



ACADEMIA MILITAR

CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA GNR E IDENTIFICAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE PROMOÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Autor: Aspirante Aluno de Infantaria da GNR André Mendes Rosa

Orientador: Professora Doutora Ana Romão

Coorientador: Major de Cavalaria da GNR Bruno Marques

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2018



ACADEMIA MILITAR

CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA GNR E IDENTIFICAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE PROMOÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Autor: Aspirante Aluno de Infantaria da GNR André Mendes Rosa

Orientador: Professora Doutora Ana Romão

Coorientador: Major de Cavalaria Bruno Marques

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2018

EPÍGRAFE

“A coisa mais importante na comunicação é ouvir o que não é dito”

Peter Drucker

DEDICATÓRIA

Contigo começou, contigo se encerra. Por ti, Avô!

AGRADECIMENTOS

O esforço na realização desta investigação não foi meramente individual. Ao meu lado estiveram pessoas que a mim se associaram para levar a bom porto este conhecimento que me enriquece, à Academia Militar e à Guarda Nacional Republicana.

O primeiro agradecimento dirijo-o à minha incansável Orientadora, Professora Ana Romão. A sua paciência no esclarecimento de dúvidas por email, telefone ou presencialmente, os seus conselhos e correções sempre oportunos bem como o incentivo em horas de deriva.

Ao Major de Cavalaria Bruno Marques agradeço os intervalos que me dedicou da sua agitada função na Divisão de Comunicação e Relações Públicas. Estou eternamente grato pela difícil ponte que, sistematicamente, construiu entre a análise conceptual da comunicação e a comunicação operacionalizada.

Agradeço à Direção dos Cursos, na pessoa do Tenente-Coronel Alberto, pelo trabalho que desenvolve preservando a excelência da formação dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana.

O meu agradecimento estende-se ao Tenente-Coronel Gonçalo Carvalho, pelo constante apoio prestado ao longo do curso na Academia Militar enquanto Diretor dos Cursos, e na reta final pelo seu ímpar contributo para a investigação aplicada.

Não posso deixar de agradecer ao Major Marco Cruz por ter sido o motor de arranque para encetar esta investigação, obrigado pela sua visão esclarecida do papel da Comunicação nas organizações, foi um farol nesta jornada.

Ao XXIII, pelos cinco anos de histórias, aventuras e amizade que cimentaram a minha formação enquanto jovem, Oficial e homem de valores inabaláveis.

Do fundo do coração, agradeço aos meus pais e ao meu irmão por acreditarem que tenho a força necessária para segurar este barco e vencer mais esta batalha.

A ti amor, por me amparares nesta jornada e me levatares nos momentos de maior dificuldade. Serás sempre o meu porto de abrigo!

A todos vós, o meu sincero obrigado!

RESUMO

O presente trabalho de investigação subordina-se ao tema “Caracterização do sistema de Comunicação Interna na Guarda Nacional Republicana e identificação das boas práticas de promoção da Cultura Organizacional”. O mesmo perspectiva entender o contributo da Comunicação Interna para a construção e reforço da Cultura Organizacional, e procura estreitar o compromisso organizacional entre o militar e a instituição.

O estudo foi desenvolvido de acordo com uma abordagem qualitativa, materializando-se em entrevistas que procuraram recolher contributos da experiência de Oficiais da Guarda Nacional Republicana, de Especialistas em Comunicação Interna, da Docência Universitária e de Organizações que desenvolvem, reconhecidamente, esforços nesta matéria. Assim, foi possível conjugar diferentes e enriquecedoras perspectivas da Comunicação Interna.

A estrutura da investigação apresenta uma primeira fase, na qual se procura entender a Organização pelo olhar da Comunicação Interna, conjugar essa realidade com a Identidade e a Cultura Organizacional, e compreender de que forma estes elementos têm impacto no Compromisso Organizacional dos colaboradores com a organização. A segunda fase da investigação diz respeito ao trabalho de campo realizado em busca de contributos enriquecedores para a investigação.

As conclusões prendem-se com a identificação dos objetivos de Comunicação Interna, com os seus instrumentos, com as barreiras que se levantam no processo comunicacional, com a planificação da Comunicação Interna e, por fim, com a Cultura e Compromisso Organizacionais. Aqui retém-se que os principais objetivos de Comunicação interna são informar, motivar, criar pertença e coesão, sempre subordinados à estratégia da organização. Os instrumentos identificados pelos entrevistados pelo bom cumprimento da missão da Comunicação Interna, foram a revista, *newsletter* e intranet, apesar de a Guarda Nacional Republicana considerar este último não prioritário a curto prazo.

As barreiras que mais dificultam a missão da Comunicação Interna são a estrutura hierárquica, o corte na comunicação ascendente e a gestão da organização. No entanto, de acordo o Chefe da Divisão de Comunicação e Relações Públicas, e pela sua presença no

board da Guarda Nacional Republicana, bem como a dependência direta da Comunicação do General Comandante Geral, a barreira passível de ser levantada pela gestão, não se verifica.

O plano de comunicação interna, construído de acordo com os elementos levantados pelos entrevistados, deve apresentar-se alinhado com o plano de comunicação estratégica, com a estratégia da organização, e corresponder às necessidades levantadas por um diagnóstico, consolidado com controlo e avaliação periódicas. Embora na Guarda Nacional Republicana a Comunicação Interna não encontre um plano físico onde veja estruturada toda a sua atividade, a sua programação respeita os elementos apresentados.

Por fim, a Cultura Organizacional deve assentar nos valores e na missão da organização, contribuindo assim para o fortalecimento do compromisso organizacional, que requer o apelo aos valores institucionais, o reforço da comunicação ascendente e o ajustamento dos instrumentos às necessidades identificadas.

Palavras-Chave:

Comunicação Interna, Cultura Organizacional, Compromisso Organizacional.

ABSTRACT

This investigation is subordinated to the theme "Characterization of the internal communication system in the Republican National Guard and the identification of good practices to promote Organizational Culture". The investigation aims to understand the contribution of the Internal Communication to the construction and reinforcement of the Organizational Culture and seeks to narrow the organizational commitment between the military and the institution.

The study was developed according to a qualitative approach, materializing in interviews that sought to collect contributions from the experience of Officers of the National Republican Guard, of Specialists in Internal Communication, of University Teachers and Organizations that knowingly develop efforts in this matter. Thus, it was possible to combine different and enriching perspectives of the Internal Communication.

The structure of the research allows us to understand a first phase in which we seek to understand the Organization through the Internal Communication point of view; to combine this reality with the Identity and the Organizational Culture, and to understand how these elements have an impact on the Organizational Commitment of the employees with the organization. The second phase of the research concerns the field work carried out in search of enriching contributions to the research.

The conclusions are related to the identification of the internal communication objectives, their instruments, the barriers that arise in the communication process, the planning of the internal communication and, finally, with the organizational culture and commitment.

The main objectives of the internal communication are to inform, motivate and create belonging or cohesion, always linked to the strategy of the organization. The instruments identified by the interviewees for the good accomplishment of the internal communication mission were the magazine, newsletter and intranet.

However, the Republican National Guard does not present the latter as a priority. The barriers that make the Internal Communication mission more difficult are the hierarchical structure, the cut in the upward communication and the management of the organization.

Through the presence of the person in charge of the Communication on the board of the National Republican Guard, the barrier raised by the management is not verified.

The internal communication plan, built according to the elements raised by the interviewees, should present itself aligned with the strategic communication plan as well as with the organization's strategy, and also responding to the needs raised by a diagnosis and consolidated with control and periodical assessment. Although there is no verification of a physical plan in the Republican National Guard, the programming of the communication respects the presented elements.

Finally, the organizational culture must be based on the values and on the mission of the organization, thus contributing to the strengthening of the organizational commitment that calls for the institutional values, the reinforcement of the upward communication and the adjustment of the instruments to the identified needs.

Keywords:

Internal Communication, Organizational Culture, Organizational Commitment.

ÍNDICE GERAL

| | |
|---|-----------|
| EPÍGRAFE..... | i |
| DEDICATÓRIA..... | ii |
| AGRADECIMENTOS..... | iii |
| RESUMO..... | iv |
| PALAVRAS-CHAVE..... | v |
| ABSTRACT..... | vi |
| KEYWORDS..... | vii |
| ÍNDICE GERAL..... | viii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | x |
| ÍNDICE DE QUADROS..... | xi |
| ÍNDICE DE TABELAS..... | xii |
| LISTA DE APÊNDICES..... | xiii |
| LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS..... | xiv |
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| CAPÍTULO 1. A ORGANIZAÇÃO PELO PRISMA DA COMUNICAÇÃO INTERNA..... | 4 |
| 1.1. A comunicação interna no contexto organizacional..... | 4 |
| 1.2. O fluxo da comunicação interna nas organizações..... | 7 |
| 1.3. Os objetivos e barreiras da comunicação interna nas organizações..... | 13 |
| 1.4. Plano de comunicação interna..... | 16 |
| CAPÍTULO 2. IDENTIDADE E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES..... | 18 |
| 2.1. A identidade organizacional no epicentro das organizações..... | 18 |
| 2.2. A consolidação da identidade e cultura organizacional..... | 19 |
| CAPÍTULO 3. O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL NAS FORÇAS DE SEGURANÇA..... | 22 |
| 3.1. O compromisso organizacional nas organizações policiais..... | 22 |
| 3.2. O compromisso organizacional na Guarda Nacional Republicana..... | 24 |

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO 4. METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS..... | 26 |
| 4.1. Modelo de análise | 26 |
| 4.2. Tipo de abordagem..... | 27 |
| 4.3. Técnicas de recolha de dados | 27 |
| 4.4. Tratamento e análise de dados | 29 |
| 4.5. Caracterização do contexto de observação | 30 |
| CAPÍTULO 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 32 |
| 5.1. Apresentação, análise e discussão da categoria “objetivos da comunicação interna”..... | 32 |
| 5.2. Apresentação, análise e discussão da categoria “periodicidade dos objetivos da comunicação interna” | 34 |
| 5.3. Apresentação, análise e discussão da categoria “comunicação informal” ... | 35 |
| 5.4. Apresentação, análise e discussão da categoria “instrumentos de comunicação interna” | 37 |
| 5.5. Apresentação, análise e discussão da categoria “barreiras à comunicação interna” | 42 |
| 5.6. Apresentação, análise e discussão da categoria “plano de comunicação interna”..... | 45 |
| 5.7. Apresentação, análise e discussão da categoria “identidade e cultura organizacional”... .. | 47 |
| 5.8. Apresentação, análise e discussão da categoria “reforço do compromisso organizacional” | 49 |
| CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 52 |
| BIBLIOGRAFIA | 56 |
| APÊNDICES | I |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 - Modelo linear de comunicação. | II |
| Figura 3 - Fluxos de comunicação. | III |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|--|------|
| Quadro 1 - Modelo de análise..... | IV |
| Quadro 2 - Quadro comparativo dos métodos de investigação quantitativos e qualitativos.V | |
| Quadro 3 – Síntese categoria objetivos da comunicação interna..... | VIII |
| Quadro 4 - Síntese categoria periodicidade dos objetivos da comunicação interna. | IX |
| Quadro 5 - Síntese categoria comunicação informal. | X |
| Quadro 6 - Síntese categoria instrumentos de comunicação interna. | XI |
| Quadro 7 - Síntese categoria barreiras à comunicação interna..... | XIV |
| Quadro 8 - Síntese categoria plano de comunicação interna. | XVII |
| Quadro 9 - Síntese categoria identidade e cultura organizacional..... | XIX |
| Quadro 10 - Síntese categoria reforço do compromisso organizacional. | XXI |
| Quadro 11 - Síntese das categorias e subcategorias (1)..... | XXIV |
| Quadro 12 - Síntese das categorias e subcategorias (2)..... | XXV |
| Quadro 13 - Caracterização dos entrevistados..... | XXVI |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Categoria objetivos da comunicação interna. | 32 |
| Tabela 2 - Categoria periodicidade dos objetivos de comunicação interna..... | 34 |
| Tabela 3 - Categoria comunicação informal..... | 36 |
| Tabela 4 - Categoria instrumentos de comunicação interna. | 38 |
| Tabela 5 - Categoria barreiras à comunicação interna..... | 42 |
| Tabela 6 - Categoria plano de comunicação interna..... | 45 |
| Tabela 7 - Categoria identidade e cultura organizacional..... | 47 |
| Tabela 8 - Categoria reforço do compromisso organizacional. | 49 |

LISTA DE APÊNDICES

| | |
|---|------|
| Apêndice A – Modelo linear de comunicação | II |
| Apêndice B - Fluxos de comunicação | III |
| Apêndice C - Modelo de análise | IV |
| Apêndice D - Comparação de métodos de investigação quantitativa e qualitativa | V |
| Apêndice E - Carta de apresentação | VI |
| Apêndice F - Categorias da apresentação, análise e discussão dos resultados | VIII |
| Apêndice G- Quadros síntese de categorias e subcategorias | XXIV |
| Apêndice H- Caracterização dos entrevistados..... | XXVI |

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

APCE – Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa

CARI – Comando da Administração dos Recursos Internos

CEO – Chief Executive Officer

Cfr. – Conforme

CTT – Correios, Telégrafos e Telefones

DCRP – Divisão de Comunicação e Relações Públicas

DR - Diário da República

E. – Entrevistado

EDP – Energias de Portugal

FCH – Faculdade de Ciências Humanas

GNR – Guarda Nacional Republicana

IUM – Instituto Universitário Militar

LAN - Local Area Network

NEP – Normas de Execução Permanente

OCI – Observatório de Comunicação Interna

PD – Pergunta Derivada

PP – Pergunta de Partida

RUGNR – Regulamento de Uniformes da Guarda Nacional Republicana

UCP – Universidade Católica Portuguesa

INTRODUÇÃO

A estrutura curricular dos Mestrados Integrados ministrados na Academia Militar contempla, no ano de término, a realização de um Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares na especialidade de Segurança. Nesse sentido, surge o tema “Caracterização do sistema de Comunicação Interna na GNR e identificação das boas práticas de promoção da Cultura Organizacional” .

O Trabalho de Investigação Aplicada permite que o Oficial termine o seu percurso académico da Academia Militar conhecendo as dificuldades da condução de uma investigação particularmente direcionada para a missão da Guarda Nacional Republicana (GNR). Esta última etapa curricular permite o desenvolvimento de capacidades imprescindíveis a um Oficial tal como plasmadas no Brasão da Academia Militar, no qual o Leão com a garra direita segura a espada e com a esquerda segura um livro aberto, simbolizando assim a força da instituição militar cimentada pelo conhecimento dos seus Oficiais.

A escolha do tema prende-se com a sua pertinência em termos científicos e com a relevância para o futuro desempenho profissional, mas também se liga ao interesse pessoal em matéria de gestão de recursos humanos numa perspetiva comunicacional. As organizações são compostas por pessoas e a Comunicação permite colocar todos, em torno de objetivos comuns. O fascínio por esse desafio encetou um trilho, que rumo à descoberta do papel da Comunicação Interna e da Cultura Organizacional nas organizações. O tratamento deste tema revela a atualidade da Comunicação Interna no seio das organizações, não só pela tecnologia cada vez mais evidente nos fluxos informacionais, como no reconhecimento dos colaboradores das organizações, como capital humano.

A Guarda Nacional Republicana (GNR) apresenta-se como uma organização policial que assume responsabilidades em largas valências, pelo que os seus colaboradores são tão numerosos e diversificados, quanto as mesmas. Assim, urge que a Comunicação Interna desempenhe um papel de relevo no seio da Guarda Nacional Republicana, para que o verdadeiro motor da Instituição, os militares, se revejam, sejam e queiram ser parte da

Cultura Organizacional. Desta forma, assumindo que a pluralidade é o ponto de partida, a Comunicação Interna parte em busca da construção da Cultura Organizacional.

Uma organização que não coloque em primeiro lugar os seus recursos humanos, inevitavelmente, vê enfraquecida a sua Cultura Organizacional, e os colaboradores deixam de se identificar com a mesma, como recorda Hirschman (1970, citado em Nunes, Reto, Martins e Tinoco, 2014). Os militares, enquanto motor da Instituição, devem ser uma constante preocupação por parte das chefias, neste ensejo, motivá-los é palavra de ordem, pois é a motivação que, partindo da organização, permite que os colaboradores se comprometam com a mesma.

É importante ter consciência de que a Comunicação deve ser uma preocupação para a direção de uma organização policial, na medida em que esta primeira, condiciona, indubitavelmente, os conteúdos que fluem em todos os sentidos no interior da mesma. Deve ser inovadora, ousada, refletida tendo em conta o seu contributo para a construção de uma sólida Cultura Organizacional.

A Comunicação Interna afirma-se com particular relevância em Instituições como a Guarda Nacional Republicana pois, em resultado da sua missão, reúne militares dispersos pelo território que se colocam ao serviço consoante as suas motivações pessoais nas variadas valências. Os militares, como previsto no seu estatuto, regem-se por direitos e deveres próprios, constituindo-se assim, cada um, como um importante elemento da Cultura Organizacional da Instituição. O estatuto militar, pelas suas particularidades, permite a criação de um universo de indivíduos que, embora únicos pelas suas capacidades, motivações e aspirações, pertencem a uma Cultura Organizacional que é mais do que a soma de todos. Cabe aos militares contribuir para a coesão desta, fortalecendo a Instituição como um todo. A Guarda deve ter bem presente que a Comunicação Interna é um importante instrumento que, a ser aplicado de forma eficiente, apresenta resultados muito positivos no que à coesão, identificação e cultura organizacional digam respeito.

A investigação em curso prossegue o seu primordial objetivo: compreender a comunicação interna no papel de edificadora da cultura organizacional. Assim, importa conhecer os objetivos nesta matéria, aos quais as organizações se propõem. Entender as barreiras que dificultam a missão da Comunicação Interna e elencar os instrumentos que permitem à Comunicação Interna consolidar a Cultura Organizacional, clarificando a tendência que se vem sentindo. Pretende-se igualmente entender a importância de construir um Plano de Comunicação Interna e compreender a construção. Por fim, visa escrutinar o papel da Cultura e do Compromisso Organizacional nas organizações.

Neste sentido, a investigação desenvolve-se por forma a responder à questão **Qual o papel da Comunicação Interna no reforço da Cultura Organizacional?**. Por conseguinte, a investigação pretende analisar o papel da Comunicação Interna enquanto edificadora da Cultura Organizacional, compreendendo os seus objetivos, as dificuldades que se lhe apresentam, bem como os instrumentos recorridos para as superar.

A investigação encontra-se estruturada em cinco capítulos. Os primeiros três prendem-se com a revisão da literatura, o quarto diz respeito à opção metodológica e sobre o último capítulo versam a análise e discussão dos resultados.

No primeiro capítulo, lançamos um olhar sobre a organização pelo prisma da Comunicação Interna. Começamos por entender a posição desta no contexto organizacional, de seguida, analisamos os diferentes sentidos que os fluxos de comunicação interna percorrem, posteriormente, conhecemos os objetivos e barreiras que esta enfrenta e, por fim, percebemos a importância do plano de comunicação interna, bem como a sua constituição.

No segundo capítulo, entendemos de que forma se conjugam a Identidade e Cultura Organizacional. Neste capítulo, a Identidade coloca-se no centro e a montante da Cultura Organizacional, esta última, coloca os colaboradores em torno da primeira. O terceiro capítulo decorre do pensamento construído no capítulo anterior, e acrescenta outra variável à equação, que se apresenta como a natural resposta dos colaboradores à identidade e à cultura, o compromisso organizacional.

O quarto capítulo é composto pelo modelo de análise da investigação, pelo tipo de abordagem utilizado para a condução da mesma, pelas técnicas de recolha e tratamento de dados e, por fim, pela caracterização do contexto de observação.

A Análise e Discussão dos Resultados consta do quinto e último capítulo. A apresentação, análise e discussão dos resultados é feita com base na análise de conteúdo das entrevistas, tendo em conta as Categorias nas quais se segmentaram as respostas, identificando-se consequentes subcategorias. Sempre que se afigure adequado, a discussão dos dados irá remeter para as matérias abordadas nos capítulos teóricos, procurando-se então comparar os resultados deste estudo com os resultados de outras investigações.

A estrutura do Relatório e a redação seguem as Normas de Execução Permanente (NEP) 522/1ª da Academia Militar.

CAPÍTULO 1.

A ORGANIZAÇÃO PELO PRISMA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

1.1. A comunicação interna no contexto organizacional

A Comunicação Interna tem vindo a afirmar-se no seio das organizações dia após dia. De acordo com Verčič, Verčič e Sriramesh (2012) o interesse pelo tema cresceu mais significativamente na década de 1990 nos Estados Unidos, tendo chegado a solo europeu no começo do novo milénio. Acrescenta ainda que a globalização e desregulação do mercado, conjugadas com as crises económicas, abriram as portas das organizações a permanentes reestruturações e, conseqüentemente, à redução da confiança e lealdade dos colaboradores. Neste novo paradigma social que as organizações enfrentam, Brandão (2013) recorda que são as pessoas quem está no centro deste, assim, impera que as organizações entendam e definam modos de relação.

Antes de definirmos o que é a Comunicação Interna, Bilhim (2001) diz-nos que a temática da comunicação nas organizações, está rodeada de um sem número de teorias que a definem numa panóplia de perspetivas diferentes, e cada uma com traços distintos, no entanto, o autor destaca 4 funções basilares da comunicação: “controlar, formal e informalmente, o comportamento dos membros da organização; motivar os colaboradores ao esclarecê-los sobre o que devem fazer, e ao dar-lhes o *feedback*, do grau da sua realização; vai ao encontro das necessidades de afiliação que todo o ser humano tem; fornece a informação necessária à tomada de decisão” (Bilhim, 2001, p. 358).

A Comunicação Interna vai muito além do fluxo de informação que percorre determinada organização. Prende-se com processos de comunicação que, mais do que transmitir informação, pretendem criar, manter e consolidar uma visão cimentada pela sua partilha e simbolismo (Almeida, 2003). Neste sentido, Reis (2012) considera que a presença da Comunicação Interna no seio das organizações já não é reversível, não deixando espaço a uma presença tímida na gestão dos recursos humanos, ao invés afirma-se como um elemento estratégico de coordenação entre a organização e os seus colaboradores.

Reis (2012, p. 17) adianta que a Comunicação Interna é um “importante ponto de partida para se estabelecer vínculos de confiança e aceitação do público interno”. No entanto, Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2003) vão mais longe, e vêm na Comunicação Interna uma solução para problemas internos das organizações que permite aproveitar as oportunidades que surgem.

Segundo Curvello (2012, p. 22), a Comunicação Interna é “o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam de ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.” De acordo com Kunsch (2003), a Comunicação Interna, entendida como um conjunto de ações, traduz-se numa estratégia cuidadosamente conduzida no sentido de potenciar a interação entre uma organização e os seus colaboradores.

Assim, a Comunicação Interna pode ser vista como a “arte de dirigir”, pois é a própria organização que constrói o seu discurso interno, constituindo-se, simultaneamente, emissora, recetora e objeto desse discurso (Almeida, 2003). Continua o autor (2003, pp. 41, 42), que esta deve ser olhada como uma necessidade, uma crença e uma vontade. Desde logo uma necessidade “porque é essencial na coordenação de atividades, na qualidade de processos e produtos, no clima interno, ou na inovação”, uma crença por ser “portadora de soluções, sendo necessário convencer toda a hierarquia que se tornou um imperativo gerir a comunicação interna”, por fim, apresenta-se como uma vontade pois “tem de ser pensada, controlada, gerida através de escolhas estratégicas”.

O entendimento da Comunicação Interna deve compreendê-la como um meio de envolver e inovar que, conseqüentemente, desenvolve as pessoas no seio da organização (Marchiori, 2008b). Neste sentido, Marchiori (2008b, p. 213, 214) considera a Comunicação Interna como a “troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização”.

Segundo Curvello (2012), a Comunicação Interna articula-se em comunicação administrativa, comunicação social e comunicação interpessoal. A primeira prende-se com a aplicação da panóplia de instrumentos de comunicação interna da organização, a comunicação social diz respeito aos meios informáticos aplicados e, conseqüentemente, mais interativos que permitem colocar em comunicação a organização e os colaboradores.

Por fim, a comunicação interpessoal destaca a relevância da comunicação entre todos os colaboradores nos seus diversos sentidos.

A orientação da Comunicação Interna deve ser, impreterivelmente, no sentido dos colaboradores, pois estes são os seus principais *stakeholders*. Assume-se assim que esta não se encerra em si mesma, mais se assemelha a um ciclo entre os, simultaneamente, emissores e recetores. Neste sentido, os valores e crenças que a organização pretende perpetuar devem ser trabalhados e ampliados pela Comunicação Interna na organização (Reis, 2012).

Na sua forma simples, o modelo linear de comunicação (Cfr. Apêndice A), apresentado por Shannon e Weaver (1964) alinha-se com a comunicação construída no sentido da transmissão através da figuração do percurso que as mensagens percorrem em determinada organização.

A fonte de informação produz a mensagem que percorre o Modelo Linear de Comunicação, o transmissor opera a mensagem produzindo um sinal passível de atravessar o canal criado, o recetor reconstrói a mensagem de modo a que esta seja perceptível pelo destino a quem é dirigida. No meio deste processo, os autores previram a existência de ruído passível de dificultar a transmissão da mensagem (Shannon & Weaver, 1964). A linearidade e simplicidade deste modelo suscitou tantas derivações quanto críticas, no entanto é reconhecido como uma das principais fontes das quais nasceram os Estudos de Comunicação (Fiske, 1999), daí que Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2016) tenham proposto um modelo derivado do primeiro.

