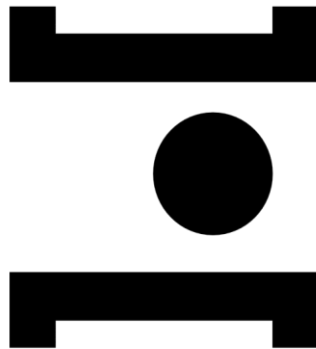


**INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM**

**Escola Superior Gestão e Tecnologia Santarém**



**POLITÉCNICO  
DE SANTARÉM**

**COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE  
CASO DO SERVIÇO DE UTILIZAÇÃO COMUM DOS HOSPITAIS**

**Trabalho de Projeto**

**Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde**

**Joana Patrícia Paradela Fernandes**

**Orientação:**

**Nome completo do(a) Orientador(a)**

**Professora Doutora Cláudia Patrícia de Almeida Seabra Moreira**

Julho, 2025

## **Dedicatória**

Por tudo, por nada, por tanto e por tão pouco, quero dedicar este fim de ciclo à minha mãe, pois tenho a certeza que se ela cá estivesse, estaria orgulhosa de todo o meu percurso.

Que eu um dia possa ser inspiração para alguém que queira alcançar aquilo que tem direito, fazendo o seu caminho pensando que está sozinho, mas não está!

## **Agradecimentos**

Posto isto, quer agradecer este desfecho principalmente, à minha Orientadora, Professora Doutora Cláudia Seabra, que desde início abraçou a minha ideia de projeto e embarcou nesta viagem comigo, e em todo o percurso me deu as ferramentas necessárias para ser bem-sucedida no que fiz. Tenho a certeza que continuará a acompanhar-me quando seguir para doutoramento.

Também quero agradecer à Organização onde trabalho por me ter disponibilizado todos os recursos que me permitiram a realização deste projeto: tanto aos meus colegas da Direção Regional do Centro, como também à Dra. Mariana Franco, à Eng<sup>a</sup> Fátima Gonçalves e ao Dr. Pedro Dias, por terem disponibilizado o seu tempo para os poder entrevistar.

Obrigado a todos os que me apoiaram e acreditaram em mim, quando eu já tinha dado tudo a perder, e não me deixaram desistir.

Um Muito obrigado a todos!!!

### **Acrónimos/Siglas**

GAAC – Gestão de Arquivos e Armazéns centrais

SUCH – Serviço de Utilização Comum dos Hospitais

SNS – Serviço Nacional de Saúde

## 1. Resumo

A Comunicação e o Comportamento Organizacional definem desde logo uma organização e a sua cultura. Organizações estas que são feitas de e para pessoas. Nesse sentido, estas mesmas pessoas, para manterem uma longevidade nas organizações é necessário que se encontrem felizes e motivadas para que o seu desempenho seja bom e, por sua vez, se traduza em sucesso. Sendo a Comunicação Organizacional um objeto de estudo por académicos e gestores de há várias décadas para a atualidade, esta tem um papel predominante orientado para as organizações que têm como finalidade principal a obtenção de lucro.

É deste modo que a Comunicação Organizacional ganha sentido, tornando-se bastante urgente e pertinente a compreensão do papel que esta desempenha no comprometimento dos colaboradores face à cultura das organizações.

O objetivo deste projeto passa por fundamentar teoricamente a Comunicação Organizacional, salientando a importância da Comunicação Interna no meio organizacional, mais especificamente no Serviço de Utilização Comum dos Hospitais (SUCH). O projeto teve como foco a análise da influência da comunicação interna nas dimensões que compõem a satisfação e a diminuição da rotatividade.

A parte prática deste trabalho teve a sua realização na Delegação Regional do Centro do Serviço de Utilização Comum dos Hospitais, através de entrevistas exploratórias realizadas a três diretores de serviços, juntamente com a aplicação de um inquérito por questionário aos trabalhadores do edifício em questão.

Os resultados mostraram que a comunicação interna, está inteiramente relacionada com a compreensão e com a necessidade de que os trabalhadores têm na divulgação de informação, e a partir dela os recursos humanos apresentaram um poder preditivo em termos de desempenho e prevenção da rotatividade através da atratividade organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional ; Comunicação interna; Gestão; Eficácia; Eficiência; Sustentabilidade

**Abstract****Internal Communication in Organizations: Case study of the Service Commonly  
Used by Hospitals**

Organizational Communication and Behavior define an organization and its culture from the outset. Organizations are made by and for people. In this sense, in order for these same people to remain in organizations for a long time, they need to be happy and motivated so that their performance is good and, in turn, translates into success.

