacidez e a celulite, promovendo modelação corporal, melhoria da 'casca de laranja' e qualidade da pele.

Exilis Corpo: é indicado para o tratamento de gorduras localizadas, celulite, rugas e flacidez. Estes tratamentos originam uma pele mais lisa e firme, em casos de rugas e de celulite.

Exilis Rosto: tratamento não invasivo mais indicado para a flacidez do rosto, provoca uma contração das fibras de colagénio e estimula a produção de novas fibras na região tratada.

Ondas Acústicas: estes tratamentos originam uma pele mais lisa e firme, em casos de rugas e de celulite. É uma terapêutica não invasiva, segura e indolor.

Marque uma consulta de avaliação estética (Dermatologia) para determinar qual o tratamento mais indicado para o seu caso.

HOSPITAL DA LUZ
COIMBRA
Praceta Robalo Cordelro, 1 - 3020-479 Coimbra
E. geral.coimbra@hospitaldalu.pt

Saiba mais em: hospitaldalu.pt/coimbra

REDE HOSPITAL DA LUZ
ÁGUEDA | AMADORA | AMARANTE | AVERRO | CANICO | CANTANHEDA
COIMBRA | COVILHÃ | EVORA | FIGUEIRA DA FOZ | FUNCHAL | GUIMARÃES
LISBOA | COVILHÃ | COIMBRA | OIA | POMBAL | PORTO | PONÇA DE VASCON
SANTA MARIA DA FEIRA | SETÚBAL | VILA NOVA DE CERVEIRA | VILA NOVA
DE GAIA | VILA REAL

LUZ SAÚDE

MARCAÇÕES
my LUZ
hospitaldalu.pt
239 096 900

Hos. p. al. da Luz Coimbra, SA | N.º Registo ERS 519752 | N.º Licença de funcionamento ERS-593/2013

Fonte: Website oficial da LUZlink

Esta publicação foi também produzida em suporte físico, em formato panfleto, e colocado em áreas estratégicas do hospital, de forma a informar todos os *stakeholders* (internos e externos) do referido programa.

Publiquei na *LUZlink* Coimbra, Figueira da Foz, Pombal, Covilhã e Cantanhede, contactos telefónicos/extensões telefónicas internas de diferentes serviços, gabinetes e salas, que, até à data, não se encontravam disponíveis.

Na plataforma *LUZlink* existe um separador direcionado para o *clipping*, que engloba todas as notícias relevantes do grupo Luz Saúde, sendo uma espécie de jornal diário do hospital. No *clipping*, estão presentes vários assuntos, principalmente relacionados com a saúde pública na atualidade, bem como notícias de destaque dos vários Hospitais da Luz. Realizei diariamente uma análise de todas as notícias do Grupo Luz Saúde, selecionando as que diziam respeito ao Hospital da Luz Coimbra e restantes Hospitais da Luz da zona Centro, direcionando-as para a Doutora Helena Branco, responsável pelo departamento de *marketing* e comunicação e minha supervisora. Na

figura 30 observa-se um exemplo deste procedimento, com a seleção de uma notícia específica da zona Centro.

Figura 30: *Clipping* de notícia - Hospital da Luz zona Centro

“MY LUZ” está disponível para os clientes do Hospital da Luz em Aveiro, Oiã e Águeda

TECNOLOGIA Esta semana, a aplicação “MY LUZ” (uma plataforma de gestão da saúde dos clientes do Hospital da Luz, passou a estar acessível para todos os clientes do Hospital da Luz em Aveiro, Oiã e em Águeda. Em comunicado, o Hospital da Luz informou que “desta forma, os serviços digitais com a marca Hospital

[da Luz] aumentam a sua área de influência para darem aos seus clientes em todo o país um acesso rápido e simples aos cuidados de excelência”. Ou seja, através do “MY LUZ” é possível realizar, por exemplo, a gestão completa da saúde do utente, executar pagamentos dos serviços prestados pelo respectivo hospital

e aceder às respectivas facturas. Para isso, basta fazer o “download” gratuito da aplicação e criar uma conta MY LUZ, indicando um Hospital da Luz como uma das unidades preferidas nesta rede.

O “MY LUZ” de Aveiro, Oiã e Águeda permite: efectuar pedidos de marcação de consultas, exames e videoconsultas e

ir consultando os respectivos agendamentos; consultar resultados de exames de patologia clínica, imagiologia e gastroenterologia, mas também pagar os cuidados de saúde através de multibanco, consultar os tempos de espera de serviço de atendimento urgentes e aceder à declaração de presença. ◀

Fonte: Website oficial da LUZlink

8 Análise e elaboração de bases de dados

No âmbito da atualização dos profissionais de saúde em funções nos Hospitais da Luz Coimbra, Aveiro, Oiã, Figueira da Foz, Cantanhede e clínica da Solum, reformulei um documento no programa informático *microsoft excel*, que serviu de suporte para a atualização do *website* oficial dos hospitais supracitados.