Os autores descrevem o seu Modelo Percetual de Comunicação como uma dança, atendendo a que existe uma constante troca de mensagens entre os intervenientes no processo de comunicação. A troca de mensagens subordinada às perceções individuais que radicam do contexto de cada indivíduo, destacando-se a relevância das vivências e realidade de cada indivíduo para a atribuição de sentido próprio a cada mensagem. Por fim, a presença do ruído em todo o processo de comunicação (Cunha et al., 2016). Estes três pontos constituem-se como inovações ao Modelo Linear de Comunicação e destacam a importância do processo de comunicação fluir da organização para o colaborador e deste para a primeira.

Segundo Welch (2011, citado em Neto & Cruz, 2016), o compromisso dos colaboradores é indelevelmente influenciado pela comunicação dentro da organização. No entanto, no estudo que conduziu, o autor concluiu que o conteúdo de cada mensagem é entendido de formas distintas pelos diferentes colaboradores, e que o seu entendimento varia em função do seu vínculo pessoal com a organização. Aferiu então que os colaboradores com uma estreita relação com a organização valorizam o acesso às mensagens, entendendo-

as claramente como contributo para os objetivos organizacionais. Por outro lado, os colaboradores com um vínculo mais parco à organização, necessitam de mais informação para sentirem que pertencem à mesma. A solução encontrada para ajustar a comunicação aos colaboradores é permitir que esta flua da organização para estes e dos mesmos para esta, escrutinando os meios mais adequados por forma a desenvolver um vínculo forte entre ambos (Mishra, Boynton e Mishra, 2014). Na mesma lógica, Tench e Yeomans (2006), concluem que as expectativas de comunicação dos colaboradores bem como as suas necessidades devem ser o farol que orienta a Comunicação Interna, com vista ao estreitamento do seu vínculo com a organização e a concretização dos objetivos da mesma.

1.2. O fluxo da comunicação interna nas organizações

A Comunicação Interna percorre as organizações segundo duas modalidades, a comunicação formal e informal. A comunicação formal flui pela organização de acordo com os canais e instrumentos criados pela mesma. Por outro lado, a comunicação informal “consiste na troca de informações sem planeamento, que tem lugar informalmente entre os indivíduos” (Bilhim, 2006, p. 206) e surge no seio das organizações “como forma de suprir as carências internas de informação” (Curvello, 2012, p. 119). Salienta Cunha et al. (2003) que a comunicação formal e informal, percorrem redes de comunicação distintas, pois a comunicação formal apresenta-se como a comunicação oficial da organização e a informal como espontânea e, por essa razão, não percorre os canais institucionalizados. Corroboram esta posição Bilhim (2001), que destaca a condução da comunicação interna, realizada meramente através de canais e instrumentos formais como insuficiente e até asfíxiante à transmissão de mensagens. Acrescenta ainda que a comunicação informal, de certa forma, desafia o modelo comunicacional imposto pela comunicação formal no seio da organização, contudo permite agilizar a comunicação nos vários sentidos, não implicando que posteriormente não se formalize a comunicação.

A comunicação formal no seio de uma organização encontra-se estruturada em diversos fluxos básicos: descendente, ascendente, horizontal, lateral/transversal (Cfr. Apêndice B) (Curvello, 2012) (Bilhim, 2001).

A comunicação descendente é o sentido mais comum no seio das organizações, é desta forma que a direção transmite as informações que pretende aos seus colaboradores (Curvello, 2012). Pode consistir em diretivas, tratar-se da compreensão de determinada

tarefa, novos procedimentos, *feedback* dos altos quadros sobre os seus colaboradores ou novos objetivos a serem atingidos por estes (Bilhim, 2001).

A comunicação ascendente flui da base para o topo da organização dando voz aos colaboradores face à direção da mesma. Esta permite que os colaboradores transmitam à sua chefia o que pensam, o seu desempenho e os seus problemas, os problemas dos seus pares, o que sentem quanto ao que está estabelecido em procedimentos e diretrizes, bem como o que precisa de ser feito (Bilhim, 2001). Por sua vez, Curvello (2012, p. 23) materializa a ideia de Bilhim enumerando “informações, geralmente sugestões, críticas e apelos, oriundas dos funcionários e dirigidas à direção”. A estrutura hierárquica vincada é um grande obstáculo à comunicação ascendente, pois os colaboradores pretendem “passar certa informação linha acima, mas geralmente temem apresentá-la à pessoa mais relevante ou da forma mais objetiva” Bilhim (2001, p. 363).

A comunicação horizontal resulta da interação entre pares ou setores e na maioria das situações ocorre no âmbito da comunicação informal, tendo um papel importante para facilitar a coordenação entre equipas de trabalho Curvello (2012).

Por fim, a comunicação transversal, como considera Curvello (2012), tem um forte carácter disruptivo, na medida em que prevê a comunicação entre pares de diferentes setores e entre colaboradores e chefes de setores distintos. Por norma esta comunicação pretende servir projetos de âmbito interdepartamentais.

A comunicação interna flui nos sentidos anteriormente referidos de modo escrito, oral e através de audiovisuais. Duterme (2008) soma a estes modos as técnicas informáticas e das máquinas, por sua vez, Almeida (2003), apresenta outros dois modos: a gestão de acontecimentos e o espaço arquitetónico.

A comunicação escrita diz respeito à difusão de ordens, à publicação de resultados, regulamentos ou diretivas, no entanto, devido ao seu excessivo uso acompanhado da parca interatividade, gera perda de tempo e desmotivação dos colaboradores sob pena de burocratizar excessivamente a organização (Almeida, 2003).

A comunicação oral é o modo de comunicação mais comum nas organizações. O papel de emissor/recetor alterna-se compulsivamente, potenciando a capacidade inventiva e expressiva de ambos (Almeida, 2003). Segundo Duterme (2008, p. 31), “é o vetor essencial de todas as reuniões” e dá ritmo ao trabalho. Almeida (2003) vai mais longe e categoriza quatro aspetos da comunicação oral: o conhecimento, a personalização, a interatividade e a elaboração de uma linguagem comum. O primeiro, quer diga respeito a uma oralidade formal ou informal, está sempre associada à transmissão de ideias e permite o conhecimento mais

profundo dos colaboradores e da própria organização. A personalização facilita o entrosamento dos colaboradores e das suas posições que, mais ou menos vincadas, permitem entender verdadeiramente o caráter de cada um. A interatividade prende-se com o debate de ideias, que podem ser geradas no modo de comunicação oral, estas geram reações momentâneas permitindo adensar relações num curto período de tempo. Por fim, a oralidade é pedra angular na elaboração de uma linguagem comum, pois traduzem-se em “factos, sentimentos, valores e comportamentos que se confrontam” (Almeida, 2003, p. 86).

O modo de comunicação audiovisual tem sido uma aposta das organizações, focando-se nas memórias visuais e auditivas, multiplicando “os seus efeitos ao nível da máquina sensorial humana, estimulando a capacidade de reação física, e acima de tudo, a capacidade de raciocínio” (Almeida, 2003, p. 95). Permite a transmissão de mensagens em tempo real, de forma cada vez mais interativa, defende Duterme (2008).

Os pontos acima descritos consistem em modos de comunicação partilhados por Almeida (2003) e Duterme (2008). Contudo, o primeiro destaca igualmente como modos de comunicação o espaço arquitetónico e a construção de acontecimentos, ao passo que o último considera as técnicas informáticas e as máquinas. Assim, Almeida (2003) refere-se ao espaço arquitetónico como o meio onde o colaborador se insere e que influencia a comunicação gerada na organização: “existe na estruturação do espaço um relacionamento, uma regulação na organização das trocas, bens, serviços, pessoas e mesmo ideias” (Almeida, 2003, p. 99). Por fim, destaca a relevância da construção de acontecimentos para a comunicação, começando por constatar que contempla todos os outros modos de comunicação, e define-a como a reunião de grande número de colaboradores, no mesmo local e à mesma hora, para se chegar a um consenso sobre determinado assunto.

À construção de um acontecimento estão associadas três fases temporais, desde logo a preparação, seguida da animação e por fim a avaliação. A preparação consiste em perceber as necessidades e despertar o interesse dos colaboradores, induzindo à sua adesão ao acontecimento; a animação deve cumprir e fazer cumprir o programa do acontecimento, bem como proceder à valorização da imagem do acontecimento, recorrendo a diferentes instrumentos de comunicação, pois “a sua variada utilização valoriza o próprio acontecimento, em termos de imagem, despertando as pessoas para a adesão, tanto quanto a sua identificação face aos valores em jogo” (Almeida, 2003, p. 105); por fim, a avaliação visa entender quais as reações e percepções dos colaboradores face ao acontecimento e a publicação dos resultados é o que se apresenta como fundamental porque os colaboradores

podem comparar posições face ao acontecimento e acabam por reforçar os temas que constaram no programa (Almeida, 2003).

Igualmente como modo de comunicação, Duterme (2008) destaca as técnicas informáticas e os respetivos dispositivos que facilitam a transmissão de mensagens cada vez mais interativas, em momento oportuno e a todos os colaboradores.

Segundo Formanchuck (2011), a Comunicação Interna nas organizações deve canalizar mensagens com o dinamismo exigido às organizações seguindo todos os sentidos, apresentando-se como uma comunicação em constante movimento. Para tal, deve ter em atenção alguns pontos, como sejam: a ampla acessibilidade e disponibilidade da informação a todos os colaboradores; a igualdade entre colaboradores, aproximando os emissores dos recetores das mensagens; a participação que pretende colocar todos os colaboradores em condição de contribuir para objetivos comuns; a interatividade, que segundo o autor é o resultado da participação na forma como gera conhecimento e criatividade, sendo que a organização cresce quando o seu capital humano gera conhecimento; e a construção coletiva da organização, que passa pela consciencialização de que esta é um projeto de todos e para todos os colaboradores e depende destes a sua construção.

Os modos de comunicação são materializados em vários instrumentos. A escolha destes deve ter em conta, de acordo com Clappitt (2001), quais os objetivos do emissor, quais os atributos da mensagem, os instrumentos utilizados para a transmitir, e por fim as características do recetor. Assim, Cunha et al. (2016) levantam cinco questões a ter em conta no momento da escolha dos instrumentos, nomeadamente a congruência entre os objetivos do emissor e os atributos da mensagem por si transmitida, a compatibilidade entre as mensagens e as características do instrumento que as canaliza, a compatibilidade entre os objetivos do emissor e o instrumento de que faz uso para a transmissão da mensagem, a compatibilidade entre as mensagens e as características do recetor, e por fim, a congruência entre o instrumento utilizado e as características do recetor.

No âmbito da comunicação escrita, Almeida (2003) identifica vários instrumentos. Desde logo apresenta Relatórios de Reunião, que fazem o ponto de situação sobre determinada reunião. Trata-se de um instrumento caracterizado pela informação precisa, expõe as Notas de Serviço que se verificam quando a direção permite difundir determinada diretiva geral ou a determinado grupo de colaboradores, caracteriza-se por conter informação precisa e ajustada ao recetor, bem como cumprir o seu objetivo de forma rápida e simultânea.

Quando se verificam pequenas alterações de ordem estrutural, recorre-se ao *Flash* de Informação, que se traduz numa pequena nota de fácil entendimento fruto da informação

sucinta, destacando-se pela sua rapidez. Não se dissemina tão rapidamente e a sua mensagem pode nem chegar a todos os colaboradores, mas o *Placard* apresenta também vantagens, pois é fácil de gerir e permite transmitir uma vasta panóplia de informações simples e úteis. O sucesso deste instrumento depende do *design* ou esforço gráfico no sentido de o tornar mais apelativo (Almeida, 2003). Por sua vez, o Folheto de Acolhimento, visa ser o primeiro contacto de novos colaboradores com a organização, constituindo-se, simultaneamente, como fonte de conhecimento e integração.

Quando a Direção, na pessoa do seu Presidente, Chefe ou Comandante, pretende dirigir-se a todos os colaboradores de forma institucional, reforçando acontecimentos importantes respeitantes à organização, elabora uma Carta ao Pessoal. Assim, dirige-se a toda a organização de forma personalizada explicando e clarificando intenções.

Noutro sentido e com outra finalidade, mencione-se os Inquéritos de Opinião, que visam auscultar as necessidades dos colaboradores, permitindo assim diagnosticar os problemas bem como o clima da organização. Deste modo, os inquéritos deste tipo integram a comunicação ascendente, no entanto, para serem eficazes, devem gerar *feedback* do topo da organização para que os resultados sejam efetivamente percecionados como constituintes das opções da organização (Almeida, 2003).

Na impossibilidade de serem conduzidos inquéritos com a regularidade desejada, o autor apresenta o instrumento de Questões à Direção, que consiste na apresentação de questões por parte dos colaboradores. Desta forma, a Direção veicula informação que sabe ser pertinente para o recetor, bem como fica alertada para as preocupações dos colaboradores. Existe mais um instrumento de comunicação escrita de sentido ascendente, trata-se da Proposta de Melhorias, através do encorajamento à iniciativa e permite que a direção sinta o pulso às necessidades dos colaboradores. Por fim, o Jornal Interno visa a criação de sentimento de pertença dos colaboradores à organização, através da difusão das atividades da organização e questões de índole social, económica e técnica.

A comunicação oral requer instrumentos de Comunicação Interna para funcionar de forma eficiente. Nomeadamente a Informação de Contacto, que diz respeito à presença constante ou regular do responsável junto dos seus colaboradores permitindo estabelecer uma relação que facilite a circulação da informação nos sentidos ascendente e descendente.

De acordo com Almeida (2003), a exposição de assuntos relacionados com a vida da organização diz respeito ao instrumento Conferência, que permite complementar a restante formação profissional. Por outro lado, as Visitas à organização por parte dos colaboradores permitem reforçar a coesão entre os diferentes serviços, bem como valorização destes junto

da direção. Por sua vez, a criação de Grupos de Expressão, permite encontrar soluções para determinado problema, reforçando a responsabilidade dos colaboradores e potenciando a sua criatividade e participação.

Por fim, continua o autor, referindo que a Reunião se apresenta igualmente como instrumento de comunicação. No entanto, esta deve obedecer a alguns critérios que o autor discrimina, como a pertinência da reunião, a eficácia da mesma, medida através da análise dos objetivos da reunião, a coerência, que diz respeito à escolha do instrumento de comunicação mais ajustado à informação a transmitir, perceber se os colaboradores que marcarão presença na reunião estarão preparados para desempenhar o seu papel na mesma. Por último a organização que se prende com as regras da reunião bem como informação sobre esta, deve ser previamente disponibilizada.

O modo de comunicação audiovisual compreende vários instrumentos, o primeiro é a Teleconferência que permite a eliminação da distância física dos intervenientes, pois conecta todos num circuito visual e áudio. O Jornal Televisionado é um instrumento de Comunicação Interna, por regra, bem acolhido pelos colaboradores dado o hábito a este formato informativo. Permite que a Direção comunique com toda a organização, bem como realizar reportagens de determinados serviços da organização, assumindo assim um forte carácter documental (Almeida, 2003).

As novas tecnologias de informação apresentam instrumentos que podem representar uma acentuada diminuição de custos face à informação que circule em outros modos de comunicação. O Correio Eletrónico, segundo Almeida (2003, p. 112), traduz-se na “emissão de mensagens por intermédio de terminais de computador a destinatários selecionados”. É um instrumento que permite a confidencialidade dos colaboradores bem como o seu acesso total à informação, ainda que não ligados simultaneamente, acrescido da poupança em recursos físicos (Almeida, 2003). No entanto, este instrumento “está desprovido de sinais não-verbais como a voz, as expressões faciais e os gestos, o que pode torna-lo menos apropriado para determinado tipo de mensagens e de interlocutores” (Rego (2016, p. 518).

A Videoconferência, considera Almeida (2003), permite partilhar informação em tempo real, acrescentada de som e imagem como reforço da mesma. Soma-se-lhe o facto de permitir ser enriquecida pelo trabalho em conjunto sem atender a barreiras de ordem física.

Por fim, a Intranet, que se assemelha com a própria Internet mas, com a particularidade de se destinar apenas a um círculo restrito, a própria organização (Pinho, 2003). Segundo Almeida (2003), existem dois requisitos para que seja possível instalar uma rede intranet, desde logo uma vasta rede de computadores que permita aos colaboradores o

acesso à mesma, em segundo lugar uma *LAN* que permita a partilha conjunta de informação. De acordo com Pinho (2003), este instrumento de comunicação interna garante a segurança dos seus utilizadores, apresenta-se com considerável rapidez de utilização e comunicação e destaca-se pela sua interatividade. Almeida (2003) aprofunda e identifica três características deste instrumento: a interatividade total que permite a troca de mensagens em tempo real entre emissores e recetores; a independência face ao local de trabalho, fruto da ligação em rede, e por fim; a multiplicidade na difusão, pois a rede está construída de forma a que todos os seus intervenientes possam ser simultaneamente emissores e recetores de mensagens.

Em suma, enquanto instrumentos de Comunicação Interna, as novas tecnologias de informação permitem a substituição de outros instrumentos físicos que comportam o empenho de mais recursos, contribuem para decisões mais rápidas e constituem-se como bastiões de uma gestão mais eficiente (Almeida, 2003). A boa gestão desses instrumentos permite um acesso otimizado a toda a informação, e assim exponenciar o trabalho em rede que aproxima todos os colaboradores, em objetivos comuns focados pela organização (Aloy, Delgado & Pérez, 2005).

1.3. Os objetivos e barreiras da comunicação interna nas organizações

Os objetivos da Comunicação Interna são o farol que orienta a estratégia a tomar pelas organizações. Brochand, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (1999), consideram que o seu objetivo último passa por informar os colaboradores em prol da construção de uma confiança partilhada acompanhada de transparência. Segundo Gomes (2000), a comunicação trata de movimentar algo, uma mensagem, de um ponto para outro, e nesta viagem encontra obstáculos que dificultam a prossecução de uma boa transmissão. De acordo com Almeida (2003), a definição de objetivos não obedece a requisitos universais, no entanto, apesar da dinâmica de cada organização ser muito particular, o autor identifica dois objetivos que se constituem como preponderantes: dominar poderes que surjam na organização e motivar os colaboradores para um projeto partilhado.

Por forma a sobrepor a política de Comunicação Interna aos poderes que se levantam, deve ser criada uma linguagem comum, numa perspetiva de todos os colaboradores se sentirem envolvidos. A Comunicação Externa e Interna devem complementar-se, articulando-se com as demais funções e com a realidade do mercado (Almeida, 2003). Assim, Brandão (2014, p. 361) recorda que as organizações são construídas “por pessoas e para pessoas”, como que os embaixadores da organização interna e externamente.

A política de comunicação interna não deve ser erigida com desprimor pela multidirecionalidade da comunicação. Embora a comunicação circule e permita à organização, cumprir o que lhe é exigido através do sentido ascendente e descendente, uma considerável parte da organização fica lesada e sujeita a poderes internos, “é fundamental facilitar a circulação de informação entre pares e entre serviços distintos” (Almeida, 2003, p.47). Por fim, continua o autor, a Comunicação Interna deve posicionar-se de forma a controlar a informação e, sabendo que mesmo com o esforço da comunicação interna percorrer vários sentidos no interior das organizações, existem redes internas que em nada se prendem com a comunicação formal. Importa que se entre nestas, através do uso combinado de suportes de comunicação, cada vez mais interativo e instantâneo.

A motivação que Almeida (2003) destaca como crucial para o estabelecimento de objetivos diz respeito à dicotomia Comunicação-Participação, a qual assenta na relação entre fenómenos psicológicos e económicos. Segundo o autor, o empenho dos colaboradores nos objetivos económicos da organização depende da estrutura da mesma e do sentimento de pertença gerado. Assim, traduz-se por um lado na “criação de condições morais de ordem psicológica e por outro lado, condições materiais de natureza técnica e organizativa” (Almeida, 2003, p. 48). Conjugam-se assim os objetivos do colaborador com os da organização e prolifera o espírito de participação (Almeida, 2003). Destaca-se a comunicação oral nas organizações que permite grande rapidez na transmissão de mensagens, contudo carece de imprecisão e volatilidade, pois há risco de deformação da informação, e não são guardados registos orais em grande parte das situações.

Os objetivos da Comunicação Interna estabelecidos, ainda que construídos no sentido de combater problemas internos, não os erradicam com a linearidade desejada, não só pela quantidade como pela complexidade destes. Como mencionam Cunha et al. (2016), os problemas internos são barreiras à comunicação às quais importa orientar os objetivos. Estas posicionam-se na organização de forma a, cabalmente, hipotecar a linearidade ou transparência dos objetivos, pelo que impera reflexão no desenho destes.

Os diferentes quadros de referência erigidos sobre a experiência individual, os sentimentos ou valores intrínsecos, bem como as expectativas pessoais estão entre os aspetos que podem constituir uma barreira à comunicação. É possível gerar-se uma perceção seletiva que se prende com a natural seleção, por parte dos colaboradores, de mensagens que possam colidir ou não com a sua perspetiva. Por sua vez, a incompetência em escutar que destaca a incapacidade de, no seio da organização, os colaboradores, nos diversos sentidos do fluxo de comunicação, escutarem e compreenderem a perspetiva do emissor (Cunha et al., 2016).

Segundo Cunha et al. (2016), a ausência de confiança é uma barreira de relevo para o normal fluxo de comunicação interna, pois para uma organização subsistir necessita que no seu interior a informação flua de forma contínua nos mais diversos sentidos. No entanto quando os intervenientes se retraem de comunicar, receosos de interpretações erradas ou de retaliações, é preciso delinear objetivos capazes de afastar liminarmente essa hipótese. Assim, a falta de confiança gera a próxima barreira, que se prende com os juízos de valor, estereótipos, preconceitos e credibilidade da fonte. Baseiam-se no emissor e na avaliação feita sobre o mesmo. Os diferentes significados dados às mesmas palavras figuram-se igualmente como barreiras à comunicação, resultam normalmente do vasto número de especialidades dentro das organizações.

As diferenças culturais constituem-se como uma barreira pesada, pois mediante cada uma, o comportamento de cada indivíduo é diferente, Cunha et al. (2016) destaca que o fenómeno da globalização é uma realidade que às organizações não pode ser alheio. Em contraposição ao mundo digital, as barreiras físicas erguem-se contra a implementação de um eficiente plano de comunicação interna, nomeadamente os ruídos, problemas técnicos e a distância entre colaboradores, no caso de ser uma organização de alcance nacional.

O contexto/arranjo espacial que se prende com o espaço arquitetónico descrito por Almeida (2003, p. 99), como “o espaço, no qual se estabelece a comunicação também afeta a nossa relação, sem que disso tenhamos muita consciência”, nomeadamente a organização do espaço e o local onde a mensagem é emitida ou recebida, condicionam a mesma. Por sua vez, a impreparação do comunicador ao transmitir determinada mensagem aos restantes colaboradores condiciona a mesma, quer a impreparação resulte da expressão verbal ou não-verbal. Somam-se-lhe os estilos pessoais de comunicação, que afetam igualmente a mensagem, pois o estilo do emissor pode não se coadunar com o do recetor e por isso mesmo não conseguir transmitir a mensagem (Cunha et al., 2016).

A propositada falta de transparência que ocorre nas organizações, a denominada filtragem, pode igualmente constituir obstáculo e pode ocorrer nos vários sentidos, ascendente, descendente e lateral/transversal. Não raras vezes, o pouco tempo disponível gera constantes descuidos na comunicação ou até a falta da mesma nos diversos sentidos, dificultando a missão da organização. Em contraposição, pode ocorrer uma sobrecarga na comunicação, no caso de circular excesso de informação, seja devido à atividade dos colaboradores ou à falta de capacidade dos instrumentos de comunicação interna.

Igualmente como uma barreira a ter em conta na definição de objetivos é a falta de *feedback* entre os emissores e recetores, pois tal ausência dificulta futuras transmissões de

mensagens e, conseqüentemente, impossibilita o entendimento. Termina Cunha et al (2016) afirmando que as características dos canais são de acentuado relevo para a transmissão de mensagens, pois se não forem os mais adequados ao tipo de comunicação, não surtirá o efeito desejado pelo emissor.

1.4. Plano de comunicação interna

A Comunicação Interna tem, a montante das suas linhas orientadoras, uma estratégia de comunicação. No entanto, esta não prossegue autonomamente, deve enquadrar-se com a estratégia global da organização, estando “ao serviço da estratégia global e, através das suas diversas ações, apoiá-la” (Duterme, 2008, p. 116). Destaca Bilhim (2006, p. 47) que “a estratégia de uma organização corresponde aos padrões de comportamento reconhecidos, num longo período de tempo, como consequência das decisões dos seus gestores”. Assim, as decisões tomadas influenciam a estrutura organizacional interna e externamente.

Desde logo importa diagnosticar a estratégia de comunicação interna por forma a clarificar quais as perceções criadas face à estrutura organizacional. Salienda Almeida (2003, p. 56) que o “diagnóstico pode dar conta da Identidade moral e cultural da empresa. A história, grupos, valores, mitos, rumores e ritos são fatores que nesta matéria comunicacional deverão estar presentes”. Após diagnosticar a estratégia de comunicação interna, releva que se criem alvos estratégicos, entenda-se dirigir a comunicação para um público segmentado, pois dentro das organizações é possível distinguir diversos grupos, maioritariamente homogêneos, garantindo a eficiência da estratégia de comunicação interna. Diagnosticada a estratégia de comunicação interna, criados os alvos estratégicos, importa criar objetivos gerais e específicos que permitam ir de encontro à informação recolhida (Almeida, 2003).