Since Organizational Communication has been studied by academics and managers for several decades, it plays a predominant role in organizations whose main purpose is to obtain profit. This is how Organizational Communication gains meaning, making it quite urgent and pertinent to understand the role it plays in the commitment of employees to the culture of organizations. The objective of this project is to theoretically substantiate Organizational Communication, highlighting the importance of Internal Communication in the organizational environment, more specifically in the Common Use Service of Hospitals (SUCH).

The project focused on analyzing the influence of internal communication on the dimensions that make up satisfaction and the reduction of turnover. The practical part of this work was carried out at the Regional Delegation of the Hospitals' Common Use Service Centre, through exploratory interviews with three department directors, together with the application of a questionnaire survey to the workers of the building in question.

The results showed that internal communication is entirely related to the understanding and need that workers have in the dissemination of information, and from this, human resources showed a predictive power in terms of performance and prevention of turnover through organizational attractiveness.

**Key-words:** Organizational communication; Internal communication; Management; Efficiency; Sustainability

## Índice

<b>I. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>II. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
<b>II.1. COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>II.2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>13</b>
<b>II.3. COMUNICAÇÃO INTERNA .....</b>	<b>19</b>
<i>II.3.1. A comunicação interna e a heterogeneidade do conhecimento das organizações...</i>	<i>21</i>
<i>II.3.2. A comunicação interna através controlo interno .....</i>	<i>22</i>
<b>II.4. A COMUNICAÇÃO INTERNA, A ROTATIVIDADE E A SATISFAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>23</b>
<i>II.4.1. A satisfação da comunicação interna .....</i>	<i>25</i>
<i>II.4.2. Avaliação da satisfação da comunicação interna .....</i>	<i>26</i>
<b>II.4.3. CSQ - QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>27</b>
<i>II.4.3.1. Clima Comunicacional .....</i>	<i>29</i>
<i>II.4.3.2. Integração Organizacional .....</i>	<i>30</i>
<i>II.4.3.3. Feedback .....</i>	<i>31</i>
<b>II.5. BARREIRAS À COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>32</b>
<b>III. COMUNICAÇÃO INTERNA NO SUCH .....</b>	<b>34</b>
<b>III.1. A ORGANIZAÇÃO, A COMUNICAÇÃO INTERNA E A SUA AVALIAÇÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>III.2. A ORGANIZAÇÃO: SUCH .....</b>	<b>35</b>
<i>III.2.1. Serviço de Apoio de Qualidade, Ambiente, Seg. Trab. E Seg. Alimentar.....</i>	<i>41</i>
<i>III.2.2. Serviço de Apoio de Comunicação.....</i>	<i>42</i>
<i>III.2.3. Serviço de Prestação de Gestão de Arquivo e Armazéns centrais .....</i>	<i>43</i>
<b>IV. METODOLOGIA .....</b>	<b>44</b>
<b>IV.1. MÉTODO .....</b>	<b>44</b>
<b>IV.2. MÉTODO QUALITATIVO – ENTREVISTA EXPLORATÓRIA .....</b>	<b>44</b>
<b>IV.3. MÉTODO QUANTITATIVO - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>45</b>
<b>IV.4 A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE DADOS CONTEXTUALIZADA COM O TEMA .....</b>	<b>45</b>
<b>IV.5. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE .....</b>	<b>46</b>
<b>IV.6. PARTICIPANTES.....</b>	<b>46</b>
<b>IV.7. PROCEDIMENTO .....</b>	<b>47</b>
<b>IV.8. INSTRUMENTOS .....</b>	<b>48</b>
<b>V. RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
<b>V.1. ANÁLISE DE DADOS DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>V.2. ANÁLISE DE DADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>58</b>
<b>V.3. REFLEXÃO SOBRE OS RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>

<b>VI. CONCLUSÃO .....</b>	<b>71</b>
<b>VI.1. SOLUÇÕES COMPLEMENTARES PARA O DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO     SUCH .....</b>	<b>73</b>
<b>VI.2. LIMITAÇÕES AO ESTUDO .....</b>	<b>75</b>
<b>VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>76</b>
<b>VII. ANEXOS .....</b>	<b>82</b>
<b>VII.1. ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS .....</b>	<b>82</b>
<b>VII.2. INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>102</b>
<b>VII.3. AUTORIZAÇÕES DOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>118</b>