Efetuei o levantamento de potenciais parceiros para o Hospital da Luz Clínica Figueira da Foz, Hospital da Luz de Aveiro, Hospital da Luz Clínica Covilhã, com a elaboração de um documento em suporte digital, com a indicação de hotéis, associações desportivas, empresas e escolas, por cidade, para a possibilidade de criação de potenciais parcerias, fundamentais para potencializar a notoriedade do Hospital da Luz, em zonas de interesse e de grande foco (consultar anexo 1). No seguimento deste levantamento, procedi ainda à elaboração de um documento em suporte digital, com o registo de estruturas de comunicação social e respetivos contactos, das localidades de Viseu, Guarda e Castelo Branco (consultar anexo 2).

9 Assessoria de imprensa

No que refere à assessoria de imprensa, elaborei dois *press release*, para divulgação externa da abertura do novo Hospital da Luz Clínica da Covilhã e divulgação externa da aplicação *My Luz* (figuras 31).

Figura 31: Modelos de *press release* para abertura do Hospital da Luz Clínica da Covilhã

Modelo de Press Release

Título: Abertura do Hospital da Luz Covilhã

Escreva um título flexível até 100 caracteres, para que ele possa ser publicado em um artigo jornalístico ou compartilhado nas redes sociais.

Subtítulo: Insira um subtítulo

O subtítulo deve complementar as informações destacadas no título e conter as principais informações sobre o texto.

Local de Origem e Data: Coimbra, 10 de novembro de 2021

Exemplo: CIDADE, XX de XXXX de 20XX

Primeiro Parágrafo: Novo Hospital da Luz vai abrir na Covilhã, e pretende criar --- postos de trabalho. Está prevista a sua abertura para final de 2021.

Comece o parágrafo com uma informação interessante para capturar a atenção do leitor.

Call-to-Action: Insira um link

Insira um link convidativo após o primeiro ou segundo parágrafo. Quanto menos links em seu comunicado, mais direcionados serão seus resultados.

Corpo do Texto: Breve parágrafo sobre o Hospital da Luz.

Conhecido inicialmente como Idealmed - Unidade Hospitalar de Coimbra, foi adquirida pelo Grupo Luz Saúde em março de 2018 e passou a designar-se Hospital da Luz Coimbra, assumindo o modelo de governação clínica e de exigência de qualidade que são a marca da Rede Hospital da Luz.

O Grupo Luz Saúde reforçou a sua capacidade assistencial na zona centro do país e agora vai dar continuidade ao seu crescimento e expandir-se também para a Covilhã.

Os pilares

O novo Hospital da Luz Covilhã irá ser composto pelas seguintes especialidades: -

Conte a sua história de forma simples e de fácil leitura. Use aspas, divida o texto em tópicos ou com bullet-points. Negrito e subtítulos garantem a atenção do público e fazem o seu comunicado mais eficiente e objetivo para o público.

Fonte: Elaboração própria

Figura 32: Modelo de *press release* para abertura do Hospital da Luz Clínica da Covilhã

Assunto: Press release My Luz

My Luz chega a Aveiro, Oiã e Águeda.

Aplicativo que já conta com mais de 300 mil utilizadores, agora expande-se também para Aveiro, Águeda e Oiã (vai estar disponível brevemente).

O MY LUZ é a área pessoal online do utente da rede Hospital da Luz. Com o MY LUZ pode fazer a gestão da sua saúde, a qualquer hora e em qualquer lugar, sem ter que se dirigir à rede Hospital da Luz. Neste aplicativo pode consultar a sua informação de saúde, ver o seu histórico de consultas e medicação, marcar consultas e exames, para si e para a sua família, entre muitas outras funcionalidades.

Basta instalar gratuitamente a app no seu smartphone, para usufruir de todas as vantagens possíveis, como gerir a informação clínica do seu agregado familiar, marcar consultas, vídeo-consultas e exames, ou mesmo ver e partilhar os resultados dos mesmos, consultar faturas e efetuar pagamentos de forma rápida e segura, e ter acesso a informação sobre todos os profissionais clínicos da rede Hospital da Luz.

É mesmo assim: MY LUZ sempre online consigo.

Fonte: Elaboração própria

9.1 Protocolos

No âmbito da realização de protocolos com entidades, parcerias e alianças estratégicas, efetuei, acompanhando a minha supervisora, Doutora Helena Branco, uma visita/reunião à associação desportiva Quinta das Lágrimas Clube de Golf, de forma a impulsionar a imagem e notoriedade do Hospital da Luz Coimbra. Após registo fotográfico de alguns locais estratégicos dos campos de golfe, efetuei uma simulação/estudo da colocação de um *outdoor* nos espaços envolventes da Quinta das Lágrimas (figura 33).