Sugere Duterme (2008) que para a estratégia de comunicação interna ser bem sucedida, na convergência dos colaboradores com os objetivos comuns, na partilha e identificação com a cultura organizacional e na compreensão generalizada do esforço coletivo para a conquista dos objetivos da organização, deve prosseguir segundo dois modos de intervenção. O primeiro prende-se com uma aplicação a longo prazo, nomeadamente centrada na adesão vinculativa dos colaboradores à organização, na partilha dos valores associados e construção de um bem comum. O segundo modo de intervenção aplica-se a curto prazo, focada em campanhas específicas, procedimentos, mudanças, apoio à conquista de determinado objetivo em particular ou resolução de um problema concreto.

Almeida (2003, p. 63) sumariza, referindo que “a política de comunicação representa um conjunto de princípios estabelecidos *a priori*, e a estratégia determina o método para atingir objetivos gerais e específicos, por sua vez o plano representa a parte operacional”. No mesmo sentido, salientando a componente operacional que o plano de comunicação interna assume, Duterme (2008, p. 117), define-o como uma espécie de “gestão de projeto: quem faz o quê, a quem, para quando, com que meios, para que resultados esperados”.

Segundo Devers (1988, citado em Almeida, 2003) um plano de comunicação interna deve ter na sua gênese cinco princípios orientadores: a transparência que anula qualquer tipo de opacidade; a simplicidade, porque concerta mais rápida e facilmente a ação; a própria rapidez de atuação em determinado objetivo ou problema porque garante o cumprimento ou resolução, respetivamente, sem que existam rumores por parte dos colaboradores; a duração das iniciativas, nomeadamente a criação de um novo instrumento e a dificuldade de o manter atual, com interesse para os colaboradores e coincidente com os objetivos da organização, e por fim; a realidade própria da organização, esta que nasce e evolui segundo a articulação de diversos atores internos.

Sumariza Almeida (2003) com a ideia de que o plano de comunicação interna não se pretende estanque. Durante a sua aplicação deve ser repensado tendo em conta a estratégia e política da organização, garantindo o seu alinhamento constante à organização e aos seus colaboradores. Conclui Mintzberg (1989) que o sucesso das organizações deriva, não da adoção de diferentes estratégias continuamente, mas da exploração a fundo da existente. No entanto, admite que esta se deve ajustar, gradualmente ou intensivamente, ao mercado em que a organização está inserida.

CAPÍTULO 2.

IDENTIDADE E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

2.1. A identidade organizacional no epicentro das organizações

Antes de compreendermos a identidade organizacional, urge que se compreenda de onde esta radica. Assim Machado (2003) descreve-a como presente em todos os fenómenos de interação social, assumindo vários prismas. Considera que se apresenta a nível pessoal e limita, não pejorativamente, o indivíduo na sua esfera pessoal. Da mesma forma, no plano social, a identidade condiciona os indivíduos na sua interação com o grupo, bem como o próprio grupo que gera uma identidade própria. No plano organizacional, a realidade do indivíduo e a social, misturam-se e adensam-se com a relação entre colaboradores, entre diferentes grupos no interior da organização.

As organizações são erigidas nos ombros de pessoas e grupos e, de acordo com Nascimento (2009), cada um destes possui uma identidade própria, no entanto, no seu todo contribuem para a criação de uma identidade própria da organização, que cresce das representações e interações aquando da construção da realidade. Silva e Nogueira (2001, p. 37) corroboram esta ideia considerando a identidade organizacional como “resultante de uma representação partilhada entre os membros de uma organização, bem como outros com quem esta possa interagir. Em consequência, a identidade organizacional pode ser vista como um elemento-chave que permite interpretar o significado de uma realidade partilhada”.

A identidade organizacional, segundo Hirschman (1970, citado em Nunes, Reto, Martins e Tinoco, 2014), nasce da contraposição da voz ao abandono. Estes elementos, no seio de uma organização traduzem-se na possibilidade de uma participação ativa dos seus colaboradores, ou a sua saída perante um cenário de desenquadramento. As organizações, quando não atribuem importância à comunicação enquanto reguladora dos seus recursos humanos, tendem a anuir com a deterioração das relações que se estabelecem no seu seio. Por outro lado, o abandono pode suceder à primeira ou surgir em função de oportunidades fora da organização. Assim, é a lealdade dos colaboradores que a organização tem de conquistar, concedendo-lhes voz e, simultaneamente, desencorajar o seu abandono.

O ser humano adquire competências organizativas e desenvolve a sua personalidade através da relação construída com o meio onde este se insere. Não obstante, “trabalhar numa organização pode ser um travão às potencialidades individuais” (Cunha, Rego e Cunha, 2006, p. 61), neste sentido, para potenciar o indivíduo devemos criar condições para que o meio possa motivá-lo a crescer na organização, torna-se imperioso substituir “a ideia de homem-peça pela de homem-sistema” (Dias, 2001, p. 168). Por sua vez, Fiske (1999, p. 162) recorda que se trata de “um processo de produção de sentido que confere sentido não só à realidade ou natureza exterior, mas também ao sistema social de que ela faz parte e às identidades sociais e atividades diárias das pessoas pertencentes a esse sistema”.

2.2. A consolidação da identidade e cultura organizacional

Segundo Machado et al. (2014), a Cultura Organizacional apoia as organizações na gestão de recursos humanos e atua em dois grandes planos: estabelece comportamentos espectáveis de cada colaborador e sobrepõe o interesse coletivo ao individual através do espírito de pertença e coesão no seio da organização. Smircich (1983, citado em Marques, Cunha, 1996), além de partilhar da posição do que anteriormente foi referido, sintetiza a Cultura Organizacional em três pontos. Desde logo considera que esta permite a construção de identidade dos colaboradores com a organização, cria condições para o interesse coletivo se sobrepôr ao individual e, por fim, facilita a atribuição de significados a elementos que facilmente modelam os comportamentos dos colaboradores na relação com a organização.

A Cultura Organizacional afasta o aspeto material e económico das organizações, assumindo que estas próprias são cultura e nelas prolifera um sistema de ideias e partilha de significados assente em manifestações da consciência humana, sob a forma de aspetos simbólicos. Deste modo, na perspetiva de Bilhim (2006) que importa analisar as organizações perspetivando-as cognitivamente e simbolicamente, desde logo para perceber quais os conhecimentos comuns a todos os colaboradores, o que lhes permitem entender a dinâmica da vida organizacional, e igualmente compreender a razão pela qual os colaboradores são absorvidos pela visão da organização, partilhando-a e exponenciando-a.

Para Schein (1984, p. 3), a Cultura Organizacional decorre do “padrão de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu na aprendizagem de como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. Pela sua aplicabilidade, conquistam validade e são reproduzidos aos novos colaboradores como forma de lidar com os desafios da vida organizacional.

De acordo com as anteriores posições tomadas pelos autores, na busca de uma definição de Cultura Organizacional, Cunha et al. (2016) permite-nos aferir que esta apresenta uma natureza multidimensional e, portanto, escrutinada em diferentes níveis, nomeadamente individual, grupal, organizacional e nacional. Estes níveis justificam que os valores de determinados indivíduos não se verificam em toda a organização, os grupos que se formam dentro das organizações encontram divergências com outras e afirmam as suas características distintivas. No extenso mercado, as organizações distinguem-se umas das outras pelos valores que pretendem cultivar e, por fim, até os países se distinguem pela especificidade das suas culturas. Concluem os autores que estes níveis, ao invés de complicar e confundir o que se entende por Cultura Organizacional, ajudam a compreendê-la porque se complementam.

A cultura organizacional, na ótica de Cruz (2006), compreende três níveis. Primeiro, o nível referente a aspetos observáveis que se prende com as instalações físicas da organização, os manuais e documentos públicos, bem como a tecnologia aplicada à construção organizacional. Contempla o nível de valores que governam o comportamento das pessoas, como as crenças, rituais, tradições ou políticas organizacionais que são difíceis de observar mas que podem ser analisadas por intermédio de documentos formais. Por fim, o autor destaca o nível de pressupostos inconscientes que dizem respeito à partilha continuada de certos valores provocar determinado tipo de comportamento homogéneo para fazer face a desafios organizacionais.

Assim, as práticas reiteradas no seio da organização radicam da cultura organizacional, pois é a cultura que está a montante das práticas de gestão da organização. Acrescenta Bilhim (2006, p. 165) que, se assim não se suceder, “as práticas de gestão não possuem impacto real”. Por outro lado, alguns autores consideram o inverso, que a cultura organizacional surge em resultado de determinadas práticas de gestão organizacional pois constatam que os “pensamentos automatizados podem ser identificados nos diversos níveis da vida organizacional, podendo ser mudados ou mantidos através da transformação das práticas de gestão” (Bilhim, 2006, p. 166).

Vários autores conduziram investigações trilhando pela sistematização da Cultura Organizacional. Martin (1992, citado em Neves, 2000) sistematizou-a em três categorias: integradora, diferenciadora e fragmentada. Estas diferenciam-se de acordo com a sua essência homogénea, de conflito ou ambígua, o grau de consenso em seu torno, a relação entre as diferentes manifestações de cultura, a matriz cultural singular ou plural, bem como

a atitude perante a ambiguidade, nomeadamente a erradicação, controlo ou potenciação da mesma.

A categoria integradora caracteriza-se pela homogeneidade que envolve todos os colaboradores, sob “um conjunto de convicções claras, consistentes e consensuais por todos partilhado” (Neves, 2000, p. 72). Por outro lado, a categoria diferenciadora adota a divergência como essência da sua cultura, assumindo a existência de conflito de interesses e perspectivas díspares, gerando uma essência distinta pelo conflito e pela diversidade. Por fim, a categoria fragmentada destaca-se das demais pela colocação do indivíduo no cerne da sua análise, e impera um cenário de ambiguidade e tensão entre estes. A tensão e ambiguidade resultam das várias situações, de contradições e conflitos a que os colaboradores estão expostos, dada a diversidade da organização. A diversidade organizacional dá espaço aos seus constituintes para cultivarem valores individuais e estes, mesmo havendo sérias probabilidades de conflito, devem coexistir para bem desta (Neves, 2000).

Também Cunha et al. (2016) descrevem algumas características que distinguem as culturas organizacionais. Uma delas é a regularidade nacional, que vinca indelevelmente as organizações de determinado país, contrapondo-se distintivamente às de outros. A regularidade nacional constrói-se apoiada na influência histórica que gera um sentimento de pertença envolvida por uma vivência histórica comum. As organizações possuem culturas próprias e, neste sentido, além de terem essas culturas, elas próprias são as suas culturas. No entanto, dada a exposição das organizações a condicionalismos internos e externos, também as suas culturas organizacionais estão sujeitas aos mesmos.

A socialização é um ponto preponderante na Cultura Organizacional, sendo através desse processo que se dá a aquisição de valores partilhados no relacionamento gerado entre colaboradores (Cunha et al., 2016). Assenta na forma como os colaboradores, individualmente, absorvem a mesma e a replicam.

CAPÍTULO 3.

O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL NAS FORÇAS DE SEGURANÇA

3.1. O compromisso organizacional nas organizações policiais

Nos anteriores Capítulos estabeleceu-se a ligação entre a Comunicação Interna e a Cultura Organizacional, tornando claro que a primeira se encontra a montante da última, concorrendo para a construção e perpetuação da última. Assim, o Compromisso Organizacional traduz-se no papel de cada um dos colaboradores na vivência da Cultura Organizacional. Sugerem Dworzecki, Nowicka e Hryszkiewicz (2017) que o fator humano nas organizações é particularmente preponderante no rumo destas, o seu contributo nestas, deriva da sua personalidade, da relação entre colaboradores e entre estes e a organização. Esta relação cimta-se na confiança que cresce e exponencia as capacidades dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização. Segundo White e Robinson (2014, p. 259), “nas organizações policiais, isto é especialmente importante para a construção de equipas eficientes que estejam preparadas para os desafios que a profissão apresenta”.

Compreendendo o Compromisso Organizacional que os polícias estabelecem com a organização policial, importa clarificar que, para além das atitudes, valores e normas que a todos são comuns, o que realmente define a Cultura Organizacional e o compromisso com a organização é a probabilidade eminente de um encontro entre a vida e a morte somado ao ambiente policial de *stress* constante nas decisões tomadas com pouco tempo para analisar possíveis modalidades de ação (White & Robinson, 2014). Esta realidade é acompanhada de isolamento social, que deriva da forma como o cidadão encara o papel da polícia, soma-se-lhe a solidariedade interna que, simultaneamente, afasta quem está fora desta cultura. Acrescente-se que a constante exposição à violência e a cenários de confrontação (Reiner, 2010, citado em Bik & Gelderen, 2016), quando conjugados, geram um compromisso organizacional mais sólido e fortalecem o colaborador como *stakeholder* interno.

A hipótese de que o compromisso organizacional afetivo se encontra diretamente relacionado com o potencial aplicado nos recursos sociais é levantada por Bik e Gelderen

(2016). Para estes autores, dentro das organizações, naturalmente, existem interesses ou objetivos que em nada se prendem com o propósito da organização. Assim, o *feedback* gerado pelos supervisores aos seus subordinados, bem como a constante motivação dos mesmos constituem modalidades/recursos importantes para associar os interesses da organização com os interesses individuais e assim exponenciar em larga escala o compromisso organizacional dos colaboradores.

Seria errado considerar que a missão de todos os policiais é a mesma, pois dentro das organizações policiais, cada um tem uma função específica atribuída pelo seu comandante. Assim, Koslowsky (1990) reforça que importa distinguir os policiais que estão empenhados em funções administrativas dos que assumem funções operacionais, pois dependendo das situações de *stress* abordadas anteriormente, à luz da sua função na organização policial e, conseqüentemente, compromissos organizacionais distintos, encerram respostas diferentes. Da mesma forma, Jones, Jones e Prenzler (2005) tentaram fazer a distinção entre o Compromisso Organizacional de colaboradores com mais estudos dos restantes e a única correlação encontrada prende-se com a gama mais vasta de oportunidades que se são apresentadas aos colaboradores mais escolarizados.

De acordo com Meyer e Allen (1987a, citado em Ritu, Singh e Mahdu, 2014), o compromisso organizacional é composto por três temas: a organização afetiva que se prende com os laços criados entre o colaborador e a organização, alinhando-se os objetivos de ambos; o reconhecimento de custos que diz respeito à saída da organização, e por fim; a obrigação moral de permanecer que trata do que o colaborador sente relativamente à organização.

Na ótica de Johnson (2015), o Compromisso Organizacional encontra-se correlacionado com três características relacionadas com o indivíduo, com o trabalho que este desenvolve, e com a própria organização. Desde logo as características individuais do colaborador como a idade, o sexo, a cultura ou a educação. As características do trabalho que, de acordo com o autor são mais ditadoras no que ao Compromisso Organizacional diz respeito, compreendendo a globalidade do trabalho que o colaborador realiza, nomeadamente o *stress* que lhe é associado e a sua autonomia. Por fim, as características que se verificam ao nível da organização dizem respeito à formalidade, à centralização que possa existir, aos procedimentos adotados bem como às oportunidades que surjam de âmbito promocional. Ainda ao nível da organização, as suas características, requerem acompanhamento de *feedback* por parte dos supervisores, bem como a motivação dos seus subordinados como Bik e Gelderen (2016) descrevem.

Segundo Haarr (1997, citado em Moon, Jonson, 2012), a ligação entre o Compromisso Organizacional nas organizações policiais e os comportamentos desviantes, permite descortinar que à medida que a primeira se deteriora, a segunda fortalece-se. Por comportamentos desviantes entendam-se, a manipulação do serviço operacional evitando um patrulhamento proactivo, a adoção de condutas imorais e a corrupção. Neste âmbito, a título de exemplo, ilustra-se o caso da polícia nacional sul-coreana que, de acordo Hoover, Jo e Shim (2015), por forma a manter a exigência do serviço prestado aos cidadãos, ainda que atravessando uma grave crise económica, criou um programa de recompensas por condutas de excelência, associado a um severo programa de punições que atua sobre condutas desaprovadas pela organização policial.

Assim, Moon e Jonson (2012, p. 250) reiteram a importância do Compromisso Organizacional para as organizações policiais, na medida em que estas operam num cenário de “trabalho por turnos, trabalho fora do horário de expediente, em condições perigosas, o trabalho de polícia é, sem sombra de dúvida, uma ocupação stressante e isso pode influenciar o seu compromisso com a agência”. Acrescentam Mawby e Worthington (2002) que a exigência nas organizações policiais é o reflexo de uma sociedade que não aceita menos do que total profissionalismo. Traduz-se assim na preocupação com a eficiência e a eficácia do serviço policial, constituindo-se o cidadão como um cliente dos serviços das organizações policiais. Neste âmbito, a mediatização exacerbada de todos os assuntos, que envolvem as organizações policiais, trazem consigo um lado positivo, pois a transparência passa a ser um ponto-chave da atuação policial. Por fim, o medo do crime por parte dos cidadãos exige às organizações um esforço dos seus recursos em busca do sentimento de segurança.

3.2. O compromisso organizacional na Guarda Nacional Republicana

A Cultura Organizacional da GNR assenta sobre valores institucionais que sustentam a sua missão de servir o cidadão. Trata-se de uma instituição onde a coesão, a disciplina, o conhecimento e a inovação, a competência e a isenção, a lealdade e a responsabilidade são espelhadas diariamente desde a sua génese (Guarda Nacional Republicana [GNR] 2014, p.55). O Código Deontológico do Serviço Policial (2002) vem reforçar estes valores, transparecendo a importância de cada militar para a construção de uma Cultura Organizacional coesa. Neste sentido, o humanismo, a justiça, a integridade e a honra, a dignidade e a imparcialidade, a isenção, probidade e solidariedade devem acompanhar cada militar.

A Guarda, pela sua missão, deve calcular cuidadosamente cada passo no sentido de servir cada vez melhor o cidadão. Como tal, desenhou uma estratégia que contempla o caminho a trilhar até 2020, assenta a sua Estratégia 2020 em várias linhas estratégicas. Neste sentido, a linha de orientação estratégica “Modernizar, Inovar e Simplificar” visa garantir a eficiência dos processos e assim “privilegiar o recurso a novas tecnologias de informação e comunicação, mantendo a aposta na inovação tecnológica ao serviço da segurança, valorizando a formação dos recursos humanos (...) num espírito de *learning organization*” (GNR, p. 70). A Comunicação Interna encaixa a sua missão nesta linha de orientação estratégica pelo seu forte recurso a tecnologias de informação e comunicação e impacto nos recursos humanos da organização. Assim, verte sobre o objetivo estratégico 12, que pretende “privilegiar o recurso a novas tecnologias de informação e comunicação” (GNR, p. 79).

Segundo Marchiori (2006), à criação de um clima organizacional capaz de gerar cultura organizacional, é exigido da comunicação que seja capaz de promover confiança e credibilidade, por forma a estreitar o compromisso organizacional do colaborador com a organização. Neste ensejo, a Guarda procura desenvolver formas de comprometer os seus militares com a organização, não só através de valores, que em todo o momento devem estar presentes, não só delineando estratégias para o futuro mas também, através do uniforme. No Regulamento de Uniformes da Guarda Nacional Republicana ([RUGNR] 2013, p. 2638) estão definidos “os uniformes, os seus artigos, símbolos identificativos, distintivos e insígnias, as condições de utilização e as normas referentes à dotação, duração e confeção”.

A comunicação está presente nas organizações, não fechada em determinado departamento mas, nos seus corredores e em todas as dinâmicas. Da estratégia aos uniformes, tudo é comunicação. Tavares (2007) admite que as organizações são conjuntos de esforços humanizados organizados e, sem comunicação, não seria possível agregar esses mesmos esforços articuladamente.

Torquato (2002) identifica claramente que as organizações que não olham para a comunicação como um fator decisivo na mesma, e não a consideram na direção da organização, apresentam grandes dificuldades em comprometer os seus colaboradores, pois o vínculo criado entre ambos é muito ténue. Destarte, o planeamento, o controlo e avaliação constantes das ações de comunicação, são preponderantes para uma organização que aposta nos seus recursos humanos.

CAPÍTULO 4.

METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

A Metodologia aplicada em determinada investigação permite “que o investigador seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real, isto é, no seu sentido mais lato, um método de trabalho (...) como um percurso global do espírito que exige ser reinventado para cada trabalho” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 15).

4.1. Modelo de análise

Por forma a estruturar a investigação e permitir materializar o método científico bem como o tipo de abordagem, que será abordado posteriormente, urge que a investigação prossiga um modelo de análise (Cfr. Apêndice C) que oriente a investigação. Assim, Quivy e Campenhoudt, (2013, p. 150) descrevem-no como “o prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e de análise”.

A exploração da temática que esta investigação encerra levou à elaboração da Pergunta de Partida consubstanciada no seguinte: *Qual o papel da Comunicação Interna no reforço da Cultura Organizacional?*

Seguidamente, no intuito de operacionalizar a Pergunta de Partida e definir as respetivas pistas, elaboraram-se as seguintes Questões Derivadas:

PD1- *Quais são os principais objetivos da Comunicação Interna?*;

PD2 - *Quais são os instrumentos de Comunicação Interna que melhor cumprem os objetivos?*;

PD3 - *Quais são as principais barreiras à Comunicação Interna?*;

PD4 - *Qual é a importância da construção de um Plano de Comunicação Interna?*;

PD5 - *Qual é a importância da Cultura e do Compromisso Organizacional para as organizações?*.

A problemática da Comunicação Interna, tem merecido tratamento muito amplo na bibliografia de referência, dando lugar a múltiplas abordagens. Além das respostas quanto aos objetivos da comunicação interna, às dificuldades que a este respeito surgem e aos instrumentos usados para os superar, pretende-se retirar elações sobre o seu papel enquanto edificadora e continuadora da Cultura Organizacional, auscultando, num último nível a importância da Cultura Organizacional para o Compromisso Organizacional.

O modelo de análise foi concebido com um intuito integrador, em duplo sentido. Por um lado, integrador quanto às dimensões analíticas retidas nas perguntas derivadas. Por outro lado, integrador quanto às diversas perspetivas que sobre a matéria procurou reunir. Embora o enfoque seja colocado na GNR, a exploração das questões derivadas recorreu a interlocutores com vários âmbitos de experiências, e assim cruzou a perspetiva de especialistas do mundo académico, a perspetiva de profissionais ligados à comunicação em organizações externas à GNR e, bem entendido, a perspetiva de militares da GNR com responsabilidades na área da Comunicação Interna. A análise subsequente tratará pois de valorizar esta visão holística da Comunicação Interna proveniente de especialistas nessa matéria. Contudo, particularizará, quando adequado, o que à GNR diz respeito.

4.2. Tipo de abordagem

A presente investigação segue uma abordagem qualitativa (Cfr. Apêndice D). Esta, segundo Fortin (2009, p. 32), pretende “descobrir, explorar, descrever fenómenos e compreender a sua essência”. A investigação de cariz qualitativo apresenta-se como preponderante na área das ciências sociais por ser “particularmente importante para o estudo das relações sociais, dada a pluralidade dos universos de vida” (Flick, 2005, p. 2). Neste sentido, recorda Freixo (2012, p. 173) que “o objetivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento é descrever ou interpretar, mais do que avaliar (...) é uma extensão da capacidade do investigador em dar um sentido ao fenómeno”.

4.3. Técnicas de recolha de dados

Segundo Fortin (2009, p. 239), “a natureza do problema de investigação determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar”. Tratando-se de uma abordagem qualitativa, a investigação iniciou-se com uma análise documental, com recurso a “fontes primárias,

fontes secundárias e fontes bibliográficas que podem ser contemporâneas ou retrospectivas” (Sarmiento, 2013, p. 27), conduzindo-se a revisão da literatura acerca da temática.

A consulta dos documentos que preenchem a análise do estado da arte foi conduzida recorrendo a bibliografia escrita, bases de dados *online* e portais, repositórios institucionais, motores de busca, revistas eletrónicas e bibliotecas digitais.¹

Após a análise documental, encetámos o trabalho de campo através da realização de entrevistas presenciais, as quais “alguns autores consideram (...) como o instrumento por excelência da investigação social” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 196). Estas, através da informação que permitem obter, constituem-se como “elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 192) permitindo retirar fundadas conclusões acerca da problemática. Acrescenta Sarmiento (2013, p. 31) que estas conferem ao investigador a “oportunidade para esclarecer alguma resposta do entrevistado, no decorrer da entrevista, compreender e aprofundar o conhecimento sobre factos, informações e situações, recorrendo a entrevistados, que são peritos ou especialistas na matéria, ter oportunidade para inquirir novas perguntas”.

Os entrevistados receberam previamente o guião das entrevistas acompanhado de uma Carta de Apresentação (Cfr. Apêndice E) para que tivessem oportunidade de refletir sobre as mesmas. Na condução destas, assumiu-se uma forma semidiretiva, o que não obriga a seguir uma ordem rígida na colocação das perguntas aos entrevistados. Considera Sarmiento (2013) que assim se cria espaço para que surjam outros assuntos relacionados com as perguntas. Quivy e Campenhoudt (2013) remetem para o investigador a responsabilidade de “reencaminhar a entrevista para os objetivos cada vez que o entrevistado deles se afastar”.