## **Índice de Figuras e Tabelas**

### **Lista de figuras**

Figura 1 - Diminuição dos Níveis Hierárquicos de uma Estrutura Organizacional.....	14
Figura 2 - Redes de Comunicação Organizacional.....	18
Figura 3 - Estrutura da Satisfação da Comunicação.....	29
Figura 4 - A Sede e as Delegações do SUCH.....	36
Figura 5 - Cronograma de Serviços Iniciados no SUCH, desde que foi fundado até à atualidade.....	38
Figura 6 - Organograma SUCH.....	39
Figura 7 - Áreas de Prestação Especializada do SUCH.....	40
Figura 8 - Percentagem de Géneros que Responderam ao Inquérito .....	59
Figura 9 - Percentagem das Idades dos Inquiridos .....	59
Figura 10 - Percentagem das Questões Relacionadas com o Clima Organizacional.....	60
Figura 11 - Percentagem das Questões Relacionadas com a Integração Organizacional.....	61
Figura 12 - Percentagem das Questões Relacionadas com o Feedback .....	62
Figura 13 - Percentagem das Questões Relacionadas com a Comunicação Horizontal.....	63
Figura 14 - Percentagem das Questões Relacionadas com a Informação Organizacional.....	64
Figura 15 - Percentagem das Questões Relacionadas com a Comunicação com o Superior .....	65
Figura 16 - Percentagem das Questões Relacionadas com a Qualidade dos Meios de Comunicação .....	66
Figura 17 - Percentagem das Questões Relacionadas com a Relação com os Subordinados.....	67

### **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Correspondência entre Questionário de Satisfação de Comunicação (CSQ).....	49
Tabela 2 - Sistematização dos Principais Resultados das Entrevistas.....	52

## **I. Introdução**

O desempenho das organizações depende inteiramente do contributo dos colaboradores e para que estes possam ter um bom desempenho é necessário ter em conta que as práticas usadas para gerir os recursos humanos, influenciam pelo impacto que as mesmas têm sobre as suas atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Kehoe & Wright, 2013).

“Na maior parte das atividades humanas em que a interdependência é regra (...), a responsabilização perante outrem constitui uma característica permanente da atividade organizacional, em geral, e da tomada de decisão em particular, compelindo os indivíduos a agirem de acordo com as normas e expectativas prevalentes e a anteciparem justificações para comportamentos desviantes” (Simões, 2008, p.185).

Tendo em conta a informação supra, é possível afirmar que, ao longo do tempo, a valorização dos funcionários nas organizações tem aumentado, pois, embora sejam escolhidos para trabalhar, é-lhes exigido que sejam cada vez mais eficazes e eficientes. A comunicação torna-se então fundamental, para que se possa aumentar entre os trabalhadores união e transparência.

“Se existirem boas relações interpessoais dentro de uma empresa, estas determinam uma melhor saúde e bem-estar do indivíduo e aumentam a sua capacidade de envolvimento no trabalho” (Serra, 1999, p.495). O que significa que, se houver uma má comunicação entre os demais trabalhadores de uma organização, esta pode ser considerada uma forma primordial da diminuição do grau de satisfação dos mesmos.

Ao existir uma boa comunicação organizacional entre colaboradores, facilmente é construído um espírito de entreajuda, que facilita a realização dos trabalhos e o ultrapassar das dificuldades e obstáculos. Posto isto, é de realçar que estas atitudes e comportamentos, se formam durante o desenvolvimento de cada um, e são essencialmente caracterizados pelos seus valores e princípios. Portanto, pode argumentar-se que o bem-estar emocional vem de emoções positivas e emoções negativas (Chiavenato, 2004).

A maioria das atividades de produção requer a colaboração de indivíduos. E nesse sentido é necessário que se envolvam trabalhadores que comunicam entre si, para os fazer relacionar de forma plena. Tudo isto porque se os comportamentos se moldam ao

longo do desenvolvimento do ser humano, a comunicação e a forma como ela é feita e encarada, também se vai alterando no decorrer de todas as evoluções do ser humano.

Dias (2007), dita que todas as organizações têm uma estrutura configurada apoiada nas relações existentes entre as partes que constituem o todo, levando a que seja necessário encontrar uma estrutura normativa para os funcionários e para a comunicação. Note-se que muitas vezes a comunicação das organizações é imperfeita, e é necessário que se aplique a dedicação e o esforço necessários para contornar as adversidades.