Figura 33: Simulação de *outdoor* do Hospital da Luz Coimbra na Quinta das Lágrimas



Fonte: Elaboração própria

10 Análise de concorrência

Num mundo cada vez mais industrializado e em constante mudança, torna-se crucial proceder à análise da concorrência, de forma a que sejam feitas comparações com potenciais concorrentes, para que se diferenciem vantajosamente uns dos outros e ganhem novas posições de destaque. Neste contexto, foi-me solicitado realizar uma análise de outros hospitais, ao nível da rede social *facebook*, procurando mais-valias, por forma a aperfeiçoar ou implementar novas estratégias na rede social *facebook* do Hospital da Luz Coimbra. Neste sentido, procedi a uma análise à página do *facebook/website* oficial do Hospital Lusíadas, para ser enviada à responsável pelo departamento de *marketing* e comunicação do Hospital da Luz Coimbra (consultar anexo 3).

11 Reuniões

No decorrer do estágio, realizei diversas reuniões informais com a minha supervisora e responsável pelo departamento de *marketing* e comunicação, no sentido de, por um lado, orientar-me nas tarefas a desempenhar, e, por outro, atribuir-me novas

tarefas para concretizar. Participei em reuniões com colaboradores do Hospital da Luz Coimbra, Aveiro, Águeda e Oeiras, discutindo ideias de projetos existentes/novos projetos, avaliação de ações organizadas, preparação de futuros eventos/atividades, entre outros.

Estive presente numa reunião formal “*Client Touch Points*”, no auditório do Hospital da Luz Coimbra, com o objetivo de avaliar, melhorar e intensificar o serviço de vídeo consultas do Hospital da Luz Coimbra.

CONCLUSÃO

Com este relatório, pretendeu-se demonstrar sucintamente as atividades realizadas no departamento de *marketing* e comunicação do Hospital da Luz Coimbra, no período compreendido entre oito de novembro de dois mil e vinte e um e trinta e um de maio de dois mil e vinte e dois, no âmbito da conclusão do Mestrado em *Marketing* e Negócios Internacionais, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O trabalho realizado ao longo do estágio possibilitou não só uma aprendizagem diária através da observação, acompanhamento e participação nas atividades inerentes ao Hospital da Luz Coimbra, como também um crescimento a nível pessoal, ao desenvolver competências relacionadas com a vida profissional. As atividades desenvolvidas no auxílio ao planeamento de uma estratégia de comunicação integrada e consequentemente na comunicação interna e externa, na assessoria de imprensa, na imagem organizacional e institucional, na organização de eventos e no planeamento estratégico de *marketing*, contribuíram para o desenvolvimento organizacional da entidade acolhedora.

Na área da saúde, o *marketing* social assume um papel fundamental na promoção dos mais diversos produtos e serviços, tendo um forte impacto na população. De acordo com Aras (2011), deverá ser estratégico, mensurável, baseado na consciencialização, realista e tecnicamente sólido.

Numa organização, a comunicação assume um papel fundamental, sendo considerada o “sistema nervoso central”, o fluxo vital, a ligação entre a empresa e o seu meio envolvente, o vínculo entre a organização e o mercado, e, por fim, o seu papel de administrar as relações com os públicos (Ferrari, 2016).

Saber manter os colaboradores motivados torna-se fundamental para se atingir *performances* mais elevadas. Para tal, a comunicação interna assume um papel fundamental. Clampitt e Dows (1993) concluem que uma boa comunicação interna traduz-se em maior produtividade, redução do absentismo, maior qualidade de serviços e aumento dos níveis motivacionais dos colaboradores. Saber utilizar e selecionar quais os melhores canais e ferramentas de comunicação, numa era digital, torna-se um desafio para qualquer profissional nesta área. Segundo Kovaite, Sumakaris e Stankeviciene (2020), a comunicação está a tornar-se cada vez mais descentralizada e globalizada, com a introdução dos canais de comunicação digitais.