Segundo Guerra (2006, p. 53), “o mais importante é a clarificação dos objetivos e dimensões de análise da entrevista.” Neste sentido, o guião de entrevista foi estabelecendo forte correspondência entre as questões do mesmo e as perguntas derivadas, e estas alinhadas com os objetivos da investigação. Assim, estabeleceu-se um fio condutor entre a pergunta de partida, as perguntas derivadas, o objetivo geral e objetivos específicos, bem como todas as perguntas constantes no guião de entrevista. Por fim, Sarmiento (2013, p. 32) refere-se às entrevistas em modo presencial como mais ricas pois, “importa não só o conteúdo da

¹ A título informativo, a informação foi consultada na Biblioteca da Escola da Guarda, Biblioteca da Academia Militar e Biblioteca Nacional de Portugal. Na *EBSCO Host*, *RCAAP* (Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal), *PORBASE* (Base Nacional de Dados Bibliográficos), *Google Books*, *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), *Directory of Open Access Journals* (DOAJ) e *Google Scholar*.

mensagem transmitida, mas também os gestos dos braços e das mãos, os trejeitos do corpo e os esgares faciais”.

4.4. Tratamento e análise de dados

Segundo Quivy e Campenhoudt (2013, p. 185), “os métodos de recolha e os métodos de análise dos dados são normalmente complementares e devem, portanto, ser escolhidos em conjunto, em função dos objetivos e das hipóteses de trabalho”. Recorda Sarmiento (2013, p. 49) que “estas técnicas podem ser utilizadas sozinhas ou em conjunto”. Importa reiterar que as técnicas de recolha de dados permitem tratar a informação disponibilizada, que é analisada de forma estruturada pois inscreve-se “no conjunto dos objetivos e do dispositivo metodológico da investigação” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 184).

De acordo com Guerra (2006), se possível, as entrevistas devem ser gravadas e acompanhadas de notas tomadas pelo investigador. Neste sentido, todas as entrevistas decorreram de forma presencial, gravadas e tomados os apontamentos julgados necessários. Continua a autora destacando que a transcrição destas é aconselhável, atendendo ao tempo disponível. Neste sentido, foram transcritas integralmente todas as entrevistas.

De acordo com Guerra (2006), durante a leitura das entrevistas procede-se a uma análise temática, que consiste na informação mais sintetizada, e a uma análise problemática, que se prende com os pontos incontornáveis que surgem das respostas dos entrevistados. Acrescenta Sarmiento (2013, p. 53) que “a análise de conteúdo consiste em efetuar a categorização dos dados brutos da entrevista, que passam a dados organizados e com sentido bem estabelecido”. Neste sentido, procedeu-se à leitura das entrevistas e sintetizaram-se os dados recolhidos (Cfr. Apêndice F), por forma a categorizar e, posteriormente, dividir em subcategorias as respostas dos entrevistados.

A análise das entrevistas consiste na contraposição das diferentes perspetivas, recorrendo às ideias-chave nas respostas dos entrevistados às questões colocadas. Assim, Guerra (2006, p. 73) entende esta análise como “sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis, inclusive na linguagem, ao que disseram os entrevistados”. Continua a autora, reiterando a diminuição substancial da quantidade de informação, pois contrapondo as perspetivas e posições dos entrevistados, subjacentes às categorizações, é possível discernir acerca do conteúdo ao qual deve conceder-se importância. Foram assim construídas sinopses das entrevistas, fazendo corresponder sínteses das respostas dos entrevistadas às problemáticas identificadas nestas.

Após a categorização das respostas, importa reduzir a informação em subcategorias (Cfr. Apêndice G) que pretendem caracterizar a informação constante nas categorias (Sarmiento, 2013). Desta forma, é possível entender quais as ideias-chave que se apresentam de entre as respostas dos entrevistados e, por conseguinte, estabelecer relação entre as mesmas. Identificadas as subcategorias dentro das categorias correspondendo-as aos entrevistados, precede-se a uma análise dos resultados obtidos.

Nas tabelas onde constam as diferentes subcategorias que correspondem às respostas dos entrevistados, destacámos as subcategorias que se destacaram das demais bem como as colunas onde constam a posição dos entrevistados da GNR (E1, E2). Assim, torna-se mais fácil triangular a forma como a GNR se coloca em matéria de Comunicação Interna.

4.5. Caracterização do contexto de observação

A investigação debruça-se sobre determinado universo, no entanto, para o estudar é imperativo que se defina uma amostra para o efeito, acrescenta Gil (2008) que para um estudo qualitativo, não é razoável analisar todo o universo de dados. Assim, a amostra é “a parte da população que é tomada como objeto de investigação da pesquisa” (Kauark, Manhães, & Medeiros, 2010, p. 62). Esta, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 223), configura-se como a “porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população)”.

A presente investigação contou com a escolha de indivíduos (Cfr. Apêndice H) que, pelas responsabilidades assumidas em matéria de Comunicação, se apresentam como preponderantes pelo conhecimento que lhe acrescentam.

O Major Marco Cruz foi escolhido para contribuir para esta investigação devido às funções exercidas na Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP) que foram enriquecidas com formações nesta matéria em Portugal e no estrangeiro.

O Tenente-Coronel Gonçalo Carvalho chefiou igualmente a DCRP num período anterior ao Major Cruz e apresenta igualmente profundo conhecimento nesta matéria. Neste sentido, pretendeu-se acrescentar à investigação um olhar da GNR sobre a Comunicação Interna, entendendo como se materializa face às características da organização policial.

O Dr. Miguel Salema Garção e a Dra. Adriana Eugénio são responsáveis pelo Departamento de Comunicação dos CTT. Profundos conhecedores da articulação da Comunicação Interna no seio das organizações, cabe-lhes a missão de consolidar a cultura organizacional numa altura em que a organização se encontra cotada em bolsa.

O Dr. Rúben Bicho, Subdiretor de Comunicação do Grupo de Empresas EDP, acrescentou à investigação uma perspetiva de uma organização em mudança, cada vez mais tecnológica e global. Exige assim da Comunicação Interna a estoica missão de envolver os colaboradores nesta cultura de transição.

A escolha das duas organizações acima descritas deveu-se ao facto de apresentarem um vasto número de colaboradores e uma atividade extensível a todo o território nacional. Ambas com 12 mil colaboradores e além-fronteiras, compreendemos serem boas opções para estabelecer relação, em matéria de Comunicação Interna, com a GNR.

O Professor Nuno Goulart Brandão, da Universidade Católica Portuguesa, acrescenta à investigação um olhar académico rigoroso sobre o papel da Comunicação Interna nas organizações. O mesmo releva para este estudo, pois considerámos importante recolher um contributo académico para a investigação.

Na ótica das pontes de reflexão que se estabelecem entre a academia e as organizações, entrevistou-se a Presidente do Observatório de Comunicação Interna, Ana Margarida Ximenes, que pelo lugar que ocupa, reúne entendimento dos diversos especialistas das áreas académicas e profissionais. No ângulo da visão e da reflexão sobre o assunto no contexto da comunidade empresarial, contou-se com a colaboração de Eduardo Guedes de Oliveira, Presidente da Direção da Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial, cujas funções exortam para a responsabilidade da Comunicação Interna. Através do contributo dos Presidentes de ambas as Associações, a investigação é enriquecida pela experiência comprovada junto de outras organizações, traduzindo-se numa perspetiva de especialistas que se associa à investigação.

O Major Bruno Marques, atual Chefe da DCRP, embora não considerado enquanto um dos entrevistados, informalmente, complementa os restantes contributos à luz da realidade da GNR em matéria de Comunicação Interna

Em síntese, a diversidade e a saturação foram pontos considerados na escolha dos oito entrevistados. Como refere Guerra (2006, pp. 40, 41), “a diversidade relaciona-se com a garantia de que a utilização das entrevistas se faz tendo em conta a heterogeneidade dos sujeitos ou fenómenos que estamos a estudar”. A saturação diz respeito ao ponto em que durante a recolha de dados, por intermédio das entrevistas, se verificam continuadas repetições da mesma informação. Assim, chega-se à saturação quando “depois de um certo número de entrevistas, o investigador – ou a equipa – têm a noção de nada recolher de novo quanto ao objeto de pesquisa” (Guerra, 2006, p. 42).

CAPÍTULO 5.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Apresentação, análise e discussão da categoria “objetivos da comunicação interna”

Esta categoria visa entender a construção dos objetivos da Comunicação Interna, sobre o que versam, e destacar quais os mais comuns atendendo às diferentes perspectivas dos entrevistados.

Tabela 1 - Categoria objetivos da comunicação interna.

| Subcategorias | Entrevistados | | | | | | | | Total |
|---|---------------|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | |
| Transmitir valores e princípios | X | | | | | X | | | 2/8 |
| Informar | X | X | X | X | | | | | 4/8 |
| Motivar | X | X | X | X | | | | X | 5/8 |
| Subordinação à estratégia da Organização | X | X | X | X | | X | | X | 6/8 |
| Gerar coesão/ pertença | | X | X | X | X | | X | X | 6/8 |
| Definição Transversal | | | X | | | X | | X | 3/8 |
| Diagnóstico prévio | | | X | | X | | | | 2/8 |
| Visão | | | | | X | | | | 1/8 |
| Ouvir os Micropoderosos | | | | | | | X | | 1/8 |
| Trabalho conjunto com Recursos Humanos | | | | | | X | | X | 2/8 |

Fonte: Elaboração própria.

A transmissão de valores e princípios (Cfr. Tabela 1), enquanto objetivo da Comunicação Interna, declara uma clara intenção em imprimir nesta, princípios orientadores da vivência no seio da organização. De acordo com E1 e E6, os valores e princípios devem constituir-se como um pilar estratégico a ter em conta em qualquer ação de comunicação interna. A assunção da informação como sendo um objetivo claro da comunicação interna é referida por E1, E2, E3 e E4.

A motivação é largamente entendida pelos entrevistados como um objetivo preponderante. E1, E2, E3, E4 e E8 consideram que a comunicação interna deve colocar os

seus recursos empenhados na contínua motivação do capital humano das organizações. E6 reforça, considerando a comunicação interna como “uma constante fonte motivacional do pulsar e das vivências da organização”.

A consciência de que a Comunicação Interna deve estar alinhada com a estratégia da organização é partilhada por E1, E2, E3, E4, E6 e E8. Não obstante, E6 considera que quando “temos boas lideranças e uma boa gestão, diria que vamos ter objetivos de Comunicação Interna multidirigidos para todos os setores da organização”. Se a preocupação com os recursos humanos está na ordem de trabalhos do *board* das organizações, então certamente a comunicação vai “estar ao serviço e estar atenta e satisfazer as necessidades e expectativas de todos os colaboradores da empresa”. Este alinhamento, segundo E5, apresenta-se como a visão da organização que transporta consigo todos os colaboradores.

Segundo E2, E3, E4, E5, E7 e E8, a Comunicação Interna deve contribuir para o fortalecimento do sentido de pertença à organização. Para E8 é importante “as pessoas perceberem de que é que fazem parte, o que é que é este grupo, o que é que é esta empresa, o que é que nos move, para que é que trabalhamos, o que é que conseguimos fazer de bom, e o que é que temos que melhorar”.

E7 apresenta ainda o conceito de micropoderosos, colaboradores que define como “*influencers* internos (...) muito importantes, que são os embaixadores, são quem no fundo consegue evangelizar a organização”. A Comunicação Interna deve auscultar estes elementos, estabelecendo consonância entre a organização e a gestão da mesma.

A construção dos objetivos deve atender a um diagnóstico prévio, recordam E3 e E5 que este levanta necessidades e expectativas, às quais a comunicação interna deve ir ao encontro. Neste sentido E3, E6 e E8 apontam para a transversalidade como elemento preponderante na definição dos objetivos, pois de acordo com este último “são traçados sempre em função daquilo que são os objetivos de negócio e daquilo que são os objetivos de desenvolvimento das equipas de trabalho”. E6 e E8, atendendo à transversalidade, ressaltam a relação estreita entre a Comunicação Interna, a gestão da organização e a gestão de recursos humanos, E6 considera “este triângulo absolutamente necessário”.

As subcategorias Informar, Motivar, Subordinação à estratégia da Organização e Gerar coesão/pertença destacaram-se das demais pela concordância verificada entre os entrevistados. Neste sentido, constata-se que, segundo os entrevistados E1 e E2, a Comunicação Interna na GNR regula a sua atividade tendo em vista a informação, a motivação, o sentido de pertença e coesão, bem como a sua subordinação à estratégia da organização.

Os aspetos mais destacados pelos entrevistados estão também em consonância com o que se apurou na revisão da literatura. Destaca Brochand et al. (1999) que o objetivo último da comunicação interna passa por informar os colaboradores em prol da construção de uma confiança partilhada. A motivação, para a qual concorre a comunicação interna, considera-se preponderante na construção de um projeto coletivo (Almeida, 2003) e a isso se associa o sentido de pertença dos colaboradores que passa, por um lado por criar “condições morais de ordem psicológica e por outro lado, condições materiais de natureza técnica e organizativa” (Almeida, 2003, p. 48).

5.2. Apresentação, análise e discussão da categoria “periodicidade dos objetivos da comunicação interna”

A categoria em questão pretende, à luz dos desafios impostos às organizações na atualidade, pretende entender que tipos de objetivos existem bem como a sua caracterização.

Tabela 2 - Categoria periodicidade dos objetivos de comunicação interna.

| Subcategorias | Entrevistados | | | | | | | | Total |
|---|---------------|----------|----|----------|----------|----|----------|----------|------------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | |
| Falta de regularidade | X | | | X | | | | | 2/8 |
| Objetivos anuais | X | X | | X | X | | | X | 5/8 |
| Ajustamento de Objetivos | X | X | | | | | X | X | 4/8 |
| Objetivos concertados com restantes áreas | | | X | | | | | | 1/8 |
| Antecipação proactiva | | | | X | | | | | 1/8 |
| Objetivos quantificáveis e mensuráveis | | | | | X | | | | 1/8 |
| Calendarização | | | | | | | X | | 1/8 |
| Processo contínuo | | | | | | X | X | | 2/8 |

Fonte: Elaboração própria.

A assunção de objetivos anuais (Cfr. Tabela 2) como base de trabalho é amplamente aceite por E1, E2, E4, E5 e E8. Neste sentido, o estabelecimento dos objetivos coincide com o alinhamento anual que as organizações traçam para o ano que se avizinha, no entanto não excluem a hipótese de necessários ajustamentos aos mesmos em momentos de imperiosa necessidade de redirecionamento da Comunicação Interna. E1 denomina-os de “Comunicação Interna de rotina”, e avança E8 a dificuldade de levar a cabo ajustamentos semanais.

Na construção dos objetivos, todas as áreas da organização devem estar contempladas. Avança E3 que “é fundamental que as pessoas que trabalham a Comunicação Interna terem um conhecimento profundo e transversal a toda a organização” por forma a ser possível encetar uma antecipação proactiva de possíveis necessidades, como indica E4, e que se prendem com “projetos e necessidades que ocorrem, e que têm a ver com contextos de mercado, com a adaptação às mudanças”.

Neste ensejo, é possível falar numa calendarização, apresentada por E7, submetida a constantes ajustamentos sem regularidade definida, como indicam E1 e E4, tratando-se assim de um processo contínuo que leva E6 a concluir que “a Comunicação Interna deve ser permanente”.

Por fim E6, inequivocamente, esclarece que independentemente dos objetivos, “a Comunicação Interna tem que assentar em iniciativas que se possam quantificar de alguma forma, e mensuráveis”. De outra forma não seria possível traçar objetivos e, posteriormente, entender os efeitos surtidos junto dos colaboradores.

Às subcategorias Objetivos Anuais e Ajustamento de Objetivos foi dada maior importância por parte dos entrevistados. Assentando sob objetivos quantificáveis e mensuráveis, os entrevistados da GNR (E1, E2), descrevem a Comunicação Interna na organização, igualmente apresentando objetivos anuais e ajustamento dos mesmos. Segundo o Chefe da DCRP da GNR, os Planos de Atividades reúnem os objetivos, entre outros, de comunicação para o período de um ano.

Sobre a matéria aqui tratada, recorde-se que vários autores, designadamente Duterme (2008), subscrevem igualmente dois modos de intervenção: um primeiro corresponde a uma aplicação a longo prazo, centrada na adesão vinculativa dos colaboradores à organização, partilha de valores e construção de bem comum; o segundo modo de intervenção prende-se com uma atuação a curto prazo, focada mais no quotidiano.

5.3. Apresentação, análise e discussão da categoria “comunicação informal”

Esta problemática pretende compreender de que forma a comunicação informal condiciona a Comunicação Interna nas organizações, como se apresenta, porque surge e de que forma as organizações podem lidar com esta.

Tabela 3 - Categoria comunicação informal.

| Subcategorias | Entrevistados | | | | | | | | Total |
|---|---------------|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | |
| Desinformação | X | | | | | | | | 1/8 |
| Vazio de Comunicação Formal | X | | | | | | | | 1/8 |
| Cautela | | X | | | | | | | 1/8 |
| Transformação de Comunicação Informal para Formal | | X | | | | | | X | 2/8 |
| Situações a esclarecer internamente | | X | | | | | | | 1/8 |
| Comunicação Formal é fonte oficial | | | X | | | | | | 1/8 |
| Boatos e rumores | X | | | X | X | | | X | 4/8 |
| Oportunidade criativa para a Comunicação Formal | | | | | X | X | | | 2/8 |
| Colaboradores são solução | | | | | | | X | | 1/8 |
| Aceitar a comunicação informal | | | | | | | | X | 1/8 |
| Questões de Recursos Humanos | | | | | | | | X | 1/8 |
| Comunicação formal contínua e transparente | | | | | | | | X | 1/8 |

Fonte: Elaboração própria.

Segundo E3 (Cfr. Tabela 3), na sua organização, os colaboradores já adquiriram consciência que apenas a informação que percorre os canais formais é oficial e verdadeira. No mesmo sentido, E1 considera a comunicação informal como desinformação ou meramente vazio de comunicação formal. Acrescenta ainda que o espaço quando não preenchido por determinado elemento, acaba por ser preenchido por outro, assim, E2 admite cautela no uso desse espaço, mas que é o local para transformar a comunicação informal em formal.

De acordo com E5 e E6, durante o preenchimento desse espaço, a comunicação formal deve fazê-lo com iniciativas criativas, para que os colaboradores se sintam atraídos por esta. E8 considera que, para uma sã articulação entre as comunicações formais e informais, é preciso, desde logo, admitir a sua existência.

Constata E2 que a comunicação informal, não só existe, como alerta para situações prementes e que requerem a atenção e cuidado da organização, o que E8 entende tratar-se de questões de recursos humanos e que impactam a vida dos colaboradores.

Na articulação entre a comunicação formal e informal, surgem boatos e rumores, como identificam E1, E4, E5 e E8. Estes derivam de um desajustamento entre as duas comunicações, nomeadamente um défice na comunicação formal. No entanto, ao invés de suprimir, a Comunicação Interna deve perceber que tipo de comunicação informal circula

na organização para a solucionar da melhor forma. Considera E7 que os colaboradores “têm as soluções, as melhores ideias para resolver problemas de custos, problemas de gastos, problemas de comunicação nas organizações”.

Termina E8 com a assunção da necessidade de uma comunicação formal contínua e transparente para todos os colaboradores. Esta continuidade pressupõe uma atuação atempada relativamente aos problemas que se levantam. Assim, pretende “garantir que as pessoas têm o máximo de informação disponível. Mal haja decisões ou medidas a tomar por parte da empresa, tem que se assegurar que isso é comunicado pelos canais oficiais, é replicado pelos gestores, por toda a gente que tem uma equipa a seu cargo”.

A subcategoria Boatos e Rumores foi especialmente concordante nas diferentes perspetivas dos entrevistados acerca da comunicação informal. Os entrevistados da GNR (E1, E2) consideram-nos normais e como algo que a organização deve saber gerir com cautela, aproveitando as oportunidades que possam advir.

Como se viu na revisão da literatura, a comunicação informal desafia o modelo de comunicação formal, mas pode agilizar a comunicação nos vários sentidos (Bilhim, 2001), contribuindo até para suprir carências de informação (Bilhim, 2006). A comunicação informal pode constituir uma barreira à comunicação efetiva (Cunha et al. 2016), designadamente por se prestar a rumores e a boatos, porém é uma realidade a que se deve fazer face mediante o uso combinado de instrumentos interativos e instantâneos (Almeida, 2003).

5.4. Apresentação, análise e discussão da categoria “instrumentos de comunicação interna”

A categoria em questão pretende elencar os instrumentos utilizados pelas organizações inquiridas, bem como os que especialistas nesta matéria consideram preponderantes para o sucesso da Comunicação Interna. Visa ainda demonstrar a importância da correta articulação entre os diferentes tipos de instrumentos.

Antes de elencar cada um dos instrumentos referidos pelos entrevistados, há que salientar que importa acima de tudo cruzar os meios físicos e os digitais (Cfr. Tabela 4), assim relembrem E2, E5, E6 e E7.

Tabela 4 - Categoria instrumentos de comunicação interna.

| Subcategorias | Entrevistados | | | | | | | | Total |
|---------------------------------|---------------|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | |
| Newsletter | X | X | | X | | | X | X | 5/8 |
| Boletim de Informação Interna | X | | | | | | | | 1/8 |
| Revista | | X | | X | X | | X | X | 5/8 |
| Portal Social | | X | | | | | | | 1/8 |
| Rede Social - Facebook | | X | | | X | | | | 2/8 |
| Intranet | | | X | X | X | X | X | X | 6/8 |
| Vídeos | | | | X | | | | | 1/8 |
| Recortes de Imprensa | | | | X | | | | | 1/8 |
| Televisão Corporativa | | | | X | X | X | | X | 4/8 |
| Email | | X | | X | | | | X | 3/8 |
| Projeto de gestão de ideias | | | | X | | | | | 1/8 |
| <i>Leads</i> | | | | X | | | | | 1/8 |
| Jornal de Parede | | | | | X | | | | 1/8 |
| Blog do CEO | | | | | X | | | | 1/8 |
| Instrumentos digitais e físicos | | X | | | X | X | X | | 4/8 |
| Reuniões informais | | | | | | X | X | | 2/8 |
| Cadeia hierárquica | | X | | | | | | | 1/8 |
| Instrumentos não digitais | | | | | | | X | | 1/8 |
| Pequenos-almoços | | | | | | | X | | 1/8 |
| Livro da empresa | | | | | | | X | | 1/8 |
| Manual de Boas Vindas | | | | | | | X | | 1/8 |
| “Cafê para todos” | | | | | | | X | | 1/8 |
| Avaliação 360° | | | | | | | X | | 1/8 |
| Encontros globais | | | | | | | | X | 1/8 |
| Rede Social Interna | | | | | | | | X | 1/8 |

Fonte: Elaboração própria.

Os meios físicos ou não digitais não são necessariamente menos apelativos do que os digitais, cada um tem a sua função e intercedem, de maneiras diferentes, o colaborador. E5 fala sobre tendências retro que agora voltam a conquistar a atenção dos colaboradores como o Jornal de Parede. A comunicação que segue a cadeia hierárquica da organização, seja no sentido ascendente como no descendente, tem sido negligenciada, mas E2 considera que, se for bem trabalhada, acaba por acontecer de forma natural. Na mesma linha, as reuniões informais das equipas de trabalho potenciam a envolvimento de todos os seus elementos, concordam E6 e E7. Este último apresenta ainda uma ideia que diz respeito a pequenos-almoços que juntam os colaboradores e as suas chefias em volta de mesas e geram sentimento de pertença à organização.

O Livro de Empresa que, por norma, procura explorar comemorações e a história da organização, e o Manual de Boas Vindas, apresentados por E7, são potenciadores dos valores da organização, ressaltando momentos importantes que ajudaram a construir o caminho trilhado. Os encontros globais que E7 apresenta constituem-se igualmente como importantes reguladores do sentido de pertença e unidade sobre um mesmo ideal pois juntam colaboradores das demais classes sob o chapéu da organização. Por outro lado a Revista, instrumento apontado E2, E4, E5, E7 e E8, tende a ser mais regular do que os anteriores e a dar destaque à vida das organizações de uma forma mais aprofundada do que nos instrumentos digitais. O seu formato permite aos colaboradores a sua leitura em casa e assim, transportar a organização para dentro das suas vidas pessoais.

Na alçada das ideias inovadoras, E7 apresenta a ideia “café para todos”. Este visa juntar um número considerável de colaboradores numa pausa para café, mas com determinado elemento da chefia da organização a explicar uma temática passível de condicionar a vida dos mesmos. Os entrevistados dos CTT (E3 e E4), apresentam 2 projetos que promovem a participação dos colaboradores na organização. Nas suas palavras, E4 refere que “de 3 em 3 meses lançamos um conjunto de ideias de negócio, e gostamos que os colaboradores nos passem as ideias”, avança ainda outro projeto, *leads*, no qual “qualquer colaborador pode sugerir (...)um negócio qualquer (...) que tem interesse em alguns dos nossos serviços”.