As tarefas, realizadas no decorrer do estágio, focaram-se essencialmente nas áreas do *marketing*, comunicação interna e externa, assessoria de imprensa, imagem organizacional e institucional e organização de eventos. Com a realização das atividades supracitadas foi possível perceber a dinâmica vivida numa organização de saúde privada, bem como os desafios constantes com que os profissionais/colaboradores se deparam diariamente. Para além disso, esta experiência profissional permitiu desenvolver competências essenciais para desempenhar as tarefas de forma mais autónoma e responsável, assumindo o trabalho de equipa como uma mais valia, no seio de uma organização. Face ao exposto, este estágio revelou-se uma experiência bastante gratificante, com um sentimento de pertença ao Hospital da Luz Coimbra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abugre, J. (2011). Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of Management in the 21st Century*, 1, 7-15.
http://www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/Abugre_Vol.1.pdf
- Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra Revista Científica ESEC*, 8, 90-103.
<http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf>
- Almeida, V. (2003). *A comunicação Interna na Empresa*. Áreas Editora.
- Aras, R. (2011). Social marketing in healthcare. *Australasian Medical Journal*, 4, 418-424.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3562881/pdf/AMJ-04-418.pdf>
- Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018). *Mercator 25 Anos. O Marketing na Era Digital* (17ª ed.). D. Quixote.
- Brandão, N. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102.
https://doi.org/10.14195/2183-5462_36
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2001). *Humanator 2001: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote.
- Castro, J. (2007). *Comunicação de Marketing* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. (6ª ed.). Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *A Administração nos Novos Tempos*. (2ª ed.). Campus.
- Clampitt, P. & Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30 (1), 5-28.
- Clow, K. & Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing* (4ª ed.). Pearson Educación.
- Duterte, C. (2002). *A Comunicação Interna na Empresa- Abordagem de Palo Alto e a Análise das Organizações*. Instituto Piaget.
- Facebook Hospital da Luz Coimbra: <https://www.facebook.com/HospitaldaLuzCoimbra/> (consultado a 01.08.2022)

- Ferrari, A. (2016). Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. Summus Editorial.
https://www.researchgate.net/publication/303120838_7_Relacoes_publicas_gestao_estragica_de_relacionamentos
- Ferreira, P. & Agapito, D. (2017). *Manual de Gestão de Marketing. Da teoria à ação*. Sílabas e Desafios.
- Fill, C. (2009). *Marketing Communications: interactivity, communities and content*. (5ªed.). Pearson Education Limited.
- FitzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014). *Internal communication: A manual for practitioners*. Kogan Page.
- Genç, R. (2017). The importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *Procedia Manufacturing*, 8, 511-516.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978917300719>
- Harris, T. & Nelson, M. (2008). *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*. Lawrence Erlbaum.
- Hospital da Luz Coimbra: <https://www.hospitaldaluz.pt/coimbra/pt> (consultado a 11.07.2022 e 12.07.2022)
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010). Users of the Word, Unite! The Challenges Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68.
https://www.researchgate.net/publication/222403703_Users_of_the_Word_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media
- Kotler, P., Armstrong, G. (2015). *Princípios de Marketing* (15ª ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Actual Editora.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Administração de marketing* (14ª ed.). Pearson Education.
- Kovaite, K., Sumakaris, P. & Stankeviciene, J. (2020). Digital communication channels in Industry 4.0 Implementation: the role of internal communication. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25, 171-191.
https://www.researchgate.net/publication/342532028_Digital_communication_channels_in_Industry_40_implementation_the_role_of_internal_communication

- Lindon, D., Lendrevie, J., Levy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2012). *Mercator XXI. Teoria e Prática do Marketing*. Dom Quixote.
- Lipiäinen, H., Karjaluoto, H., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *An International Journal*, 19(3), 275-286.
https://www.researchgate.net/publication/265856812_Digital_channels_in_the_internal_communication_of_a_multinational_corporation
- Lupetti, M. (2007). *Gestão estratégica da comunicação mercadológica*. Thompson Learning.
- Luz Saúde: <https://www.luzsaude.pt/pt/> (consultado a 04.07.2022, 05.07.2022, 06.07.2022, 07.07.2022)
- Marchiori, M., (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294008>
- Mishra, K., Mishra, A.K. & Walker, K. (2019), Using innovative internal communication to enhance employee engagement, in Normore, A., Javidi, M. and Long, L. (Eds), *Handbook of Research on JOCM 33,6 1106 Strategic Communication, Leadership, and Conflict Management in Modern Organizations*, IGI Global, pp. 445-468, doi: 10.4018/978-1-5225-8516-9.ch022.
- Motoi, G. (2017). Could Employees' Motivation Be Increased by a Better Organizational Communication? A Sociological Perspective. *Social Sciences and Education Research Review*, 4(1), 174-190.
<https://sserr.ro/wp-content/uploads/2017/08/4-1-174-190.pdf>
- Neill, D. & Richard, J. (2012). Intranet portals: Marketing and managing individuals' acceptance and use. *Australasian Marketing Journal*, 20(2), 147-157.
https://www.researchgate.net/publication/251677222_Intranet_Portals_Marketing_and_Managing_Individuals'_Acceptance_and_Use
- Pažeraité, A. & Repovienė, R. (2018). Content Marketing Decisions for Effective Internal Communication. *Management of Organizations: Systematic Research*, 79(1) 117-130.
<https://sciendo.com/article/10.1515/mosr-2018-0008>
- Pride, W. & Ferrel, O. (2001). *Marketing. Conceitos e Estratégias* (11ª ed.). Livros Tec. e Cient. Editora.
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811111002116>