O entrevistado da EDP (E8) apresenta uma ideia inovadora que coloca em proveito da organização, a necessidade dos colaboradores em cultivar uma vida cada vez mais em comunhão com as redes sociais. Estão a desenvolver uma rede social interna, que prevê a criação de um “perfil, têm a capacidade de colocar notícias, fotografias, comentários, fazer gosto ou não gosto, reagir às publicações dos outros, e achamos que isso vai ajudar a que haja partilha entre equipas, e que haja também mais comentários ascendentes”. Ainda na senda das ideias inovadoras, E5 apresenta um instrumento debatido em fóruns internacionais de Comunicação Interna, o *Blog do CEO*, que consiste num espaço onde o mesmo se dirige a todos os colaboradores, consoante determinada regularidade, e lhe permite receber *feedback*. A propósito da importância da comunicação ascendente, E7 destaca a importância de avaliações das organizações a 360°, por forma a cobrir todas as necessidades e expectativas das diferentes áreas que as constituem.

A televisão corporativa é uma prática que, cada vez mais, algumas organizações adotam. Considera E6 que é importante para os colaboradores “estarem a par e agregarem-se ainda mais ao projeto organizacional”. Somam-se-lhe E4, E5 e E8, que a consideram uma

forma interativa e sucinta de passar mensagens importantes aos colaboradores. Na mesma lógica, o uso de vídeos sobre ações importantes da organização é importante para que os colaboradores se revejam nas mesmas. Os vídeos são frequentemente partilhados nas redes sociais e estas, como indica E2, servem também os propósitos da Comunicação Interna pois, embora se trate de comunicação externa, reproduzem para o exterior valores que estão impressos na organização, e os colaboradores sentem-se embaixadores da mesma. Adianta E8 que os colaboradores são “os verdadeiros diplomatas corporativos das organizações, que no fundo promovem a cidadania corporativa da própria organização”.

A Intranet e a *Newsletter* são apontadas pela maioria dos entrevistados como preponderantes para a missão da Comunicação Interna. A primeira, considera E6, permite que a “informação seja instantânea e imediata para todos os colaboradores”, E3 destaca o facto de ser colaborativa e assim permitir uma interatividade ímpar. Sugere Pinho (2003) que este instrumento garante a segurança dos seus utilizadores e se apresenta com considerável rapidez de utilização e comunicação, bem como se destaca pela sua interatividade, o que leva cada vez mais organizações a apostar neste instrumento. Acrescenta E4 que, pela complexidade deste instrumento e pelas suas potencialidades, o planeamento que antecede a sua implementação deve ser cuidadoso e, nesse sentido, foi “desenhado por um grupo específico de colaboradores, que foram escolhidos pelos diretores, e que alavancaram todas as necessidades que existiam”. Duterme (2008) considera que os meios digitais facilitam a transmissão de mensagens cada vez mais interativas, em momento oportuno e a todos os colaboradores. Assim, através de instrumentos construídos de forma atenta ao pulsar da organização, exponencia-se o envolvimento dos colaboradores.

Por sua vez, a *Newsletter* pretende-se que tenha uma periodicidade pelo menos mensal e que, de acordo com E8, faça “um apanhado das notícias mais relevantes que estão disponíveis na intranet ou nos outros meios”. E6 sintetiza considerando que “à medida que a tecnologia avança, que avançou e que esteve ao dispor das organizações, ao mesmo tempo desta evolução tecnológica, cada vez mais a Comunicação Interna começou a ter mais importância”.

O email ainda hoje é utilizado pelas organizações para comunicar com os colaboradores. Embora se demonstre pouco interativo, E8 considera usar este instrumento “só para ocasiões muito específicas” nomeadamente comunicados. E4 indica que a sua organização disponibiliza aos colaboradores recortes de imprensa que digam respeito à organização e à sua atividade pois permitem despertar os colaboradores para a realidade que a sociedade constrói da organização. Segundo apurado junto da GNR, também esta utiliza

este instrumento, acrescentando-lhe ainda os sumários do Diário da República (DR) e legislação com atualização de conteúdos legais, atualização de procedimentos internos a adotar, o boletim de informação Interna com informação diretiva interna, Normas de Execução Permanente, mensagem Natal, esclarecimento e divulgação de ações de formação externas à Guarda e ainda protocolos celebrados, que implicam regalias e privilégios. Adianta E2 que “praticamente 100% dos militares consulta o seu boletim de vencimento” e isso figura-se como uma oportunidade para a Comunicação Interna deixar algumas mensagens importantes. Avança o Chefe da DCRP da GNR que a sensibilização para a Comunicação Interna, é feito no âmbito dos cursos de formação, promoção e especialidade.

O uso de instrumentos, sejam eles digitais ou não, deve configurar-se como um processo de complementaridade pois determinados instrumentos surtem maior efeito junto de determinados colaboradores, mas não é extensível à totalidade das organizações. Estas devem apostar num cruzamento que permita entrosar informação e colaboradores.

As principais subcategorias encontradas de entre a totalidade dos instrumentos identificados foram a *Newsletter*, a Revista e a Intranet. Como referiu na entrevista, E6, “o desenvolvimento da tecnologia permitiu desenvolver a Comunicação Interna que hoje chega aos colaboradores cada vez mais rápida, simultânea e interativa”. A *Newsletter* conquista os colaboradores pelas informações simples, acompanhadas de momentos importantes da organização, onde aproxima a base do topo da mesma. A Revista chega a todos os colaboradores e, pelo seu formato, permite adensar os assuntos e levar a organização desde as suas portas até à casa dos colaboradores. O cruzamento destes instrumentos permite envolver os colaboradores na vida organizacional extrapolando o local de trabalho. A Intranet é o instrumento de excelência, como apresentaram alguns entrevistados, que em apenas um instrumento reúne uma vasta oferta de conteúdos para os colaboradores, contudo deve ser desenhada com vista a ajustar-se à realidade organizacional.

Os entrevistados da GNR (E1, E2), quando inquiridos acerca dos instrumentos mais determinantes, apontaram também a *Newsletter* e a Revista, deixando de fora a Intranet que, a par das duas apontadas anteriormente, é referida por todos os restantes entrevistados como crucial à missão da Comunicação Interna. No entanto, como apurado junto do Chefe da DCRP da GNR, a instituição faz igualmente uso desse instrumento para comunicar com os seus colaboradores, e avança ainda a importância de uma maior aposta nas potencialidades do mesmo a médio prazo. Destaca ainda a existência de ações de comunicação interna nos cursos de promoção, formação e especialização. Acrescenta ainda que o email é um instrumento preponderante na missão da Comunicação Interna. Avança por fim, uma

iniciativa a curto prazo, *working group* de Comunicação, que se prende com reuniões transversais à organização com os responsáveis das demais áreas, no sentido de alinhar e coordenar no plano comunicacional, as diferentes atividades.

Nas preferências identificadas pelos entrevistados viu-se o papel que atribuem às novas tecnologias, que na revisão bibliográfica são muito valorizadas, especialmente pelas suas características de rapidez e de interatividade (Pinho, 2003; Duterme, 2008). Porém, na variedade de instrumentos que os entrevistados mencionam, denotam-se visões criativas e plurais, indo de encontro ao que relembra Clampitt (2001) sobre a adequação dos instrumentos aos objetivos do emissor, aos atributos da mensagem e às características do recetor.

5.5. Apresentação, análise e discussão da categoria “barreiras à comunicação interna”

Esta categoria pretende entender quais são as barreiras à Comunicação Interna e de que forma impactam a vivência no seio das organizações.

Tabela 5 - Categoria barreiras à comunicação interna.

| Subcategorias | Entrevistados | | | | | | | | Total |
|---|---------------|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | |
| Dispersão geográfica | X | | | X | | | | X | 2/8 |
| Incapacidade das plataformas informáticas | X | | | | | | | | 1/8 |
| Estrutura hierárquica | X | X | X | | | | X | X | 5/8 |
| Corte na Comunicação ascendente | X | X | X | | | | | | 3/8 |
| Colaboradores desinteressados | | X | | | | | | X | 2/8 |
| Inexistência de Instrumento global | | | | X | | | | | 1/8 |
| Gestão da Organização | | | | | X | X | X | | 3/8 |
| Ruído e boato | | | | | | | X | | 1/8 |
| Comunicação Interna e externa não alinhadas | | | | | | | X | | 1/8 |
| Instrumento desadequado | | | | | | | X | | 1/8 |
| Pouca informação | | | | | | | X | | 1/8 |
| Medo | | | | | | | X | | 1/8 |
| Comunicação ausente do <i>Board</i> | | | | | | | X | | 1/8 |
| Choque de gerações | | | | | | | X | | 1/8 |
| Tamanho da organização | | | | | | | X | | 1/8 |
| Corrupção | | | | | | | X | | 1/8 |

Fonte: Elaboração própria.

Considera Gomes (2000) que a comunicação trata de movimentar algo, uma mensagem, de um ponto para outro, e nesta viagem encontra obstáculos que dificultam a prossecução de uma boa transmissão.

De acordo com E1, E4 e E8, a dispersão geográfica (Cfr. Tabela 5) figura-se como uma barreira à Comunicação Interna. Por um lado, fica além da capacidade das plataformas informáticas como destaca E1. Por outro, impossibilita que um único instrumento, produzindo maiores ou menores efeitos, chegue a todos os colaboradores. Acrescenta ainda E8, a dificuldade de implementação de ações de proximidade da Comunicação Interna, para organizações de grandes dimensões e dispersas territorialmente.

A estrutura hierárquica nas organizações, mais ou menos vincada dependente da verticalidade das mesmas, coloca os colaboradores articulados em equipas de trabalho consoante as suas habilitações e competências. Assim, E1, E2, E3, E7 e E8 destacam a importância de uma consciência coletiva para a circulação da informação entre todos. E1 considera que “se não houver alinhamento entre esses atores, podemos estar a prejudicar a Comunicação Interna”. Neste processo, E7 identifica um fator-chave, refere que “as chefias intermédias têm um papel fundamental dentro das organizações e nós nem temos ideia, porque elas são *gate keepers*”. Na mesma linha se apresenta o corte na comunicação ascendente, que ocorre dada a estrutura hierárquica de cada organização. Pode, de acordo com E2, “colidir com os constrangimentos daquilo que é a característica hierarquizada da instituição”. Acrescenta E3 que “a função dos *first reports* é essa mesmo, é retirar peso a quem está mais acima, no sentido de resolver os problemas”.

A gestão das organizações tem um papel preponderante no sentido de a própria não ser uma barreira à Comunicação Interna. E5, E6 e E7 confirmam que a falta de visão, na estruturação dos objetivos, no excesso de formalismo na sua ausência no *board*, ou na não consideração estratégica da mesma, estrangulam a montante toda a ação da Comunicação Interna. Esta barreira pode levar a outra, que se prende com a falta de alinhamento entre a comunicação interna e externa e, desde logo, avança E7 que “primeiro comunicamos internamente (...) a seguir para a comunicação externa”, no sentido em que ambas devem coordenar a sua ação. Conclui Almeida (2003) que ambas se complementam, pois se no seio da organização a comunicação interna não se articular com as restantes funções, os colaboradores não lhe reconhecem legitimidade.

A escolha criteriosa dos instrumentos é crucial para as ações de Comunicação Interna, quando inadequado, impede a clareza da sua mensagem e desvanece-se o vínculo entre a organização e os seus colaboradores. Estes, por desinteresse, não utilizam os instrumentos

de comunicação interna, “felizmente cada vez menos” considera E2. Nesta bola de neve de desajustamento entre a organização e os colaboradores, em matéria de comunicação, origina falta de informação e gera ruídos e boatos.

A responsável pelo Observatório de Comunicação Interna identifica o medo que os colaboradores sentem no seio das organizações como uma barreira fraturante: as “pessoas não se sentem à vontade para poderem dizer que podem mudar”, considera. Apresenta ainda o enorme desafio intergeracional com que as organizações ainda estão a aprender a lidar: por um lado a irreverência da juventude, com competências digitais muito desenvolvidas, por outro as gerações mais velhas que devem aceitar nas suas equipas estas competências, assumindo outras igualmente importantes. Destaca a corrupção que destrói os laços que se vão criando entre os colaboradores e a organização, ao que se soma a corrosão da imagem exterior, conclui E7 que “é muito difícil que as pessoas voltem a estar comprometidos com a organização”.

Às organizações compete a responsabilidade de diagnosticar e compreender as principais barreiras e mitigá-las tanto quanto possível. Da escolha dos instrumentos à gestão da organização, passando pelo equilíbrio entre instrumentos digitais e não digitais, importa que as organizações desenvolvam ações em formatos diferentes, para superar as barreiras que se apresentam.

As subcategorias que se destacaram pelos entrevistados para identificar as barreiras à Comunicação Interna têm que ver com a Estrutura Hierárquica, com o Corte na Comunicação Ascendente e com a Gestão da Organização. A Estrutura Hierárquica prende-se com a pluralidade de atores envolvidos no processo comunicacional e que, ao seu nível, podem estrangular o fluxo de comunicação. O Corte na Comunicação Ascendente admite a falta de instrumentos de comunicação que retiram voz aos colaboradores, relaciona-se com a Estrutura Hierárquica pois a solução de problemas pretende-se ao nível mais baixo. Por fim, a Gestão da Organização apresenta-se igualmente como uma barreira pois a comunicação interna depende dos objetivos estabelecidos por esta. Por conseguinte a não consideração estratégica da comunicação pelo *board* hipoteca a sua missão.

Os entrevistados da GNR (E1, E2), de entre várias barreiras levantadas, consideraram a estrutura hierárquica e o corte na comunicação ascendente, deixando de lado a gestão da organização, considerada por vários entrevistados como uma dificuldade da Comunicação Interna. Constata-se assim a presença da Comunicação Interna no *board* da organização e considerada na tomada de decisões. Segundo o Chefe da DCRP da GNR, esta é considerada pela direção da organização e depende diretamente do General Comandante Geral.

5.6. Apresentação, análise e discussão da categoria “plano de comunicação interna”

A presente categoria visa escrutinar o Plano de Comunicação Interna, nos elementos que o compõem, no alinhamento com a organização, na forma como se reajusta e no que pretende espelhar para os colaboradores.

Tabela 6 - Categoria plano de comunicação interna.

| Subcategorias | Entrevistados | | | | | | | | Total |
|--|---------------|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | |
| Alinhado com Plano de comunicação estratégica | X | | X | | | X | X | | 4/8 |
| Alinhado com Estratégia da Organização | X | X | X | | | X | | X | 5/8 |
| Matriz com princípios e regras | X | | X | | X | | | | 3/8 |
| Diagnóstico prévio | X | X | | | X | | X | X | 5/8 |
| Objetivos | X | | | | X | | | | 2/8 |
| Método | X | | | | | | | | 1/8 |
| Instrumentos | X | | | | | | | | 1/8 |
| Programação da atividade | | X | X | | | | | | 2/8 |
| Controlo e avaliação | | X | X | | X | X | | | 4/8 |
| Plano reflete visão e valores | | | X | X | | | | X | 3/8 |
| Levantamento contínuo das necessidades | | | | X | X | | | | 2/8 |
| Ideias surpreendentes e inovadoras | | | | | X | | | | 1/8 |
| Instrumento de Gestão | | | | | | X | | | 1/8 |
| Processo crescente | | | | | | X | | | 1/8 |
| Fio condutor | | | | | | X | X | | 2/8 |
| Espelha cultura e necessidades | | | | | | | X | | 1/8 |

Fonte: Elaboração própria.

O Plano de Comunicação Interna apresenta-se como um instrumento de gestão (Cfr. Tabela 6), como indica E6, constituindo-se como uma matriz de princípios e regras onde estão vertidos os seus objetivos, método e instrumentos para dar cumprimento aos mesmos. Neste sentido, esquematiza a atividade programada como que um fio condutor, normalmente, para o período temporal de um ano em razão de coerência com os restantes planos da organização. O Plano de Comunicação Interna visa espelhar a visão e os valores da organização conjugados com a cultura e as necessidades dos colaboradores recorrendo a ideias surpreendentes e inovadoras, como destaca E5.

Adiantam os entrevistados (E1, E2, E3, E6 e E8) que o Plano de Comunicação Interna deve estar alinhado com a Estratégia Global desenhada pela organização. Avança E3, que este se apresenta como “um pilar fundamental para decidir o que se quer comunicar, como

se quer comunicar, quando se quer comunicar, e também para estar ao serviço de todas as outras áreas, porque uma estratégia empresarial vive articulada nos seus vários braços”. Destarte, E1 sublinha o alinhamento entre “o plano de comunicação geral e que, por sua vez, está alinhado com um plano estratégico da própria organização”.

A perceção das necessidades é crucial, antecede e acompanha a construção do plano pois este deve atendê-las mesmo após construído, deixando assim adivinhar espaço para, de entre a programação, responder a situações inopinadas. Neste sentido, é possível falar em diagnóstico prévio, como atenta E8, este deve ser feito junto das equipas de trabalho e consiste no “levantamento de quais são os temas críticos, aquilo que eles acham que vão fazer de mais impactante ao longo do ano”. Por outro lado, é igualmente essencial diagnosticar o clima da organização, o que se prende com “temas mais macro do que é que é a Comunicação, e esse diagnóstico é o tal *feedback* (...) perguntamos às pessoas (...) como é que estão, como é que se sentem em relação à organização, em relação à forma como trabalhamos, o desenvolvimento pessoal”.

O controlo e avaliação devem ser a batuta que regula a atividade da Comunicação Interna, presente a montante, a jusante e durante o todo o processo de uma forma periódica. Considera E6 que a “relevância que nós damos à Comunicação Interna tem que ser um processo crescente, não podemos andar para trás (...) devemos andar devagar, mas de forma consolidada, sustentada”.

Em síntese, as subcategorias mais relevantes quanto ao Plano de Comunicação Interna submetem-no a um alinhamento com a Estratégia da organização, com o Plano de comunicação estratégica, condicionado por um Diagnóstico prévio, Controlo e avaliação. Estes mesmos aspetos são sublinhados na literatura. Duterme (2008, p. 116) considera que o plano de comunicação deve encontrar-se “ao serviço da estratégia global e, através das suas diversas ações, apoiá-la”. Quanto ao diagnóstico, Almeida (2003, p. 56) destaca a sua importância quando se pretende “dar conta da Identidade moral e cultural da empresa”.

O alinhamento com a Estratégia da organização permite que o Plano espelhe a missão, os valores e a imagem que pretendida imprimir. Este alinhamento, naturalmente, envolve o Plano de comunicação estratégica que conjuga a comunicação interna com a externa. O Diagnóstico prévio pretende auscultar a organização, analisando quais as necessidades e expectativas dos colaboradores. Por fim, o Controlo e avaliação pretendem atuar de forma a ajustar continuamente as ações de comunicação, potenciando conteúdos.

Segundo apurado junto da GNR, não existe um plano estrutural de Comunicação Interna, no entanto, como apontam E1 e E2, o trabalho realizado vai de encontro aos

elementos que os restantes entrevistados identificam no Plano de Comunicação Interna, evidenciando uma planificação comunicacional consciente e ajustada às necessidades.

5.7. Apresentação, análise e discussão da categoria “identidade e cultura organizacional”

A categoria em questão explora os elementos constituintes da Identidade e da Cultura Organizacional, procurando entender de que forma as organizações reúnem os seus colaboradores em seu torno.

Tabela 7 - Categoria identidade e cultura organizacional.

| Subcategorias | Entrevistados | | | | | | | | Total |
|---|---------------|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | |
| Valores | X | X | | | | X | | X | 4/8 |
| Disponibilidade | X | X | | X | | | | | 3/8 |
| Reforço interno | X | | | | | | | | 1/8 |
| Formação | X | | | | | | | | 1/8 |
| Organização heterogénea | | X | | | | | | | 1/8 |
| Compromisso | | | X | | | | | | 1/8 |
| Adaptação ao mercado | | | X | | | | | | 1/8 |
| Criação de laços | | | | | X | | | | 1/8 |
| Objetivos da organização | | | | | X | | | | 1/8 |
| Missão da Organização | X | X | X | | X | | | | 4/8 |
| Identidade Coletiva | | | | | X | | | | 1/8 |
| Cultura nasce do colaborador | | | | | X | X | | | 2/8 |
| A Cultura é moldável | | | | | X | | | | 1/8 |
| A identidade é o ADN da organização | | | | | | X | | | 1/8 |
| Relação entre identidade e cultura organizacional | | | | | | X | | | 1/8 |
| Soma de subculturas | | | | | | X | | | 1/8 |
| Autenticidade e transparência | | | | | | | X | | 1/8 |
| Flexibilidade e adaptação | | | | | | | | X | 1/8 |
| Renovação e agilidade | | | | | | | | X | 1/8 |

Fonte: Elaboração própria.

Importa entender que a Identidade é indissociável da Cultura pois uma materializa a outra. Considera E6 que dentro de uma organização, a “identidade tem a ver com aquilo que é o seu ADN, aquilo que é a sua definição. Silva e Nogueira (2001, p. 37) corroboram esta ideia considerando que “a Identidade Organizacional pode ser vista como um elemento-chave que permite interpretar o significado de uma realidade partilhada”.

Após a definição, há que transportá-la para os valores, através da Cultura. Neste processo, os colaboradores têm um papel estruturante, pois são os únicos capazes de “perceber se aquilo que nós estamos a vincular entre identidade e cultura organizacional é ou não é coerente com aquilo que estamos a transportar em termos de valor da marca”.

Expondo o que consideram relevante em termos da Identidade e da Cultura Organizacional, os entrevistados da GNR (E1 e E2) evocam os valores (Cfr. Tabela 7) e a disponibilidade que a profissão exige. Destaca E1 que são “valores que concorrem quer para o reforço interno, quer (...) para o cidadão”, e é na formação ministrada que estes devem ser adquiridos. Por sua vez, E8 reporta-se à flexibilidade e adaptação das organizações e colaboradores numa constante renovação e agilidade que lhes permita acompanhar a realidade do mercado e as exigências dos consumidores. Neste sentido, E7 fala em autenticidade e transparência, procurando evitar erros graves como a corrupção.

É possível falar num compromisso assumido entre a organização e os seus colaboradores que, segundo E5, permite o fortalecimento de laços entre equipas de trabalho e a “criação de uma identidade coletiva”. Este compromisso deve versar sobre a missão e os objetivos de cada organização, materializando o caminho estratégico traçado. E2 destaca que na GNR a heterogeneidade da instituição é a sua verdadeira riqueza, no entanto todas as valências estão sob o chapéu estratégico da organização e os objetivos que o estruturam.

A Cultura Organizacional é feita de pessoas, contudo é possível ser trabalhada pela organização. Considera E5 que há que “garantir as mudanças culturais e comportamentais através (...) de campanhas de Comunicação Interna”. Assim se molda a Cultura Organizacional no que E6 considera ser a “soma das diferentes subculturas (...) reconhecendo essas subculturas, é meio caminho para todos as reconhecerem nessa cultura organizacional”. Termina afirmando que “a cultura é somar, não é dividir nem excluir. Quanto maior for a organização, maiores (...) as preocupações”.

Em síntese, as subcategorias que reúnem maior concordância entre os entrevistados são os Valores e a Missão da organização. Esta última é o ponto nevrálgico de todas as organizações, pois é em torno desta que deve girar tanto a Identidade como a Cultura Organizacional. Apresenta aos seus colaboradores qual o rumo da organização que servem, qual o caminho a ser trilhado. Os valores moldam os comportamentos a tomar pelos colaboradores, devem acompanhá-los no caminho traçado pela organização. Estes valores traçam a identidade da organização que pretende espelhar-se nos seus colaboradores. Este espelho acaba por se refletir na Cultura Organizacional, que é o resultado da forma como os

colaboradores absorvem a identidade. Destaca-se a presença da missão da organização e dos valores, na Identidade e Cultura Organizacional da GNR, como apontadas por E1 e E2.

O que se apura no testemunho dos entrevistados é consonante, por exemplo, com o que Cunha et al. (2016) referem sobre o processo de aquisição de valores partilhados no relacionamento gerado entre colaboradores, e que se torna constitutivo do modo como se absorve a cultura e o sentido identitário.

5.8. Apresentação, análise e discussão da categoria “reforço do compromisso organizacional”

Tabela 8 - Categoria reforço do compromisso organizacional.

| Subcategorias | Entrevistados | | | | | | | | Total |
|--|---------------|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | |
| Apelar aos valores institucionais | X | | | | | | X | | 2/8 |
| Reforço da comunicação ascendente | X | X | | | | | | | 2/8 |
| Problemas externos à Organização | X | | | | | | | | 1/8 |
| Ajustamento dos instrumentos | | X | | | | | X | | 2/8 |
| <i>Benchmarking</i> | | X | | | | | | | 1/8 |
| Atenção a questões éticas | | | X | | | | | | 1/8 |
| Respeito pela igualdade de género | | | X | | | | | | 1/8 |
| Projetos regulares | | | | X | | | | | 1/8 |
| Trabalhar diferentes áreas | | | | X | | | | | 1/8 |
| Sentimento de pertença | | | | X | | X | | | 2/8 |
| <i>Teambuilding</i> | | | | | X | | | | 1/8 |
| Reuniões de quadros | | | | | X | | | | 1/8 |
| Dinamizar e motivar equipas | | | | | X | | | | 1/8 |
| Auditorias internas | | | | | | | X | | 1/8 |
| Liderança imperfeita | | | | | | | X | | 1/8 |
| Liderança prescindível | | | | | | | X | | 1/8 |
| Liderança participativa | | | | | | | X | | 1/8 |
| Reforço de mensagens positivas | | | | | | | | X | 1/8 |
| Compromisso organizacional verdadeiro | | | | | | | | X | 1/8 |

Fonte: Elaboração própria.

Nesta última dimensão de análise, sistematizam-se as respostas dos entrevistados quanto às formas possíveis de reforçar o vínculo, entre os colaboradores e a organização a que pertencem. Nesse sentido, importa analisar o que é necessário ter em conta, o que trabalhar e o estado final pretendido.