- Ruck, K. & Yaxley, H. (2013). Tracking the rise and rise of internal communication from the 1980s. In *The Proceedings of the International History of Public Relations Conference Paper*.
https://www.researchgate.net/publication/275657118_Tracking_the_rise_and_rise_of_internal_communication_from_the_1980s
- Scalan, K. (1979). *Princípios de administração e comportamento organizacional*. Atlas.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill Portugal.
- Thayer, L. (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas*. Atlas.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: Employee attitudes and engagement 2006, research report*. Chartered Institute of Personnel and Development.
https://www.researchgate.net/publication/38175912_Working_life_employee_attitudes_and_engagement_2006
- Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: Definition, parameters and the future. *Public Relations Review*, 38(2), p.223-230.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811111002141>
- Verčič, A. & Vokić, P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811116303848>
- Weinreich, N. (2010). *Hands-On Social Marketing. A Step by Step Guide to Designing Change for Good* (2ª ed.). Sage Thousand and Oaks.
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal Communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
https://www.researchgate.net/publication/242085269_Rethinking_internal_communication_A_stakeholder_approach
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. In *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563281111186968/full/html>

ANEXOS

Anexo 1: Potenciais parceiros nas localidades – Covilhã, Fundão, Guarda, Castelo Branco

Covilhã

HOTEL	E-MAIL
Tryp Covilhã Dona Maria Hotel	tryp.dmaria@meliaportugal.com
Pousada Serra da Estrela	fo.pousadasestrela@pestana.com
Puralã- Wool Valley Hotel & Spa	geral@naturaimbhotels.com
Luna Hotel Serra da Estrela	serradaestrela@lunahoteis.com
Lam Hotel dos Carqueijais	bookings.carqueijais@lam-hotels.com
Casa das Muralhas	geral@casadasmuralhas.pt
H2otel Congress & Medical Spa	geral@naturaimbhotels.com

ASSOCIAÇÕES DESPORTIVAS	E-MAIL
Clube Associação Basquetebol Desportivo da Covilhã	cdc.direcao@gmail.com
Associação Académica da Universidade da Beira Interior	sdesporto@aaubi.pt
Associação Basquetebol de Castelo Branco	abcb.covilha@gmail.com
Sporting Clube da Covilhã (Futebol)	geral@sportingdacovilha.com

ESCOLAS	E-MAIL
Escola Básica do 2º Ciclo Pêro da Covil	executivopero@gmail.com secretaria.pero@gmail.com
Escola Secundária Frei Heitor Pinto	secretaria@aefhp.pt
Escola Básica dos Penedos Altos	info@eb1penedosaltos.rcts.pt
Escola Secundária Quinta das Palmeiras	gabinetedirector@quintadaspalmeiras.pt
Universidade da Beira Interior	geral@ubi.pt

EMPRESAS	E-MAIL
PARKURBIS – Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, S.A.	daniela.marta@parkurbis.pt
Benoli- Confeções Lda. (Vestuário)	geral@benoli.pt
A Penteadora - Sociedade Industrial De Penteação E Fiação De Lãs, S.A.	penteadora@penteadora.pt
Joalpe Indústria de expositores, S.A.	info@joalpeinternational.com
ADC – Águas de Covilhã, EM	geral@aguasdacovilha.pt

PARKURBIS – Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, S.A.
Empresas instaladas:

Alupro	Tecnologia e componentes para a produção de caixilharia	alupro@alupro.pt paulosantos@alupro.pt
Assec	Consultoria, ambiente e tecnologias de informação e comunicação	contacto@assec.pt
Bau Special Solutions	Engenharia	info@bau-ss.com
Fluxphera	Consultoria, tecnologias de informação e comunicação	office@fluxphera.com
GeoStar	Viagens e Turismo	online@geostar.pt
Gigarte	Design, tecnologias de informação e comunicação	info@gigarte.pt

Fundão

HOTEL	E-MAIL
Alambique de Ouro Hotel Resort & Spa	geral@hotelalambique.com
Convento do Seixo Boutique Hotel & Spa	info@conventodoseixo.com
Hotel Samasa Fundão	hotel@hotelsamasafundao.com
Cerca Design House	info@cercadesignhouse.com

ASSOCIAÇÕES DESPORTIVAS	E-MAIL
Clube de Basquetebol do Fundão	geral@cbfundao.pt
Clube Académico do Fundão (futebol)	clubeacademicofundao@gmail.com
Associação desportiva do Fundão	geral@adfundao.pt

ESCOLAS	E-MAIL
Escola Secundária com 3º ciclo do Ensino Básico do Fundão	secretaria@esfundao.pt
Agrupamento de escolas do Fundão	redesociais@esfundao.pt
Escola Básica Serra da Gardunha	info@aegx.pt
Agrupamento de Escolas Fundão e Xisto	info@aegx.pt