Segundo E1 e E7 (Cfr. Tabela 8), o Compromisso Organizacional deve ser reforçado apelando aos valores institucionais, na medida em que as ações de Comunicação devem visar precisamente o fortalecimento do que é basilar. No caso da GNR, E1 avança que o lema “força humana, próxima e de confiança” (...) foi criado pela Comunicação, exatamente para reforçar aquilo que são os valores institucionais”.

O respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos transporta para as organizações a responsabilidade de zelar pelos seus colaboradores. Neste sentido, o laço entre estes e as organizações pode fortalecer-se se, como indica E3, se houver atenção face a questões éticas e o total respeito pela igualdade de género. Impactam igualmente o Compromisso Organizacional, problemas externos à organização que geram desmotivação.

O contínuo ajustamento dos instrumentos às necessidades, é um eterno desafio, que pode ser ganho com esforço (E2 e E7). Neste processo de melhoria contínua, a solução passa por olhar para o que outras organizações praticam e, numa ótica de *benchmarking*, perceber quais as boas práticas e aumentar o desempenho (E2).

Para os dois entrevistados da GNR, importa reforçar a comunicação ascendente, sendo crucial “percebermos quais são os problemas na base” (E1), o que pode ser apurado através de “inquéritos de satisfação” e da condução de auditorias internas (E2).

Dadas as dimensões das organizações reunidas em torno deste estudo bem como o universo que os representantes da Associação e do Observatório abarcam, as visões que se expressam sobre o Compromisso Organizacional são, por conseguinte muito ricas e diversas, remetendo não para medidas avulsas e instrumentais, mas antes para um trabalho transversal da Comunicação Interna em todas as áreas das organizações e de uma forma regular. Nas palavras de E4, pretende-se “ir trabalhando diferentes vertentes, mas tentando sempre comunicar com o colaborador e mantê-lo sempre atento, de uma forma contínua”, pois desta forma, o colaborador sente que faz parte de um projeto maior do que ele e da sua área. Num plano micro, devem realizar-se reuniões de quadros e apostar nas equipas de trabalho, nomeadamente a dinamização e motivação das mesmas através de ações de *teambuilding* (E5), pois isso permite “um impacto muito mais positivo na imagem (...) nos negócios (...) nos resultados finais que essas organizações pretendem alcançar”.

A entrevistada do Observatório de Comunicação Interna (E7), embora evoque os valores e a necessidade contínua de ajustar instrumentos, dá destaque a três tipos de liderança que permitem reforçar o Compromisso Organizacional: liderança imperfeita, prescindível e participativa. A primeira coloca responsabilidade nos colaboradores pois, “o líder é imperfeito e completa-se com a perfeição dos outros”. A liderança prescindível diz respeito

à diminuição do papel do líder dentro das suas equipas, permitindo que estes desenvolvam as suas capacidades. Por fim, a liderança participativa assenta na premissa de que “todos participamos, todos fazemos parte da organização, todos valem, a organização precisa de todos”.

O reforço do Compromisso Organizacional passa também por reforçar mensagens positivas, como subscreve E8: “pegar em casos que temos aqui dentro da empresa e (...) mostrar aquilo que estamos a fazer de bom, (...) os projetos que temos, vamos dizendo as oportunidades, seja de benefícios para as pessoas seja oportunidades de desenvolvimento, condições de trabalho, novos projetos” permitem aproximar os colaboradores da organização e reforçar um “compromisso organizacional verdadeiro”, que acaba por surgir de forma natural nos colaboradores.

Como se viu, são plurais e heterogêneas as subcategorias que os entrevistados entendem melhor reforçar o compromisso organizacional. Referiu-se o Apelo aos valores institucionais, o Reforço da comunicação ascendente e o Ajustamento dos instrumentos. Com o Apelo aos valores institucionais pretende-se a aproximação dos colaboradores da génese da sua organização, tornando claro qual o papel que esta espera dos mesmos. O Reforço da comunicação ascendente devolve aos colaboradores a voz necessária para fortalecer o envolvimento que a comunicação ajuda a construir, materializando-se com o Ajustamento dos instrumentos às necessidades. Os entrevistados da GNR (E1, E2) partilham da visão exposta, sendo de notar que só estes dois entrevistados mencionam expressamente a necessidade de reforçar a comunicação ascendente, dado que na GNR se enfrentam mais limitações a este nível, dada a rigidez hierárquica das forças de natureza militar.

A terminar, importa salientar que apesar da diversidade como se expressam as soluções apontadas pelos entrevistados, não estamos longe do que concluem Bik e Gelderen (2016), sobre o potencial aplicado dos recursos sociais, em que se incluem a auscultação e a participação dos subordinados, bem como a constante motivação dos mesmos. E, por maioria de razão, tais aspetos adquirem valência no compromisso organizacional das forças policiais, dado os cenários em que estas operam (Moon & Jonson, 2015), pautado pelo “elevado stress e (...) risco de morte” (White & Robinson, 2014), num contexto de sociedade que não aceita menos do que o total profissionalismo (Mawby & Worthington (2002).

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste ponto do estudo pretendemos apresentar as conclusões a que chegámos com o desenrolar da investigação. Neste ensejo, cruzámos os conhecimentos provenientes da revisão de literatura com os dados recolhidos no trabalho de campo, que permitem responder às perguntas derivadas e a pergunta de partida. Por fim serão tecidas reflexões finais e apontados limites à investigação, bem como desafios para futuras investigações.

Em resposta à **PD1- Quais são os principais objetivos da Comunicação Interna?**, destacam-se os objetivos de informar, motivar, gerar coesão/pertença, sempre subordinados à estratégia da Organização. Destarte, estes pilares da Comunicação Interna admitem um natural alinhamento entre o caminho traçado pela organização e o papel a desempenhar por esta ao percorrê-lo num processo que conjuga a comunicação estratégica da organização.

A visão sobre a Comunicação Interna que a retrata como facilitador de informação no seio das organizações, constitui-se como um dos principais objetivos desta. Isto acaba por ser característico de uma comunicação maioritariamente descendente, o que na verdade, é o fluxo que mais se verifica nas organizações. A informação resultante da Comunicação Interna permite, desde logo, que os colaboradores lhe reconheçam legitimidade e veracidade, uniformiza procedimentos e esclarece problemas internos. No fundo, coloca em relação o topo da organização com a sua base. A Comunicação Interna, enquanto motor organizacional de motivação e gerador de pertença ou coesão, permite destacar o seu papel na construção da envolvimento dos colaboradores com organização.

Considerando a **PD2 - Quais são os instrumentos de Comunicação Interna que melhor cumprem os objetivos?**, de entre as respostas dos entrevistados, constatou-se que a *Newsletter*, a Revista e a Intranet são os instrumentos que melhor servem os objetivos da Comunicação Interna.

A *Newsletter*, pelo seu formato apelativo, com mais imagens do que texto, visa mostrar aos colaboradores quem é e quais as intenções da cúpula da organização. Permite também espelhar interesses dos colaboradores, recolhendo momentos das mais diversas atividades operadas pela organização. Similarmente, podendo ter periodicidades diferentes, a Revista transporta a organização para casa dos colaboradores. Distingue-se da *Newsletter* porque explora alguns assuntos do foro da organização com mais profundidade. Por fim, a

Intranet, foi apontada pela maioria dos entrevistados como o instrumento de excelência no seio organizacional. Constitui-se como uma plataforma colaborativa que disponibiliza informação, oportunidades e serviços aos colaboradores. Pela sua potencialidade, deve ser desenhada atendendo a um levantamento de necessidades e expectativas organizacionais.

Relativamente à **PD3 - Quais são as principais barreiras à Comunicação Interna?**, o trabalho de campo realizado, sucedido da análise do mesmo, permitiu encontrar três barreiras à Comunicação Interna: a Estrutura hierárquica, o Corte na comunicação ascendente e a Gestão da organização.

A Estrutura hierárquica é comum a todas as organizações. Embora seja mais evidente em algumas, todas acabam por apresentar determinada verticalidade. Esta submete a Comunicação Interna numa dependência face à pluralidade de atores envolvidos no processo comunicacional. A Estrutura hierárquica apresenta uma estreita relação com o Corte na comunicação ascendente, pois pode estrangular o fluxo de comunicação dos colaboradores da base em relação às chefias. Esta Barreira reforça-se quando existem poucos instrumentos de comunicação ascendentes criados pela organização.

Por fim, a Gestão da organização pode apresentar-se como uma barreira pois a Comunicação Interna depende do seu entendimento acerca do potencial que pode acrescentar à organização. Outrossim, os entrevistados destacaram a relevância de uma estreita relação entre a Gestão da organização, os recursos humanos e a comunicação interna.

No que respeita à **PD4 - Qual é a importância da construção de um Plano de Comunicação Interna?**, o Alinhamento com a estratégia da organização, com o Plano de comunicação estratégica, o Diagnóstico prévio e o Controlo e avaliação apresentam-se como preponderantes para a construção do mesmo.

O alinhamento do Plano de Comunicação Interna com a estratégia da organização, permite que esta última consiga espelhar no plano a sua visão do caminho a ser percorrido, e assim recorrer a uma matriz de objetivos e instrumentos para colocar o esforço dos colaboradores num projeto coletivo. Neste processo entra igualmente o Plano de comunicação estratégica, que conjuga os objetivos da organização, os objetivos da comunicação externa e os da interna num plano macro de comunicação.

O Diagnóstico prévio pretende auscultar as vozes de necessidade e expectativa dos colaboradores, colocando-as como prioritárias aquando da estruturação do modelo comunicacional. Neste ensejo, o Plano de comunicação interno constrói-se da base para o topo num processo que pretende aproximar os dois polos.

O Controlo e avaliação são elementos cruciais para o Plano de Comunicação Interna pois, assim como a realidade organizacional se adapta constantemente às exigências do ambiente externo, assim deve acontecer com os instrumentos de gestão. Destarte, o Controlo e avaliação ajustam o Plano segundo as necessidades dos colaboradores.

Por fim, à **PD5 - Qual é a importância da Cultura e do Compromisso Organizacional para as organizações?**, os entrevistados reportaram-se aos Valores institucionais, à Missão da organização, ao Reforço da comunicação ascendente e Ajustamento dos instrumentos para descreverem as duas realidades.

A Missão da organização é a pedra angular sob a qual a mesma assenta, tudo se constrói em seu torno e é esta que determina qual o caminho a percorrer pela organização. Neste ensejo surgem os valores institucionais, assim como a organização é composta por colaboradores, a sua visão tem de estar acompanhada de valores que ajudem a compreender a missão da mesma. Os valores que envolvem e absorvem os colaboradores, compelem-nos numa entrega à organização, contribuindo para cumprir a missão a que esta se propõe.

O Reforço da comunicação ascendente como meio para potenciar o Compromisso Organizacional dos colaboradores, requer a criação de instrumentos que façam ouvir a sua voz. Assim, devolvida a solução da base para o topo, a Comunicação Interna ajusta de forma mais eficiente os instrumentos que lhe permitem envolver a organização.

Após respondidas as Perguntas Derivadas, que operacionalizam a Pergunta de Partida, reúnem-se condições para apresentar uma resposta à mesma. Assim, apresenta-se a **PP: Qual o papel da Comunicação Interna no reforço da Cultura Organizacional?**

A Cultura Organizacional alia-se à Identidade Organizacional e, esta última, a montante, imprime o ADN nas organizações criando significado no que mais não é do que um conjunto de pessoas. Assente em valores e importa que as pessoas se coloquem em torno de um objetivo comum, encetando uma jornada coletiva num projeto partilhado.

A Cultura Organizacional afirma-se assim como o resultado da forma como os colaboradores, através dos valores criados pela identidade no ADN da organização, absorvem e se deixam envolver pela Identidade Organizacional. Levanta-se então o Compromisso Organizacional dos colaboradores, este que é um vínculo que depende da força da identidade e da cultura da organização, pois quanto mais envolvente e coesa for a cultura, mais o colaborador se sente impelido a retribuir através da sua entrega à organização.

A Comunicação Interna, de entre a Identidade, Cultura e Compromisso Organizacionais surge como o elemento agregador, juntando sobre um mesmo projeto a organização e os seus colaboradores. Através dos objetivos que estabelece em consonância

com a comunicação estratégica e com a gestão da organização, por intermédio dos instrumentos que, criteriosamente, escolhe para dar cumprimento aos objetivos. Submete-se a constantes ajustamentos, resultantes de vicissitudes várias, incluindo barreiras internas e, programa as ações de Comunicação Interna, que assentam nos objetivos da organização e na auscultação das necessidades e expectativas dos colaboradores. Procura canalizar os seus recursos múltiplos no sentido de, através da informação, da motivação e da criação de um sentido de pertença e coesão, reforçar a Cultura Organizacional.

A investigação partiu em busca de contributos, que se apresentassem como uma mais-valia para a Guarda Nacional Republicana, em matéria de Comunicação Interna e Cultura Organizacional. Reuniram-se perspetivas de experiência académica, de experiência organizacional, dentro e fora da GNR e perspetivas de especialistas que ajudam demais organizações a fortalecer a Comunicação Interna e Cultura Organizacional.

É então chegado o momento de sistematizar as conclusões que se referem especificamente à situação da A GNR, e se baseiam no testemunho dos entrevistados E1 e E2. Segundo estes, a GNR apresenta um sistema de Comunicação Interna que procura informar, motivar, criar pertença e coesão, subordinadas à estratégia da organização, recorrendo a objetivos traçados anualmente que preveem um ajustamento aos mesmos. Admite a existência de boatos e rumores, no entanto, procura aproveitar as oportunidades que essa comunicação informal possa levantar. De entre os instrumentos destacados pela totalidade dos entrevistados, apuraram-se a Revista e a *Newsletter* a somar-se ao email, este último também apontado pelo Chefe da DCRP.

As principais barreiras apresentadas pelos entrevistados encontram na GNR apenas a estrutura hierárquica e o corte na comunicação ascendente. Embora seja inexistente um plano físico de comunicação interna, esta é programada atendendo ao alinhamento com a comunicação estratégica, bem como com a estratégia da organização. A montante encontra-se um diagnóstico prévio e é conduzida atendendo a um regular controlo e avaliações.

A Identidade e Cultura Organizacional assentam sobre os valores e missão da GNR e permitem reforçar o Compromisso Organizacional através do apelo aos mesmos, potenciando a comunicação ascendente e através do ajuste dos instrumentos às necessidades.

A presente investigação foi crucial para entender as potencialidades da Comunicação Interna nas organizações. Permitiu perceber a importância de certos instrumentos para o envolvimento dos colaboradores nas organizações. Creio que é proveitoso estudar o impacto da Intranet no Compromisso Organizacional dos militares da GNR, comparando Intranets de diferentes organizações.

BIBLIOGRAFIA

Academia Militar [AM] (2016). *NEP 522/1ª: Trabalho de Investigação Aplicada*. Lisboa: Academia Militar.

Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Áreas Editora.

Aloy, J., A., Delgado, M., R. & Pérez, X. R. (2005). *Comunicación Interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.

Bik, L., W., & Gelderen B., R., V. (2016). Affective organizational commitment, work engagement and service performance among police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 39. Acedido a 21 de abril de 2018 em <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/PIJPSM-10-2015-0123>.

Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas* (2ª edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª Edição Revista e Atualizada). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Brandão, N., G. (2013). O Comportamento Organizacional como fundamento da gestão participativa. In Á. L. Dias, M. Varela & J. L. Costa, *Excelência Organizacional* (1ª Edição), (pp. 137-175). Lisboa: Editora Bnomics.

Brandão, N., G. (2014). A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas. In M. Portugal, *Gestão de Recursos Humanos - Desafios da Globalização* (pp. 360-391). Lisboa: Escolar Editora.

Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J., V. & Dionísio P. (1999). *Publicitor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Clampitt, P. G. (2001). *Communicating for managerial effectiveness*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Cruz, J., M., T. (2006). Desenvolvimento Organizacional. *Temas e Problemas de Ciências do Trabalho*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Cunha, M. P., Rego A., Cunha, C. C., & Cabral Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

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

- Cunha, M., P., Rego, A. & Cunha, R., C. (2006). *Organizações positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional* (Edição Revista e Atualizada). Brasília: Casa das Musas.
- Dias, F., N. (2001). *Sistemas de Comunicação, de Cultura e de Conhecimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Duterte, C. (2008). *A Comunicação Interna na Empresa - A Abordagem de Palo Alto e a Análise das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Dworzecki, J., Nowicka, I. & Hryszkiewicz, D. (2017). Application of Latest Technologies in Elimination of Communication Pathology in a herarchical organization (the Police). *Scientific Journal WSFiP*, 4, 153-166. doi: 10.19192/wsfiP.sj4.2017.9.
- Fiske, J. (1999). *Introdução ao estudo da comunicação* (5ª Edição). Tradução de Maria Gabriela Rocha Alves. Lisboa: ASA Editores II S.A.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.
- Formanchuk, A. (2011). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural* (1ª Edição). Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação da concepção à realização* (5ª Edição). Loures: Lusociência.
- Freixo, M. J. (2012). *Metodologia Científica* (4ª Edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.
- GNR (2014). *Estratégia da Guarda 2020 - uma Estratégia de Futuro*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico de Relações Internacionais.
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional, Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Estoril: Príncipia.
- Hoover, L., T., Jo, Y. & Shim, H., S. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment: mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4). Acedido a 4 de maio de 2018 em <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/PIJPSM-05-2015-0066>.
- Johnson, R., R. (2015). Police Organizational Commitment: The Influence of Supervisor Feedback and Support. *Crime & Delinquency*, 61(9), 1155-1180. doi: 10.1177/0011128712466887.

Jones, D., Jones, L. & Prenzler, T. (2005). Tertiary Education, Commitment, and Turnover in Police Work. *Police Practice and Research*, 6(1), 49–63. Acedido a 2 de maio de 2018 em <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15614260500047143>.

Kauark, F., Manhães, F. & Medeiros, C. (2010). *Metodologia da Pesquisa: um guia prático*. Bahia: Via Litterarum.

Koslowsky, M. (1990). Staff/line distinctions in job and organizational commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63(2), 167-173. Acedido a 25 de abril de 2018 em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00518.x>.

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

Machado, A., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., Caetano, J., Andrade, L., Cunha, M., Portugal, M., Brandão, N, Camara, P. & Miranda, S. (2014). *Gestão de Recursos Humanos - Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora.

Machado, H., V. (2003). *A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspetivas de Análise* (Edição Especial). *RAC*, 7, 51-73. Acedido a 15 de março de 2018 em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa04.pdf>.

Marchiori, M. (2006). *Cultura e comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão.

Marchiori, M. (2008b). Faces da cultura e da comunicação organizacional. In A., Maricato, A., P., Carrieri, A., R., L., Silva, A., L., C., Almeida, F., Valsani, G., M., Alvarenga, G., B., Grando, J., A., Ianhez, M., C., Reis, M., J., Guerra, M., M., K., Kunsch, M., Marchiori, P., Nassar, S., G., Freitas, *Série Comunicação Organizacional* (2ª Edição), 1, 205-222. São Caetano do Sul: Difusão.

Marconi, M. & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª Edição). São Paulo: Atlas.

Marques, C. (1996). Comportamento Organizacional e Gestão: perspectivas e aplicação. In C. Marques & M., P., Cunha, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 13-41). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Mawby, R., C. & Worthington, S. (2002). Marketing the Police - from a Force to a Service. *Journal of Marketing Management*, 18, 857-876. Acedido a 3 de maio de 2018 em <https://doi.org/10.1362/0267257012930411>.

Ministério da Administração Interna [MAI]. (2002). Resolução de Conselho de Ministros nº 37/2002 de 07 de fevereiro: Código Deontológico do Serviço Policial. Diário da República, 1.ª série, n.º 50.

Ministério da Administração Interna [MAI]. (2013). Portaria nº 169/2013 de 02 de maio: Regulamento de Uniformes da Guarda Nacional Republicana. Diário da República, 1.ª série, n.º 84.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York (N.Y.): Free press.

Mishra, K., Boynton, L., Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*. 51(2), 183-202.

Moon, M., M. & Jonson, C., L. (2012). The influence of occupational strain on organizational commitment among police: A general strain theory approach. *Journal of Criminal Justice*, 40, 249-258. doi:10.1016/j.jcrimjus.2012.02.004.

Nascimento, I., M. (2009). Identidade organizacional e comunicação interna: explorando um pouco os temas. *Mediação*, 9(9), 55-66. Acedido a 27 de março de 2018 em <http://www.fumec.br/revistas/mediacao/article/view/294/291>.

Neto, C. F. & Cruz, S., A. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 34, 47 – 72. doi:10.21747/08723419/soc34a3.

Neves, J., G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Nunes, F., Reto, L., Martins, L. & Tinoco, A. (2014). Os significados de lealdade em Hirschman: o papel da identidade organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. 13(3), 48-61.

Pinho, J., B. (2003). *Relações Públicas na Internet – Técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse*. São Paulo: Summus Editorial.

Quivy, R. & Campenhoudt, L., V. (2013). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (6ª Edição). Lisboa: Gradiva.

Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática* (4ª Edição Revista e Atualizada). Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, J. (2012). Porque investir em Comunicação Interna. *Abracom*. 4º Caderno de Comunicação Organizacional.

Ritu, Singh, U. & Mahdu, A. (2014). A comparative study of burnout and organization commitment among police personnel of different hierarchies. *Indian Journal*

of *Health and Wellbeing*, 5(5), 551–557. Acedido a 27 de abril de 2018 em http://en.ruc.findplus.cn/search_list.html?h=articles&db=aph&an=97584970.

Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutorado, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (3ª Edição). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), p. 3. Acedido a 10 de abril de 2018 em http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/culture_schein.pdf.

Shannon, C., & Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: The University of Illinois Press.

Silva, C., L., M. & Nogueira, E., E. S. (2001). Identidade Organizacional: um Caso de Manutenção, outro de Mudança (Edição Especial). *RAC*, 5, 35-58. Acedido a 21 de março de 2018 em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea03.pdf>.

Tavares, J. (2007). *Manual de Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem*. Lisboa: Porto Editora.

Tench, R. & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations* (1ª edição). England: Harlow.

Torquato, G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira.

Verčič, A. T., Verčič, D., & Srirameshc, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*. 38, 223-230.

White, V. & Robinson, S. (2014). Leading Change in Policing: Police Culture and the Psychological Contract. *Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 87(4), 258-269. doi: 10.1350/pojo.2014.87.4.675.

APÊNDICES

Apêndice A – Modelo linear de comunicação



Figura 1 - Modelo linear de comunicação.
Fonte: Adaptado de Shannon e Weaver (1964, p. 34).

Apêndice B - Fluxos de comunicação

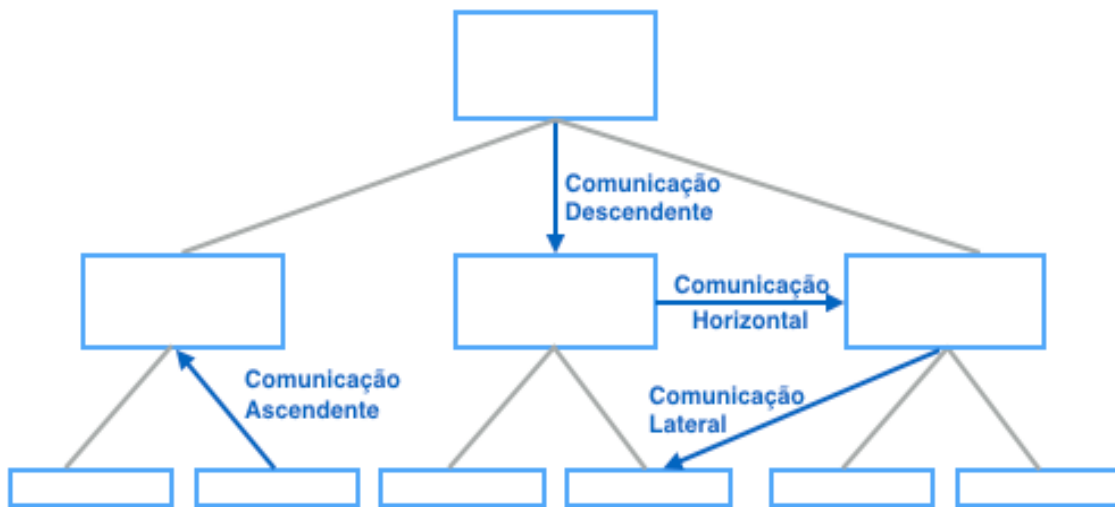


Figura 2 - Fluxos de comunicação.
Fonte: Adaptado de Bilhim, (2001, p. 362).