EMPRESAS	E-MAIL
Unitom	info@unitom.et
Twintex	hello@twintex.pt
Covipneus	apoioaocliente@rodimor.pt
iTech-ON	geral@itech-on.pt

Guarda

HOTEL	E-MAIL
Hotel Lusitania Congress & Spa	centraldereservas@naturaimbhotels.com
Longroiva Hotel & Termal Spa	geral@hoteldelongroiva.com
Belmonte Sinai Hotel	geral@belmontesinaihotel.com
Quinta do rio Noémi	geral@quintadorionoemi.com
Hotel Santos	reservas@hotelsantos.pt

ASSOCIAÇÕES DESPORTIVAS	E-MAIL
Associação de Futebol da Guarda	direccao@afguarda.pt
Associação de Basquetebol da Guarda	abguarda.geral@gmail.com
Associação de Andebol da Guarda	geral@aaguarda.com
Associação de Atletismo da Guarda	aaguarda@aag.pt

ESCOLAS	E-MAIL
Politécnico da Guarda - Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto	esecd-geral@ipg.pt
Escola Superior de Saúde da Guarda	ipg@ipg.pt
Agrup. de Escolas Afonso de Albuquerque	direcao@aeaag.pt
Colégio de Língua e Artes	guarda@colegiodelinguas.pt
Agrupamento de Escolas da Sé	geral@aese.edu.pt

EMPRESAS	E-MAIL
Indústrias alimentares gelgurte, Lda.	geral@gelgurte.pt
Sodecia powertrain guarda, S.A.	info@sodecia.com
Finiclasse 2000 - comércio e gestão automóvel - intermercados, S.A.	guarda@finiclasse.pt
O2s - engenharia e construção, Lda.	geral@o2s.pt
Manutrial - manutenção industrial, Lda.	geral@manutrial.com

Castelo Branco

HOTEL	E-MAIL
Meliá Castelo Branco	meliacastelobranco@meliaportugal.com
Hotel Rainha D. Amélia, Arts & Leisure	geral@hotelrainhadamelia.pt
Casa 92 - Os Lugares de Castraleuca	geral@casa92.pt
Arca dos Animais - Farming & Spa	info@arcadosanimais.pt
Boutique - A Esplanada	info@boutiqueesplanada.com

ASSOCIAÇÕES DESPORTIVAS	E-MAIL
Associação de Basquetebol Albicastrense	abacbranco@gmail.com
Associação de Futebol de Castelo Branco	geral@afcastelobranco.pt

Associação de Atletismo de Castelo Branco	cbranco@fpatletismo.org
ZakiGym - União Ginástica Albicastrense	clds4gcastelobranco@amatolusitano-ad.pt

ESCOLAS	E-MAIL
Escola Secundária Nuno Álvares	geral@aenacb.pt
Agrupamento de Escolas Amato Lusitano	geral@aeamatolusitano.edu.pt
Escola Superior de Tecnologia - Instituto Politécnico de Castelo Branco	est@ipcb.pt
Escola Básica de Afonso de Paiva	ae.geral@afonsopaiva.pt
Escola Básica João Roiz	geral@aeamatolusitano.edu.pt

EMPRESAS	E-MAIL
Schreiber foods Portugal, S.A.	contact@schreiberfoods.com
Mecalbi engineering solutions, Lda	geral@mecalbi.com
Eclipse digital - consultoria e sistemas de informação, Lda.	geral@eclipsedigital.pt
Dinefer - Engenharia E Sistemas Industriais, S.A.	comercial@dinefer.com

Anexo 2: Contactos dos Órgãos de Comunicação Social

OCS	Localidade	E-mail
Alive FM	Sátão	geral@alivefm.pt
Alive FM Online	Viseu	geral@alivefm.pt
Antena Livre de Gouveia	Gouveia	antenalivrefm@gmail.com
Beira.pt Online		geral@adsi.pt
Cinco Quinas	Sabugal	cincoquinas@gmail.com
Cinco Quinas Online	Sabugal	cincoquinascinco@gmail.com
A Comarca da Sertã	Sertã, Oleiros, Proença-a-Nova, Vila de Rei	acomarcadaserta@gmail.com
Concelho de Vila Velha de Rodão	Vila Velha de Rodão	casacvvrodao@sapo.pt
Correio da Beira Serra Online	Beira Serra	geral@correiodabeiraserra.com
Defesa da Beira	Mortágua, Santa Comba Dão e Carregal do Sal	defesadabeira@sapo.pt
Despertar do Zêzere	Tomar, Ferreira do Zêzere, Vila de Rei, Constância e Sardoal	dzezere@gmail.com
Diário As Beiras/ As Beiras Online	Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu	redacao@asbeiras.pt
Diário de Viseu /Diário de Viseu Online	Viseu	diarioviseu@diariodeviseu.pt
Diário Digital de Castelo Branco Online	Castelo Branco	geral@diariodigitalcastelobranco.pt
Douro Hoje	Lamego, Tarouca, Armamar, Moimenta da Beira, Tabuaço, Sernancelhe, São João da Pesqueira, Resende, Mêda, Cinfães, Penedono, Castro Daire e às populações do concelho da Régua e do distrito de Vila Real	dourohoje@gmail.com