Apêndice C - Modelo de análise

Quadro 1 - Modelo de análise.

| Objetivos | Perguntas | Estrutura |
|--|--|---|
| Compreender a Comunicação Interna enquanto edificadora da Cultura Organizacional | PP: Qual o papel da Comunicação Interna no reforço da Cultura Organizacional? | Capítulo 1 - A Organização pelo prisma da Comunicação Interna |
| Conhecer os objetivos da Comunicação Interna nas organizações | PD1- Quais são os principais objetivos da Comunicação Interna?; | Capítulo 2 - Identidade e Cultura Organizacional |
| elencar os instrumentos que permitem à Comunicação Interna consolidar a Cultura Organizacional | PD2 - Quais são os instrumentos de Comunicação Interna que melhor cumprem os objetivos?; | Capítulo 3 - O Compromisso Organizacional nas Forças de Segurança |
| Entender as barreiras que dificultam a missão da Comunicação Interna nas organizações | PD3 - Quais são as principais barreiras à Comunicação Interna?; | Capítulo 4 - Metodologia, Métodos e Materiais |
| Conhecer os elementos constituintes de um Plano de Comunicação Interna | PD3 - Quais são as principais barreiras à Comunicação Interna?; | Capítulo 5 - Análise e Discussão dos Resultados |
| Compreender o papel da Cultura Organizacional nas organizações | PD5 - Qual é a importância da Cultura e do Compromisso Organizacional para as organizações?. | |

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice D - Comparação de métodos de investigação quantitativa e qualitativa

Quadro 2 - Quadro comparativo dos métodos de investigação quantitativos e qualitativos.

| Quantitativo | Qualitativo |
|---|--|
| Objetivo | Valorização da subjetividade |
| Uma realidade | Múltiplas realidades |
| Redução, controlo, predição | Descoberta, compreensão |
| Mensurável | Interpretativa |
| Mecanista | Organística |
| O todo é a soma das partes | O todo é mais do que a soma das partes |
| Relatório de análise estatística | Relatório de narrativa |
| Separação do investigador relativamente ao processo | O investigador faz parte do processo |
| Sujeitos | Participantes |
| Livre de contexto | Dependente do contexto |

Fonte: Adaptado de Freixo (2012, p. 174).

Apêndice E - Carta de apresentação



ACADEMIA MILITAR

**Caracterização do sistema de Comunicação
Interna na GNR e identificação das boas práticas
de promoção da Cultura Organizacional**

Autor: Aspirante Aluno de Infantaria da GNR André Mendes Rosa

Orientador: Professora Doutora Ana Romão

Coorientador: Major de Cavalaria da GNR Bruno Marques

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança
Lisboa, setembro de 2018**

Carta de Apresentação

A Academia Militar é um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar, responsável pela formação dos Oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana.

Enquadrado no plano curricular do Mestrado Integrado em Ciências Militares – Especialidade de Segurança da Guarda Nacional Republicana, o presente Trabalho de Investigação Aplicada subordina-se ao tema: “*Caracterização do sistema de Comunicação Interna na GNR e identificação das boas práticas de promoção da Cultura Organizacional*”.

A presente investigação visa analisar o papel da Comunicação Interna enquanto edificadora da Cultura Organizacional, compreendendo os seus objetivos, as dificuldades que se lhe apresentam bem como os instrumentos recorridos para as superar.

Para que o presente Trabalho de Investigação tenha validade científica pede-se autorização a V. Ex.^a. para entrevistar o devido às funções que exerce Se assim o entender, a análise às respostas poderá ser facultada antes de integrar a versão final do trabalho.

Grato pela sua Colaboração!

André Rosa

Aspirante Aluno

Apêndice F - Categorias da apresentação, análise e discussão dos resultados

Quadro 3 – Síntese categoria objetivos da comunicação interna.

| Entrevistados | Objetivos da Comunicação Interna |
|---------------|---|
| E1 | por um lado, a identificação dos valores e dos princípios da instituição, alinhados que estão com o plano estratégico; e segundo, esclarecer, informar, clarificar determinadas matérias que podem influenciar a motivação do recurso humano; a entidade primariamente responsável é o Comando da Guarda, a segunda é aquilo que decorre dos objetivos estratégicos da instituição que estão no plano estratégico, e em terceiro lugar, aquilo que acontece regularmente ou ocasionalmente. |
| E2 | contribuir para a informação descendente, de forma a esclarecer os militares de qualquer assunto que tenha a ver com a própria organização (...) e, com isto, motivá-los e tornar a instituição uma instituição coesa e esclarecida; definidos em coordenação com a estratégia definida pelo General Comandante, seguindo a estratégia global da instituição. |
| E3 | que os colaboradores dos CTT tenham conhecimento dos factos relevantes antes do público em geral; informar, motivar, envolver, criar engagement, desafiar, mas fundamentalmente, envolver, e criar um sentimento de pertença, de espírito de grupo, de coesão, de união, e que possamos todos falar a uma só voz (...) “nos CTT, todos somos um!”; são definidos (...) em articulação com todas as áreas da empresa. É fundamental que as pessoas que trabalham a Comunicação Interna terem um conhecimento profundo e transversal a toda a organização; fazer as análises de diagnóstico (...) estabelecer projetos com determinados objetivos, para que se possam desenhar os planos de comunicação (...) e que possamos estar articulados (...) com o board da empresa. |
| E4 | é tentar com que chegue uma mensagem, e que se torne eficaz no destinatário em tempo útil. Portanto é informar, é motivar e é envolver, tendo em conta a estratégia e o negócio; alinhar (...) com a gestão de topo, e concertar aqui o ponto de equilíbrio entre todos. |
| E5 | visão unificada dentro de qualquer organização ou empresa, e que de alguma forma transmite a todos os colaboradores uma mesma ideia e uma mesma hipótese de as pessoas entenderem a liderança da empresa de uma forma visível e credível (...) construção e manutenção do espírito de grupo das organizações e das empresas; medir os resultados e os impactos da Comunicação Interna (...) avaliar quer o estado de alma dos colaboradores quer a forma como os colaboradores percebem e vêem a Comunicação Interna. |
| E6 | pela sua dimensão estratégica (...) partem sobretudo por objetivos de gestão (...) os objetivos da Comunicação Interna serão sempre aqueles que a gestão da organização assim o deixar fazer, não é só o que propõe mas é o que deixa fazer (...) Quando (...) temos |

| | |
|----|---|
| | <p>(...) boa gestão, diria que vamos ter objetivos de Comunicação Interna multidirigidos para todos os setores da organização, bem focados naquilo que são os valores da própria organização;</p> <p>comunicação integrada, estratégica, e toda ela bem sincronizada com todos os seus modelos (...) a área da Comunicação com a gestão e com a gestão de Recursos Humanos, este triângulo absolutamente necessário para a Comunicação Interna.</p> |
| E7 | <p>tirar as pessoas dos gabinetes, as pessoas que trabalham Comunicação Interna ou que, de alguma forma, tocam esta área e juntá-las num sítio, e fazê-las reunirem-se e falarem a mesma linguagem;</p> <p>saber ouvir, e às vezes é difícil dentro das organizações, porque está tudo a acontecer, e há uma urgência muito grande em comunicar (...) para começar um bom projeto e para conseguir comunicar eficazmente têm que ouvir (...)o que nós chamamos de micropoderosos, eles sim têm a capacidade de se multiplicarem, de juntarem mais gente e de mudarem para bem muitas das situações dentro das organizações (...) os objetivos da Comunicação Interna dentro das organizações devem ser construídos tendo por base a opinião de quem está dentro.</p> |
| E8 | <p>é alinhamento (...) é necessário que as várias áreas de negócio percebam para que direção é que a empresa está a ir (...) garantir que há alinhamento entre todas as pessoas e todas as equipas (...) é integração. Ou seja, as pessoas perceberem de que é que fazem parte, o que é que é este grupo, o que é que é esta empresa, o que é que nos move, para que é que trabalhamos, o que é que conseguimos fazer de bom, e o que é que temos que melhorar, um sentimento de pertença (...) motivação. É as pessoas também ficarem orgulhosas daquilo que a EDP faz bem, e que sabem disso através da Comunicação Interna, é sentirem que a empresa está continuamente a tentar trabalhar o melhor para fora e também para dentro;</p> <p>nunca podemos dissociar aquilo que é Comunicação Interna do que são os objetivos de negócio da empresa, e o que são os objetivos de pessoas da empresa (...) raramente nós definimos o que é que queremos comunicar, ou o que é que vamos realçar, sem estarmos alinhados com outras áreas da empresa. Aqui eu diria que uma área fundamental são os Recursos Humanos (...) os objetivos são traçados sempre em função daquilo que são os objetivos de negócio e daquilo que são os objetivos de desenvolvimento das equipas de trabalho.</p> |

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4 - Síntese categoria periodicidade dos objetivos da comunicação interna.

| Entrevistados | Periodicidade dos objetivos da Comunicação Interna |
|---------------|---|
| E1 | (...) têm de ser definidos objetivos claros para situações pontuais, mas isso é aquilo que nós chamamos de Comunicação Interna de rotina; |

| | |
|----|--|
| | se por um lado há um que é planeado, que é aquele que está no plano estratégico e tem que haver o cumprimento de metas (...) por outro lado existe aquilo que decorre da nossa atividade de rotina, que não tem aqui uma regularidade. |
| E2 | dentro daquilo que é o ciclo de planos de atividades da Guarda, portanto sendo esse ciclo anual, esses objetivos devem ter essa periodicidade anual. Logicamente que pode haver um ajuste durante esse período de tempo. |
| E3 | com a nossa estrutura, há projetos anuais, há projetos semestrais, há projetos trimestrais, há projetos semanais, mensais, diários. Isto depende também daquilo que são os objetivos das outras áreas. |
| E4 | Nós temos objetivos anuais, mas depois temos projetos e necessidades que ocorrem, e que têm a ver com contextos de mercado, com a adaptação às mudanças (...) temos de ter a capacidade de antecipar proactivamente um conjunto de questões. |
| E5 | planos de atividades anuais, temos de estabelecer KPI's, ou seja, objetivos que sejam quantificáveis e que sejam também mensuráveis. |
| E6 | é um processo contínuo, não há momentos para a Comunicação Interna (...) deve ser permanente, e depende obviamente da organização. |
| E7 | vivemos numa era de transformação, e (...) é difícil nós fazermos planos de Comunicação a longo prazo, internos e externos. Nós fazemos um cronograma, nas organizações nós temos tudo calendarizado, só que temos de estar constantemente a ajustar. |
| E8 | Nós temos um plano anual de Comunicação (...) em que envolvemos (...) todas as áreas de negócio (...) portanto recolhemos os contributos deles para perceber o que é que são temas que precisamos comunicar e como é que vamos comunicá-los (...) é um documento que traça eixos estratégicos, traça linhas mestras do que vai ser a Comunicação (...) depois, a periodicidade é muito intensa, não digo que seja dia a dia mas pelo menos de semana a semana há um alinhamento, há uma revisão entre equipas. |

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 5 - Síntese categoria comunicação informal.

| Entrevistados | Comunicação Informal |
|---------------|--|
| E1 | esclarecer e de anular a desinformação (...) nós chamamos de “boatos de caserna” motivados por atores internos; se a instituição, através da comunicação formal, não preencher os vazios resultantes da desinformação, alguém vai preencher, e esse alguém é a comunicação informal. |
| E2 | a comunicação informal deve ser tratada com alguma cautela, porque deve ser confirmada, e se tiver algum fundamento, deve depois ser traduzida em comunicação formal (...) serve para alertar eventualmente para uma situação que deve ser esclarecida a nível interno, e que depois de ser devidamente apurada, confirmada, dá aso a um ato de Comunicação Interna. |

| | |
|----|--|
| E3 | já está instituído nos CTT que toda a informação que é verdadeiramente importante tem uma fonte oficial, e a fonte oficial é a área de Comunicação Interna. |
| E4 | Com organizações onde estamos a falar de milhares de pessoas que estão distribuídas, é um bocadinho mais difícil (...) o que é importante mesmo, é que a comunicação formal seja mesmo proativa, de forma a evitar os boatos. |
| E5 | Em grandes organizações é muito complicado. Nós estamos a falar da chamada rádio alcatifa e das conversas de copa onde grassa uma coisa que é muito difícil de gerir que é a questão dos boatos e rumores. A Comunicação Interna tem que saber conviver com isso (...) e tem que trabalhar de uma forma muito criativa para poder também entrar através desses canais; Falar nas copas, nos bares, nas cantinas, de alguma forma utilizar-se esses espaços para a empresa poder veicular informações através da criatividade, (...) hoje com as redes sociais internas, com a intranet, a coisa tende a diluir um bocadinho mais. |
| E6 | o colaborador também espera (...) poder interagir no processo da Comunicação Interna, e esse é o grande desafio da Comunicação Interna (...) que tem que ser multidirecional, e não apenas ter uma visão redutora da Comunicação Interna de ela apenas ser a informação da gestão para os colaboradores. |
| E7 | na maior parte das vezes, o que chegamos à conclusão é que os colaboradores têm a solução para os problemas todos das organizações (...) grande parte dos problemas organizacionais resolvem-se facilmente ouvindo as pessoas, é fundamental, porque elas têm as soluções, as melhores ideias para resolver problemas de custos, problemas de gastos, problemas de comunicação nas organizações. |
| E8 | A comunicação informal faz parte de qualquer organização (...) nós temos que tentar garantir, que a comunicação informal não é feita com a informação errada (...) muitas vezes estão relacionados com questões de Recursos Humanos, ou alterações nas áreas de negócio, coisas que podem impactar a vida das pessoas, são esses que mais facilmente geram rumores, boatos. (...) Mal haja decisões ou medidas a tomar por parte da empresa, tem que se assegurar que isso é comunicado pelos canais oficiais, é replicado pelos gestores, por toda a gente que tem uma equipa a seu cargo (...) É garantir que as pessoas têm o máximo de informação disponível; não podemos deixar é que não haja muita comunicação formal, ou que só haja em momentos muito específicos (...) porque (...) cria-se uma bola de neve que dá muito mais trabalho a desfazer do que se tivéssemos atuado atempadamente e de uma forma transparente e direta. Portanto, a comunicação formal tem que estar sempre em cima da comunicação informal. |

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 6 - Síntese categoria instrumentos de comunicação interna.

| | |
|---------------|-------------------------------------|
| Entrevistados | Instrumentos de Comunicação Interna |
|---------------|-------------------------------------|

| | |
|----|---|
| E1 | <p>A newsletter, em primeiro lugar, e os boletins de informação interna (...)que tem uma orientação do comando da Guarda relativamente ao tipo de assuntos que são difundidos, ao timing da difusão, que têm como grande motivação o esclarecer;</p> <p>aquilo que à partida parece um elemento de comunicação externa tem também um elemento forte de Comunicação Interna, designadamente naquilo que é a atuação no primeiro pilar do reforço da identidade.</p> |
| E2 | <p>Newsletter e revista. Essencialmente, na altura privilegiávamos o portal social, e o portal social na parte dos vencimentos, praticamente 100% dos militares consulta o seu boletim de vencimento (...)Para além do portal social, onde podemos deixar algumas mensagens, algumas notas de comunicação interna, temos o email, por onde conseguimos fazer chegar a newsletter (...) é importante haver um cruzamento entre os vários instrumentos. de uma forma mais indireta - a própria rede social Facebook;</p> <p>a informação via cadeia hierárquica, que continua a ser um excelente instrumento de Comunicação Interna quando é ativado e aplicado, e normalmente acontece de forma natural.</p> |
| E3 | <p>A intranet dos CTT está disponível para todos os colaboradores (...) colaborativa, podem falar com as pessoas da empresa. E é <i>web responsive</i>, como os todos os projetos digitais de hoje em dia devem ser todos <i>responsive</i>, porque cada vez mais a utilização de <i>gadgets</i> e de <i>smartphones</i> é usual (...) nós fomos recolher as necessidades e qual era a visão dos utilizadores. Fizemos um levantamento de informação muito rigoroso, muito cuidado.</p> |
| E4 | <p>uma intranet (...) projeto de <i>user experience</i>. Isto foi tudo desenhado por um grupo específico de colaboradores, que foram escolhidos pelos diretores, e que alavancaram todas as necessidades que existiam na casa, desde a rede de lojas, aos carteiros, aos serviços centrais, o que é que nos faz falta para comunicar (...)Para além das direções e áreas onde eu posso trabalhar de uma forma mais formal com a minha direção e com a minha área (...)e também criámos uma área de grupos sociais, para as pessoas que também se reúnem para fazerem outro tipo de atividades;</p> <p>vídeos, (...) os recortes de imprensa, (...) a revista (...)bimestral, que vai para todos os colaboradores, (...) o Correios Online (...)que é uma newsletter que nós fazemos sair com passatempos, ou com assuntos que são considerados pontuais (...), o plano de formação anual (...)contactos, formulários, Templates, (...) canal de televisão interno, que só está disponível neste edifício, que é um canal de televisão onde nós passamos reportagens sobre aquilo que nós fazemos, sobre os nossos eventos, passamos também reportagens lúdicas como receitas, o trânsito, a meteorologia;</p> <p>fazemos comunicações pelo email, muitas das vezes precisamos de lançar um questionário (...)como os carteiros e os atendedores das lojas não têm acesso a computadores, o que é que acontece? O chefe (...) afixa;</p> <p>a revista é (...) o mais abrangente, porque chega a casa de todos, nós não temos aqui um intermediário, não existe uma hierarquia na qual a comunicação se possa perder,</p> |

| | |
|----|--|
| | <p>consegue comunicar diretamente e transmitir a mensagem (...) de futuro, penso que a nova intranet assumirá esse papel;</p> <p>projeto de gestão de ideias – a plataforma Inove Mais (...) de 3 em 3 meses lançamos um conjunto de ideias de negócio, e gostamos que os colaboradores nos passem as ideias</p> <p>Outro dos projetos foi a criação de leads, em que qualquer colaborador pode sugerir (...)um negócio qualquer (...) que tem interesse em alguns dos nossos serviços.</p> |
| E5 | <p>pensar num mix de meios (...) a intranet, as redes sociais, o <i>social media</i>, em termos, internos estão a ganhar um peso cada vez maior, as televisões internas integradas numa solução de <i>news</i> digital desse género, como portais de serviço de informação para os colaboradores, (...) a revista da empresa, o jornal da empresa, (...) antigos jornais de parede que haviam – que hoje em dia estão a ficar outra vez na moda, porque é uma coisa retro (...) que são meios tradicionais, mas que ainda continuam a ter um impacto muito positivo nas pessoas que os recebem;</p> <p>a impressão em papel continua a ter um impacto muito maior junto das pessoas que o recebem do que (...) a intranet no telemóvel, no <i>Ipad</i> ou no seu <i>laptop</i> (...)só vêem um <i>headline</i>;</p> <p>blog do CEO. Este blog era um blog que o CEO tinha para comunicar com os seus colaboradores diariamente, semanalmente, mensalmente (...) recebia feedback, porque as pessoas iam lá colocar comentários relativamente a alguma coisa que o CEO dizia.</p> |
| E6 | <p>Intranets (...) porque permite (...) que a informação seja instantânea e imediata para todos os colaboradores ao mesmo tempo, (...)os serviços móveis associados são excelentes porque eu posso ter colaboradores em qualquer parte do mundo e ao mesmo tempo estão a receber informação, (...)os instrumentos de excelência são os instrumentos digitais, (...)é evidente que também temos que saber conjugar (...) com instrumentos físicos (...) que pode ter outro tipo de envolvimento (...) e que muitas vezes também não eram potenciados, que tem a ver com as reuniões informais com colaboradores, as reuniões periódicas (...) com os colaboradores, quer por categorias profissionais, quer por direções, quer inclusivamente criar espaços semanais ou quinzenais.</p> |
| E7 | <p>só valorizamos praticamente aquilo que é digital, é realmente importantíssimo (...) apostar em canais que não sejam digitais porque (...) a Comunicação Interna que é mais saudável e que é mais correta é realmente aquela que fala duas linguagens (...)Falamos de encontros do presidente com determinadas pessoas da organização que não têm que ser pessoas da chefia, pequenos almoços, (...) os livros da empresa (...) de comemoração de aniversários e comemoração de outras coisas (...)É fundamental que existam diferentes suportes;</p> <p>A intranet (...)o manual de boas-vindas (...)As newsletters (...) em papel ou digital (...)as revistas, que são enviadas para casa dos colaboradores (...) é crucial que as revistas espelhem a organização, que falem sobre os colegas, que falem sobre os departamentos, que falem sobre a vida das pessoas dentro da organização, (...) e as vidas das pessoas também fora da organização, os hobbies;</p> |

| | |
|----|---|
| | <p>“café para todos” (...) em que as pessoas que vão chegando vão-se juntando, e há sempre um líder da empresa, que pode ser o CEO ou pode ser outra pessoa, que está ali a falar sobre alguma temática;</p> <p>fazer avaliações 360º, de cima para baixo, de baixo para cima, e aqui o papel das chefias intermédias é muito importante porque podem partir dali várias comunicações.</p> |
| E8 | <p>televisão corporativa, que está permanentemente a emitir (...)a intranet, que no fundo é o centro de serviços e informações para todos os colaboradores e que é fácil aceder em qualquer computador (...) newsletters que todas as semanas saem para os colaboradores (...) a fazer um apanhado das notícias mais relevantes que estão disponíveis na intranet ou nos outros meios (...) revista que sai de dois em dois meses e que aí atinge os colaboradores EDP, atinge também os reformados da EDP (...)e atingimos também alguns stakeholders (...)e raras vezes, o email global (...) só para ocasiões muito específicas, para comunicados normalmente do presidente do Conselho de Administração;</p> <p>temos encontros de dois em dois anos em que juntamos todos os colaboradores de Portugal;</p> <p>eles são, e tentamos que eles sejam, complementares e que cada um tenha a sua função (...) aquele que é mais utilizado e que sabemos que chegamos mais rapidamente às pessoas é a intranet. A maior parte das pessoas aqui no grupo tem acesso a computador e trabalha com computador diariamente, a intranet é a porta de entrada dos computadores todos, há uma série de serviços que estão associados à intranet, por exemplo cada vez que as pessoas querem requisitar uma viatura, pedir assistência para os seus equipamentos de comunicações, fazer alguma marcação, tem muitos serviços de Recursos Humanos que estão associados à intranet, e portanto as pessoas têm que passar por lá, é um ponto de passagem (...) a televisão mostra, a revista tem mais tempo para debater os assuntos e portanto dá mais profundidade aos temas que nós queremos discutir, as newsletters são só mesmo para chamar a atenção das pessoas que no dia a dia às vezes não têm tempo para passar pela intranet;</p> <p>ambiente de rede social, onde as pessoas têm o seu perfil, têm a capacidade de colocar notícias, fotografias, comentários, fazer gosto ou não gosto, reagir às publicações dos outros, e achamos que isso vai ajudar a que haja partilha entre equipas, e que haja também mais comentários ascendentes (...) é um fórum de discussão que eu acho que vai ser muito mais aberto do que aquilo que nós temos hoje em dia.</p> |

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 7 - Síntese categoria barreiras à comunicação interna.