Emissora Das Beiras / Emissora das Beiras Notícias / Emissora das Beiras Online	Viseu, Caramulo	radio@emissoradasbeiras.pt
Escape Livre Magazine Estação Diária / Estação Diária Online / Edição Jornal Online		escapelivre@escapelivre.com geral@968.fm
Farol da Nossa Terra	Beira Interior (Castelo Branco, Guarda e Viseu)	faroldanossaterra@gmail.com
Folha de Tondela / Folha de Tondela Online	Tondela	folhadetondela@sapo.pt
Jornal Fórum Covilhã / Fórum Covilhã Online	Covilhã, Belmonte, Fundão, Manteigas e Penamacor Lafões, S. Pedro do Sul, Vouzela, Oliveira de Frades, Castro Daire, Sever de Vouga e Viseu	geral@forumcovilha.pt
Gazeta da Beira / Gazeta da Beira Online	Sátão	gazetadabeira@sapo.pt
Gazeta de Sátão Gazeta do Interior / Gazeta do Interior Online	Castelo Branco	gazetadesatao@sapo.pt
Gazeta Rural Online A Guarda Online A Guarda	Viseu Guarda Guarda	redacao@gazetadointerior.pt
O Interior / O Interior Online	Guarda e Castelo Branco	gazetarural@gmail.com a.guarda.veritas@mail.telepac.pt aguarda@casaveritas.pt
Jornal da Beira / Jornal da Beira Online	Viseu	ointerior@ointerior.pt
Jornal de Oleiros Online	Pinhal Sul, Pinhal Interior Sul, Beira Interior Sul e Cova da Beira	geral@jornaldabeira.net
Jornal de Santa Marinha	Seia	jornaldeoleiros@gmail.com
Jornal de Tondela Jornal do Centro Online	Tondela Viseu	jornalsantamarinha@gmail.com
Jornal do Fundão / Jornal do Fundão Online	Castelo Branco, Covilhã, Fundão e Guarda	jornaldetondela@mail.telepac.pt
Jornal Miradouro	Castelo de Paiva, Cinfães e Resende	redacao@jornaldocentro.pt
		redacao@jornaldofundao.pt
		jornalmiradouro@sapo.pt

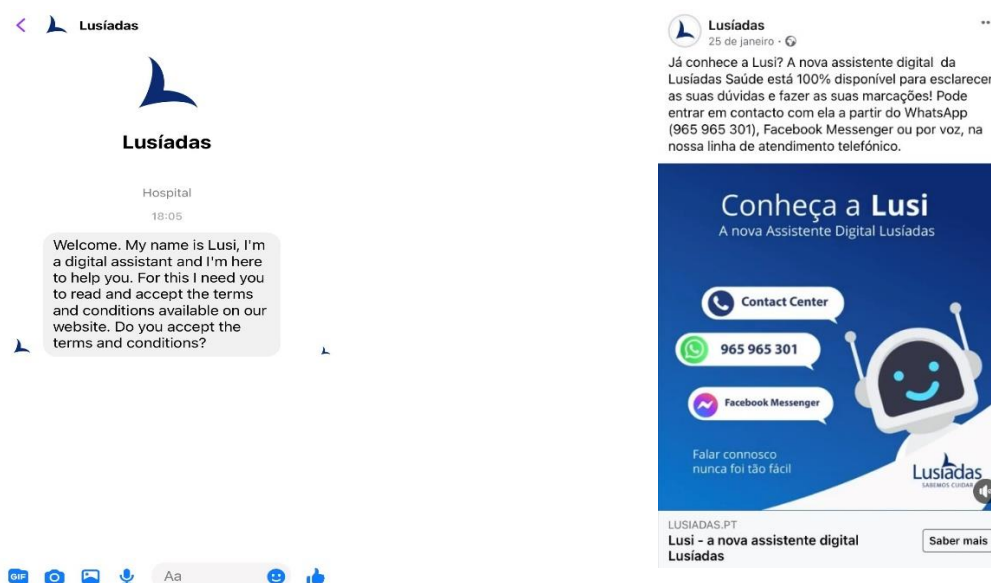
Mais Beiras Informação	Guarda	geral@maisbeiras.com
Notícias do Centro Online	Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu	info@noticiasdocentro.pt
Mundial FM / Mundial FM Noticias	Vila Nova de Poiares	mundialfm@mundialfm.pt
Notícias da Covilhã / Noticias da Covilhã Online	Covilhã	geral@noticiasdacovilha.pt
Noticias de Gouveia	Gouveia	ngred@abpg.pt
Notícias de Lafões	Lafões	noticiaslafoes@gmail.com
Notícias de Lamego Online	Lamego	noticiasdelamego@gmail.com
Notícias de Resende Online	Resende	redacao@noticiasderesende.com
Noticias de Viseu / Notícias de Viseu Online	Viseu	geral@noticiasdeviseu.com
Noticias de Vouzela /Noticias de Vouzela Online	Vouzela	jnoticiasdevouzela@gmail.com
Pinhal Digital Online	Oleiros, Mação, Proença-a-Nova, Sertã, Vila de Rei e Vila Velha de Ródão	info@pinhaldigital.com
Jornal Porta da Estrela Online	Seia	jornalportadaestrela@gmail.com
Povo da Beira	Castelo Branco, Oleiros, Idanha-a- Nova, Proença-a- Nova, Sertã, Vila de Rei, e Fundão	secretariapovodabeira@gmail.com
Rádio Altitude	Guarda	altitude@altitude.fm
Radio Ansiões	Bragança e Vila Real	informacao@radioansiaes.pt
Radio Caria	Caria	radiocaria2@gmail.com
Rádio Castelo Branco	Castelo Branco	racabgeral@gmail.com
Rádio Clube da Covilhã	Covilhã	geral@radio-covilha.pt
Rádio Clube de Lamego		rclamego97@gmail.com