| Entrevistados | Barreiras à Comunicação Interna |
|---------------|---|
| E1 | a dispersão geográfica dos militares (...) não tem correspondência com as plataformas informáticas; |

| | |
|----|---|
| | <p>também o papel de comunicadores em termos internos do Comando de Posto, do Comando de Destacamento, do Comandante Territorial, e toda essa estrutura influencia aquilo que é a Comunicação Interna. Portanto, existem vários atores, frutos desta hierarquização, que interferem na Comunicação Interna (...)se não houver alinhamento entre esses atores, podemos estar a prejudicar a Comunicação Interna;</p> <p>vai havendo, cada vez mais, um corte na informação ascendente, e isso é claramente uma dificuldade que nós temos porque a Comunicação Interna é também ela moldada de acordo com as necessidades dos subordinados (...)pode ser um indicador que a Comunicação Interna não está a funcionar na sua plenitude, pode ser aqui um elemento que nos identifique que temos de melhorar.</p> |
| E2 | <p>ainda há alguma dificuldade em que os militares acedam aos instrumentos (...) há militares também que não acedem à sua conta de correio eletrónico, felizmente cada vez menos;</p> <p>é importante haver um cruzamento entre os vários instrumentos;</p> <p>uma questão de organização, de conhecer bem a instituição (...) instrumentos de Comunicação Interna, que sejam ajustados e adaptados à realidade da Guarda (...) consegue facilmente ultrapassar essa dispersão territorial;</p> <p>os fluxos ascendentes podem colidir com os constrangimentos daquilo que é a característica hierarquizada da instituição (...)acabam muitas vezes por serem travados pelos vários escalões hierárquicos (...)uma mensagem que é difundida ao dispositivo, de forma descendente é sempre mais fácil.</p> |
| E3 | <p>quando se leva <i>down top</i> algum tema ou informação, é porque verdadeiramente se precisa do contributo, da experiência, das valências e da sabedoria de quem está mais acima, e de uma decisão superior que não cabe a quem está a baixo tomar. Mas a função dos <i>first reports</i> é essa mesmo, é retirar peso a quem está mais acima, no sentido de resolver os problemas.</p> |
| E4 | <p>É a dispersão geográfica dos colaboradores (...) não conseguirmos comunicar com eles num suporte único e que seja globalmente e totalmente eficaz, acho que essa é a nossa principal dificuldade.</p> |
| E5 | <p>falta de <i>engagement</i> do <i>top management</i> das organizações (...) não considera a Comunicação Interna como um fator estratégico para a empresa, e acha que a Comunicação Interna é única e exclusivamente;</p> <p>a forma de (...) transmitir não é a melhor ou a mais adequada face às necessidades que uma determinada estrutura tem para transmitir determinada campanha, ação ou circunstância.</p> |
| E6 | <p>As barreiras muitas vezes surgem pela gestão (...) os comportamentos das organizações são o espelho da liderança da organização. Se eu tiver uma organização com uma liderança muito formalista, é evidente que isto, a estrutura da empresa olhando para esse espelho ela vai ser formalista;</p> |

| | |
|----|---|
| | <p>a distância física não existe em termos de comunicação digital, estou à distância de um clique. Esse é o poder da Comunicação Interna;</p> <p>uma gestão na organização onde os objetivos são apenas objetivos de transformar uma comunicação descendente, aí obviamente ela pode não potenciar esses níveis ascendentes.</p> |
| E7 | <p>o ruído e o boato (...) são os maiores entraves da Comunicação Interna. A Comunicação Interna tem de estar alinhada com a comunicação externa, ou melhor, a comunicação externa é que tem de estar alinhada com a Comunicação Interna. Primeiro comunicamos internamente podemos comunicar no minuto a seguir para a Comunicação Externa; não é suficiente (...) a (...) informação (...) que passam, ou porque lhes passam o mesmo que passam para o exterior e o colaborador interno precisa de um pouco mais de informação, ou porque a forma como está a ser comunicada não é a melhor forma.</p> <p>O medo é o principal entrave, porque se as pessoas não se sentem à vontade para poderem dizer que podem mudar;</p> <p>quando uma organização ouve o colaborador mas depois não faz nada com aquilo que ouviu, é um grande entrave em termos da Comunicação;</p> <p>Até que ponto é que os diretores de Comunicação, de Marketing das organizações estão no board das organizações? (...) enquanto não tivermos essa representatividade, enquanto a Comunicação não for uma coisa essencial (...) porque (...) a “Comunicação influencia as estratégias de negócio das organizações”;</p> <p>As chefias intermédias têm um papel fundamental dentro das organizações e nós nem temos ideia, porque elas são Gate Keepers (...)há sempre uma certa verticalidade, e na verticalidade temos pessoas que têm que ser comunicadores, que têm que passar a mensagem. Se elas não passam a mensagem, ou passam a mensagem deturpada, é voltar tudo para trás;</p> <p>alimentar as empresas de pessoas jovens, irreverentes, que vêem as coisas num organigrama, está tudo ali parametrizado porque são muito visuais, e por outro lado conseguir compagnar com uma geração que também continua a ser útil e muito importante;</p> <p>É natural que uma organização maior tenha maiores desafios, mas por vezes o facto de ser pequena também se pensa que é tudo informal, e não pode ser tudo na base informal a corrupção, todas estas questões que nos acompanham no dia a dia, mas que podem matar a reputação de uma empresa completamente, quer seja interna quer seja externa, e depois é muito difícil que as pessoas voltem a estar comprometidos com a organização, o <i>engagement</i> é muito difícil.</p> |
| E8 | <p>A principal dificuldade às vezes é garantirmos que as pessoas consomem a informação por aqui, pelos canais oficiais, e não se ficam às vezes pela comunicação informal (...)o facto de estarmos tão dispersos, não só pelo país mas pelo mundo, e torna-se difícil fazer ações de proximidade, ações localizadas (...)implica uma logística muito grande se eu quiser fazer uma ação de proximidade em todas as instalações (...) não é fácil para uma</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>ação específica fazer algo físico (...) temos que confiar mais nos canais digitais do que propriamente nos físicos;</p> <p>se os gestores das equipas, se os responsáveis não estiverem mentalizados para a necessidade de partilharem informação com as equipas (...)há projetos ou iniciativas que muitas vezes são comunicadas primeiro aos gestores, e se eles não tiverem logo esse mindset, essa abordagem do “eu tenho que partilhar isto com a minha equipa” vai haver ali um delay em que há uns que têm mais informação do que outros, e aí há uma quebra clara na relação entre as estruturas superiores e as pessoas que estão mais abaixo;</p> <p>De forma ascendente, eu acho que ainda há poucos canais de comunicação nesse sentido (...) os canais de feedback, ou seja os ascendentes, são mais dispersos no tempo, são os estudos de clima, são os inquéritos de satisfação, mas esses são feitos uma vez por ano, ou para casos específicos são trimestrais, semestrais. No dia a dia das pessoas ainda não há muitas ferramentas para estarem em contínuo feedback ascendente.</p> |
|--|--|

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 8 - Síntese categoria plano de comunicação interna.

| Entrevistados | Plano de Comunicação Interna |
|---------------|--|
| E1 | <p>um plano de Comunicação Interna, que tem de estar alinhado com o plano de comunicação geral e que, por sua vez, está alinhado com um plano estratégico da própria organização;</p> <p>importante nós termos um plano de Comunicação Interna, sabendo que há aqui uma grande parte que é inopinado (...) uma matriz, de princípios, de regras, para depois ajudar a resolver problemas inopinados;</p> <p>um diagnóstico interno para perceber se os produtos estão a ser eficazes (...) se eu não souber o que eles pretendem, o que eles querem, o que é que é melhor, eu tenho de ter claramente um diagnóstico para perceber quais é que são os objetivos deles;</p> <p>objetivos, em primeiro lugar, o método, as metodologias, e depois os instrumentos, as ferramentas que eu vou utilizar para conseguir seguir essa metodologia que me vai levar até ao objetivo.</p> |
| E2 | <p>estabelecer e programar as atividades de Comunicação Interna, de forma a controlar, a avaliar e a executar as mesmas (...)ter uma programação de atividades, e depois controlar a sua execução, e fazer a sua avaliação final;</p> <p>estudo interno da instituição, e deve ter por base esse diagnóstico de forma a depois podermos definir as atividades de Comunicação Interna para depois, no período que for definido, essas atividades serem desenvolvidas, implementadas, controladas e avaliadas;</p> <p>estar alinhado obrigatoriamente com o conjunto que é a estratégia da Guarda, e o plano de atividades que a Guarda define;</p> |

| | |
|----|---|
| E3 | <p>por razões de necessidade, de performance, de envolvimento, de conhecimento, de estratégia, porque só se tem sucesso numa missão empresarial se os diversos pilares e as diversas alavancas de crescimento estiverem alinhadas;</p> <p>plano estratégico de comunicação que vá de acordo (...) com a Comunicação Interna, com a comunicação externa, com a estratégia empresarial, com a questão cultural, com a missão, com a visão e com os valores;</p> <p>é um pilar fundamental para decidir o que se quer comunicar, como se quer comunicar, quando se quer comunicar, e também para estar ao serviço de todas as outras áreas, sejam elas de negócios, mais corporativas, sejam financeiras, sejam de outra natureza, no sentido de estarem todas alinhadas, porque uma estratégia empresarial vive articulada nos seus vários “braços”;</p> <p>No último trimestre de cada ano, começa-se já a fazer o balanço do ano corrente, e começa-se a preparar o ano seguinte. Tendo em conta a interação com as outras áreas, e a avaliação dos projetos, aqueles que atingiram a <i>green line</i>, aqueles que estão na <i>yellow line</i> ou aqueles que estão na <i>red line</i>.</p> |
| E4 | <p>questão dos valores está sempre subjacente na definição do plano de Comunicação Interna, (...) depois temos muita auscultação que vamos fazendo, não de uma forma periódica, mas de uma forma regular, que é as necessidades das várias áreas.</p> |
| E5 | <p>sistematizar, planificar (...) perceber porque é que queremos ter, quais são os objetivos, e portanto é necessário planificar anualmente, porque um ano não é igual ao outro (...) por outro lado ideias, iniciativas, ações ou formas de comunicar que sejam surpreendentes e inovadoras;</p> <p>diagnóstico do clima é a montante, enquanto o mensurar aquilo que foi feito é a jusante (...) mas também o diagnóstico das necessidades das ferramentas e de suportes de comunicação que são necessários para aquela organização.</p> |
| E6 | <p>um fio condutor(...) há vários planos a diferentes níveis dentro da organização, que obviamente refletem também aquilo que é a estratégia empresarial, e depois obviamente em cada área temos a consequência dos seus planos específicos, (...) tudo tem que estar visto de modo integrado;</p> <p>a visão da gestão da organização, o que é que ela entende de Comunicação Interna, se ela entende como um processo agregador de pessoas (...) é, sobretudo, um instrumento de gestão;</p> <p>da credibilidade e daquilo que é a relevância que nós damos à Comunicação Interna tem que ser um processo crescente, não podemos andar para trás (...) devemos andar devagar mas de forma consolidada, sustentada;</p> <p>hoje não faz sentido nós trabalharmos na Comunicação Interna sem termos avaliações periódicas sobre aquilo que fazemos (...) que conteúdos gostaria de ver potenciados.</p> |
| E7 | <p>fio condutor, serve de fio condutor, mas tem que realmente estar muito alinhado com a comunicação externa, caso contrário o plano deixa de fazer sentido. É uma forma de estar</p> |

| | |
|----|---|
| | <p>calendarizado e ajudar a que as coisas se façam (...) esta calendarização de projetos (...) e (...) espelhar a cultura e as necessidades de comunicação da organização;</p> <p>importante sempre saber ouvir, e a (...) auditoria (...) é importantíssima para construir o plano de comunicação.</p> |
| E8 | <p>Se nós não tivermos um plano em que sabemos quais é que são os momentos mais críticos de cada empresa, de cada unidade de negócio ao longo do ano, torna-se difícil gerir eventos, gerir necessidades de criação de conteúdos (...) justifica-se pela dispersão de equipas, dispersão de unidades de negócio, e portanto temos que garantir que temos as pessoas a recolher a informação para partilhar com todo o grupo;</p> <p>um mapa de tudo o que vai acontecer na empresa, consigo perceber que março será um mês em que claramente tenho que comunicar mais um tema (...) se eu não conseguir fazer esse levantamento junto das várias áreas e unidades de negócio e traçar um plano, enfim estou a navegar à vista (...) se não planearmos arriscamo-nos a que as coisas às vezes nos caiam em cima e iremos perceber que não temos capacidade de resposta;</p> <p>dois diagnósticos, o das equipas de trabalho e o de estudo de clima (...) diagnóstico próprio de cada área, fazer no fundo o levantamento de quais são os temas críticos, o aquilo que eles acham que vão fazer de mais impactante ao longo do ano (...) mas há outro diagnóstico subjacente que nos leva àqueles temas mais macro do que é que é a Comunicação, e esse diagnóstico é o tal feedback (...) o nosso estudo de clima (...) nós perguntamos às pessoas da EDP como é que estão, como é que se sentem em relação à organização, em relação à forma como trabalhamos, o desenvolvimento pessoal, enfim é um inquérito muito profundo;</p> <p>perceber em relação ao plano de negócios para onde é que a empresa está a caminhar, que tipo de empresa é que nós vamos ser. Há aqui também muito a questão de marca, nós não promovemos a marca EDP apenas para fora, nós temos que promover a marca EDP também para dentro, e portanto temos que perceber o que é que importa comunicar enquanto marca, o que é que são os nossos valores (...) queremos projetar a EDP na cabeça das pessoas que aqui estão, porque quem está aqui, cada um dos 12.000 colaboradores que está aqui é um embaixador da EDP lá fora.</p> |

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 9 - Síntese categoria identidade e cultura organizacional.

| Entrevistados | Identidade e Cultura Organizacional |
|---------------|--|
| E1 | <p>identificação com valores, valores militares (lealdade, disciplina, coesão, sermos bons internamente), e depois por outro lado têm a disponibilidade, o bem servir (...) que são valores que concorrem quer para o reforço interno, quer para aquilo que é a prestação de serviços para o exterior, para as pessoas, para o cidadão, que é o centro estratégico da instituição;</p> |

| | |
|----|---|
| | <p>a formação inicial tem um papel crucial naquilo que é a cultura organizacional, pois é aí que se pretende que as pessoas adquiram a cultura organizacional.</p> |
| E2 | <p>ser um soldado da lei. E isto, que pode parecer muito pouco, assenta essencialmente num militar que deve ser disciplinado, deve ser abnegado, deve ser patriota, deve defender a lei, mas também deve respeitar e defender o próximo, o cidadão;</p> <p>organização – como militar que é – hierarquizada, disciplinada, coesa, disponível, e penso que fazemos jus ao nosso lema “humana, próxima e de confiança”, e é uma instituição que é um somatório de muitas especialidades, armas e serviços, que no fundo acabam por ser a mais valia da instituição.</p> |
| E3 | <p>Os CTT são marca de confiança, (...) a nossa cultura é uma cultura de exigência, é uma cultura de compromisso, é uma cultura de adaptação, mas fundamentalmente é uma cultura de enorme responsabilidade e de respeito para com os portugueses e para com os nossos clientes.</p> |
| E4 | <p>carteiros, que são pessoas que, em alguns pontos do país, para além de prestarem o seu serviço, são facilitadores de pessoas que têm, por exemplo, algumas dificuldades de locomoção (...) transporte de medicamentos, (...) são pessoas com muito amor à camisola, são pessoas disponíveis, (...), estas características são muito importantes na nossa atividade.</p> |
| E5 | <p>criação de equipa, (...) criação de uma marca única, (...) criação de uma identidade coletiva (...) top management define como sendo mais prioritário, os objetivos, os valores, a missão da organização;</p> <p>A cultura são as pessoas que a fazem, e a organização pode alavancar e trabalhar essa cultura e aproveitar-se do fator dessa cultura ou não. A cultura hoje em dia nas organizações é mais volátil e é mais trabalhável do que aquilo que era aqui há uns anos atrás (...) pensar out of the box hoje em dia é uma coisa muito mais fácil do que aquilo que era na minha geração (...) garantir as mudanças culturais e comportamentais através (...) de campanhas de Comunicação Interna.</p> |
| E6 | <p>A identidade tem a ver com aquilo que é o seu ADN, aquilo que é a sua definição. Depois dessa definição, há que transportar isso para os valores, que se transportam pela cultura e depois (...) de isto estar coerente, uma relação coerente perante aquilo que é a identidade e a cultura organizacional, isto depois tem de estar coincidente e coerente com aquilo que é o valor da marca, do ponto de vista de receção, dos stakeholders externos (...) o colaborador é o único que consegue perceber se aquilo que nós estamos a vincular entre identidade e cultura organizacional é ou não é coerente com aquilo que estamos a transportar em termos de valor da marca;</p> <p>a Comunicação Interna é um veículo de excelência para a promoção e para a vinculação daquilo que é o projeto cultural e que advém do ADN da própria organização, isso é muito importante, as pessoas perceberem qual é a cultura organizacional (...) depois de perceberem qual é o projeto, reverem-se nele, e aí a Comunicação Interna tem um papel fundamental, porque eu muitas vezes posso perceber a cultura da minha organização</p> |

| | |
|----|---|
| | <p>mas não me rever nela (...) o trabalho (...) é (...) as pessoas perceberem qual é o projeto e acreditarem nesses valores, absorverem esses valores;</p> <p>A cultura é somar, não é dividir nem excluir. Quanto maior for a organização, maiores são as preocupações a nível cultural (...) a soma das diferentes subculturas (...) reconhecendo essas subculturas, é meio caminho para todos as reconhecerem nessa cultura organizacional.</p> |
| E7 | <p>grande parte das organizações ou dos colaboradores pedem é que a empresa tenha valores. Hoje em dia, principalmente nesta geração, a transparência, a autenticidade são muito valorizados, e isto dá origem ao tal orgulho.</p> |
| E8 | <p>flexibilidade, capacidade de adaptação, que as pessoas tragam cada vez mais experiências diversas (...), a capacidade de as pessoas perceberem que se hoje estamos a trabalhar assim, amanhã (...) podemos ser uma empresa diferente, podemos estar todos a trabalhar noutra geografia, noutra área de negócio, é preciso ter essa capacidade de adaptação à mudança, flexibilidade para aceitar novos desafios;</p> <p>uma cultura que, neste momento, está em transição (...) está em renovação, estamos a mudar a forma como trabalhamos, de uma empresa que era obviamente muito nacional, muito focada num modelo de negócio de ativos, de construção de grandes obras e de entrega dessas obras e de energia, estamos a mudar para uma empresa mais ágil, mais dispersa no mundo, que tem outras oportunidades de negócio, que está a expandir para outras áreas (...) é cada vez mais nova em termos das pessoas que tem, e que tem que estar em constante adaptação.</p> |

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 10 - Síntese categoria reforço do compromisso organizacional.

| Entrevistados | Reforço do Compromisso Organizacional |
|---------------|--|
| E1 | <p>força humana próxima e de confiança, porque isto foi criado pela Comunicação, exatamente para reforçar aquilo que são os valores institucionais (...) uma formulação comunicacional no sentido de concorrer para aquilo que são os valores da própria organização: a disponibilidade, a lealdade, a coesão, o bem servir, que estão aqui todos ligados com a humana, próxima e de confiança;</p> <p>uma maior fluidez da comunicação de baixo para cima, isso eu acho que é um elemento extremamente importante, nós percebermos quais são os problemas na base;</p> <p>não é por um défice de Comunicação Interna, que não há um compromisso com a organização (...) é um problema a nível global, fruto da crise, fruto das não promoções, fruto dos cortes no vencimento, isso causa desmotivação.</p> |
| E2 | <p>importante que (...) instrumentos sejam melhorados de forma a cativar o interesse dos militares;</p> |

| | |
|----|---|
| | <p>é preciso estar atento aquilo que existe, às boas práticas das instituições, e não só, através dos inquéritos de satisfação recolher junto dos militares qual é a melhor forma de fazer chegar essas atividades de Comunicação Interna.</p> |
| E3 | <p>As questões éticas, a questão da igualdade de género, hoje em dia há todo um conjunto de pilares que são fundamentais, por um lado para a normal, regular e sã convivência laboral nas empresas, e por outro lado no sentido de haver um compromisso efetivo com aquilo que é a nossa missão..</p> |
| E4 | <p>ir fazendo, mesmo que não sejam grandes projetos, que sejam coisas a miúdo, mas que estejamos sempre a comunicar e a reforçar e a arranjar situações para reforçarmos o valor (...) sempre ir trabalhando diferentes vertentes, mas tentando sempre comunicar com o colaborador e mantê-lo sempre atento, de uma forma contínua (...) têm que se sentir sempre parte integrante da solução, da empresa.</p> |
| E5 | <p><i>walk the top</i> que é a comunicação <i>face to face</i>. Por exemplo, a questão dos eventos de <i>teambuilding</i> e dos eventos de reuniões de quadros e de encontros de colaboradores ou de unidades, ou departamentos, ou de secções (...)trabalhar, dinamizar e motivar as equipas a nível interno (...) tem um impacto muito mais positivo na imagem (...) nos negócios (...) nos resultados finais que essas organizações pretendem alcançar.</p> |
| E6 | <p>queremos é que as pessoas ao sentirem e se agregarem ao projeto organizacional, sintam a organização. Hoje em dia o que as pessoas mais precisam é de sentir a organização que representam (...) é a ideia da positividade transposta para o mundo do trabalho, isso hoje é fundamental.</p> |
| E7 | <p>perceber até que ponto determinado canal de comunicação já não tem a força que tinha, e só podemos saber se realmente estamos a comunicar eficazmente se ouvirmos e se formos auscultar a opinião. Os inquéritos de clima, os inquéritos que são feitos para perceber até que ponto é que determinado canal está a ter eficácia, são cruciais para a vida das organizações, e portanto a empresa que não mede, está condenada (...) fazer auditorias de Comunicação para perceber a identidade organizacional, qual é a cultura “a liderança é imperfeita”, o líder é imperfeito e completa-se com a perfeição dos outros (...) a liderança prescindível. O dia em que eu deixar de ser necessária estar dentro de uma organização, não é um dia em que eu de alguma forma deixo de fazer parte do projeto, é sinal que alguém me consegue substituir em determinados projetos, em determinadas coisas, portanto já não precisa de mim de uma forma tão presente (...) a liderança participativa, que é todos participamos, todos fazemos parte da organização, todos valemos, a organização precisa de todos (...) os três conceitos que dão origem ao que se chama de cultura participativa (...)E eu aqui digo que os colaboradores sempre foram e são o mais importante de uma organização; Há imensas empresas que estão a deixar de fazer determinadas ações que não têm a ver com os valores.</p> |
| E8 | <p>a Comunicação Interna tem que fazer este reforço de mensagens positivas (...) através desse reforço positivo do que é que são as nossas pessoas, (...) é pegar em casos que</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>temos aqui dentro da empresa e é só mostrar aquilo que estamos a fazer de bom, (...) os projetos que temos, vamos dizendo as oportunidades, seja de benefícios para as pessoas seja oportunidades de desenvolvimento, condições de trabalho, novos projetos, (...) como as nossas pessoas são boas, e eu acho que isso funciona como motivador (...) é uma mensagem que tem que ser natural, têm que ser as pessoas a chegarem a essa conclusão.</p> |
|--|---|

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice G- Quadros síntese de categorias e subcategorias

Quadro 11 - Síntese das categorias e subcategorias (1).

| Categorias | | | |
|---|--|---|--|
| Objetivos Comunicação Interna | Periodicidade Objetivos Comunicação Interna | Comunicação Informal | Instrumentos Comunicação Interna |
| Subcategorias | | | |
| Transmitir valores e princípios Informar Motivar Subordinação à estratégia da Organização Gerar coesão/ pertença Definição Transversal Diagnóstico prévio Visão Ouvir os Micropoderosos Trabalho conjunto com Recursos Humanos | Falta de regularidade Objetivos anuais Ajustamento de Objetivos Objetivos concertados com restantes áreas Antecipação proactiva Objetivos quantificáveis e mensuráveis Calendarização Processo contínuo | Desinformação Vazio de Comunicação Formal Cautela Transformação de Comunicação Informal para Formal Situações a esclarecer internamente Comunicação Formal é fonte oficial Boatos e rumores Oportunidade criativa para a Comunicação Formal Colaboradores são solução Aceitar a comunicação informal Questões de Recursos Humanos Comunicação formal contínua e transparente | Newsletter Boletim de Informação Interna Revista Portal Social Rede Social - Facebook Intranet Vídeos Recortes de Imprensa Televisão Corporativa Email Projeto de gestão de ideias Leads Jornal de Parede Blog do CEO Instrumentos digitais e físicos Reuniões informais Cadeia hierárquica Instrumentos não digitais Pequenos-almoços Livro da empresa Manual de Boas Vindas “café para todos” Avaliação 360° Encontros globais Rede Social Interna |

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 12 - Síntese das categorias e subcategorias (2).

| Categorias | | | |
|---|--|---|---|
| Barreiras da Comunicação Interna | Plano de Comunicação Interna | Identidade e Cultura Organizacional | Reforço do Compromisso Organizacional |
| Subcategorias | | | |
| Dispersão geográfica Incapacidade das plataformas informáticas Estrutura hierárquica Corte na Comunicação ascendente Colaboradores desinteressados Inexistência de Instrumento global Gestão da Organização Ruído e boato Comunicação Interna e externa não alinhadas Instrumento desadequado Pouca informação Medo Comunicação ausente do Board Choque de gerações Tamanho da organização Corrupção | Alinhado com Plano de comunicação estratégica Alinhado com Estratégia da Organização Matriz com princípios e regras Diagnóstico prévio Objetivos Método Instrumentos Programação da atividade Controlo e avaliação Plano reflete visão e valores Levantamento contínuo das necessidades Ideias surpreendentes e inovadoras Instrumento de Gestão Processo crescente Fio condutor Espelha cultura e necessidades | Valores Disponibilidade Reforço interno Formação Organização heterogénea Compromisso Adaptação ao mercado Criação de laços Objetivos da organização Missão da Organização Identidade Coletiva Cultura nasce do colaborador A Cultura é moldável A identidade é o ADN da organização Relação entre identidade e cultura organizacional Soma de subculturas Autenticidade e transparência Flexibilidade e adaptação Renovação e agilidade | Apelar aos valores institucionais Reforço da comunicação ascendente Problemas externos à Organização Ajustamento dos instrumentos Benchmarking Atenção a questões éticas Respeito pela igualdade de género Projetos regulares Trabalhar diferentes áreas Sentimento de pertença Teambuilding Reuniões de quadros Dinamizar e motivar equipas Auditorias internas Liderança imperfeita Liderança prescindível Liderança participativa Reforço de mensagens positivas Compromisso organizacional verdadeiro |

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H- Caracterização dos entrevistados

Quadro 13 - Caracterização dos entrevistados.

| | Género | Idade | Habilitações | Cargo / Posto | Função | Local | Data | Duração |
|-----------|---------------|--------------|--------------------------------------|--|--|-----------------------|-------------|----------------|
| E1 | Masculino | 41 | Mestrado | Major da GNR | Docente no IUM | IUM | 29mar18 | 48min |
| E2 | Masculino | 43 | Mestrado | Tenente-Coronel da GNR | Chefe de Gabinete do Comandante do CARI | CARI | 29mar18 | 24min |
| E3 | Masculino | 50 | Licenciatura e Executive MBA | Diretor de Marca e Comunicação dos CTT | Direção de Marca e Comunicação | Sede dos CTT | 4abr18 | 1h06min |
| E4 | Masculino | 39 | Licenciatura Pós Graduação em Gestão | Diretora Comunicação Interna e Conteúdos dos CTT | Direção de Comunicação Interna e Conteúdos | Sede dos CTT | 4abr18 | 1h06min |
| E5 | Masculino | 60 | Licenciatura | Presidente da Direção da APCE | Direção da APCE | Torres de Lisboa-Galp | 10abr18 | 39min |
| E6 | Masculino | 52 | Doutoramento | Professor Associado Convidado da FCH - UCP | Docência Universitária | FCH-UCP | 12abr18 | 48min |
| E7 | Feminino | 43 | Licenciatura e Especialização | Presidente do OCI | Direção do OCI | Escritório ATREVIA | 13abr18 | 1h36min |
| E8 | Masculino | 38 | Mestrado e MBA em Gestão | Sub-Diretor de Comunicação do EDP | Direção de Comunicação da EDP | Sede da EDP | 18abr18 | 25min |

Fonte: Elaboração própria.