Rádio Clube de Monsanto		rcmonsanto@sapo.pt
Rádio Cova da Beira	Fundão, Covilhã, Belmonte, Penamacor, Idanha-a-Nova, Castelo Branco e Oleiros	informarcb@gmail.com
Rádio despertar	Castelo Branco	geral@radiodespertar.net
Rádio Dom Bosco	Lamego e Trancoso	radiodombosco@sapo.pt
Rádio Escuro	Vila Nova de Paiva	radioescuro@gmail.com
Radio F	Guarda	informacao.radiof@gmpress.pt
Rádio Fronteira	Almeida, Sabugal, Figueira de Castelo Rodrigo, Pinhel e ainda a Guarda	geral@radiofronteira.com
Rádio Jornal do Centro		redacao@jornaldocentro.pt
Rádio Lafões		radiolafoes@gmail.com
Rádio Clube do Dão	Viseu	geral@radioclubedodao.pt
Rádio Online RUBI - Rádio Universitária da Beira Interior		rubi@ubi.pt
Rádio Voz do Douro	São João da Pesqueira	radiovozdodouro@gmail.com
RCI	Viseu	info@rci.pt
Rádio Cultura de Seia	Seia	info@rcs.fm; info@rci.pt
Reconquista	Castelo Branco	reconquista@reconquista.pt
Jornal Renascimento	Mangualde	geral@jornalrenascimento.pt
Terras da Beira / Terras da Beira Online	Guarda	terrasdabeira@gmpress.pt
Tribuna Desportiva	Covilhã, Guarda	tribunadesportiva@gmail.com
Jornal Via Rápida	Viseu	geral@jornalviarapida.com
Viseu Now Online	Viseu	info@viseunow.pt
Voz de Lamego	Lamego	jornal@diocese-lamego.pt

Anexo 3: Análise do Hospital Lusíadas - Website/Facebook

- Apresenta um Assistente Digital (a Lusi), que, de acordo com o site oficial, é a primeira assistente por voz para marcação de consultas a nível mundial. Este assistente funciona no *Whatsapp*, *Facebook Messenger* e linha de atendimento telefónico (figura1).
- Apresentam muitos vídeos, principalmente na rede social *Facebook*, sobre temas diversificados, na área da saúde, tais como comemoração de dias específicos (ex. Cancro da Mama, Diabetes, Coração) bem como na área do desporto, associados ao Hospital (com figuras de destaque nacional). Estes vídeos são muito apelativos, com duração que não ultrapassa os três minutos, sendo que a maioria ronda um minuto.
- Apresentam um elevado número de publicações sobre alimentação saudável, produzidos por especialistas na área da nutrição, colaboradores dos seus hospitais.
- Apresentam no seu *Facebook* cursos online de “preparação para o parto e parentalidade”, em diversos momentos do ano.
- Apresentam uma rubrica no Facebook e site oficial de “Dicas Saudáveis” (ex. regresso ao trabalho; 10 dicas para não ficar ansioso)
- Divulgação nas redes social e site oficial de rastreios (ex. próstata, mama) com possibilidade de marcação imediata.

Figura 1- Assistente virtual do Hospital Lusíadas



Fonte: Website oficial do Facebook do Hospital Lusíadas