Assim, “o estudo das tendências da Comunicação Organizacional, quer do ponto de vista da evolução da disciplina, quer através da análise das características profissionais, ajuda-nos a compreender as dinâmicas que descrevem o avanço da comunicação como atividade profissional” (Costa-Sánchez et al., 2020, p.38).

Para isso, ao longo dos últimos 15 anos consecutivos, foram combinadas questões estratégicas importantes para a gestão da comunicação. Sempre com base numa visão futura que identifica as principais áreas de ação para os líderes da comunicação. Os estudos vão desde o mais antigo do mundo sobre comunicação estratégica até à literatura de pesquisa atual, e baseiam-se em cinco áreas em que se acredita moldar o futuro da comunicação (Zerfass et al., 2020):

- Desenvolver competências raras e novas funções para os profissionais;
- Alcance e impacto públicos num mundo hiperconetado;
- Liderar e motivar equipas de comunicação extraordinárias;
- Construir relacionamentos em tempos de desinformação e desconfiança.

A gestão de recursos humanos sustentável, pode conseguir prever o desempenho dos trabalhadores e pode conseguir explicar através da atratividade a gestão de recursos de uma organização positiva, pois permite a avaliação não só da própria organização, mas também permite perceber se o local de trabalho tem um ambiente próspero. Pode ainda conseguir entender o resultado dos trabalhos que os trabalhadores executam e verificar se há desejo resultante de melhorar o seu desempenho através de dois elementos: na avaliação de risco e controlo das atividades.

Para isso, as organizações têm de continuamente melhorar as políticas de bem-estar dos trabalhadores, estabelecer mecanismos de incentivos justos e razoáveis a longo

prazo, e através da comunicação interna, reduzir o conflito de tarefas decorrentes e opiniões e julgamentos diferentes sobre o conteúdo da tarefa entre os indivíduos (Rego, 2022).

Esta experiência é considerada um fator bastante positivo no que concerne à existência da comunicação interna nas organizações, pois leva ao aumento da produtividade de forma eficaz e eficiente, uma vez que os funcionários se encontram satisfeitos com o local de trabalho, porque há contribuição para o psicológico individual, aumentando a concentração no desempenho das tarefas. Embora a comunicação origine diferentes resultados em diferentes situações, ela é uma das características que torna um líder melhor ou pior. Nesse sentido, um gestor pode jogar com a comunicação de forma a ter resultados diferentes, consoante a sua pretensão, uma vez que a comunicação é a base da interação humana bem-sucedida nas organizações (Cunha et al., 2007)

Como supramencionado, a comunicação interna não só ajuda a promover a coordenação e cooperação, mas também ajuda a contribuir para a integração eficaz das tarefas. Pode também aumentar as relações positivas de trabalho, tornando-as mais fortes e atribuindo a cada trabalhador um sentimento de pertença. Como resultado, os trabalhadores sentem espírito de lealdade para com a organização, manifestado através do desejo de permanecer (Cunha et al., 2007; Rego, 2022).

Nesse sentido neste projeto, de início irá ser apresentada uma revisão da literatura, essencialmente baseada em artigos de revisão e de revisão sistemática, manuais de comunicação, manuais de comportamento organizacional e documentos científicos já publicados de quartis um, dois e três. De seguida haverá a parte prática que consiste na apresentação de um inquérito por questionário e entrevistas exploratórias, e o destacamento das respostas fulcrais para o entendimento da comunicação interna na organização Serviço de Utilização Comum dos Hospitais. Será ainda apresentado na parte prática, possíveis soluções como sugestão para organização estudada, neste projeto. Por fim, será dada a conclusão deste projeto e a sua possível aplicabilidade.

Os objetivos deste projeto aplicado são:

- Entender a importância da comunicação interna no contexto das organizações;
- Perceber se a comunicação interna é feita de forma correta na organização Serviço de Utilização Comum dos Hospitais;
- Perceber se o feedback é positivo na comunicação interna na Organização

### Serviço de Utilização Comum dos Hospitais.

Estes objetivos foram escolhidos pois o apoio organizacional faz com que o vínculo emocional dos trabalhadores na organização também aumente. Por isso é necessário que se aumente no investimento profissional centrado nas competências de comunicação organizacional focados na comunicação interna.

Para que a comunicação interna seja aplicada com qualidade, as diferentes organizações, que inclusive já têm departamentos de comunicação, têm de fazer auditorias à comunicação organizacional. Existem oito dimensões que são usadas aquando das auditorias da comunicação organizacional, que são a “influência, a recetividade ao feedback, a “permissão” caracterizada pela oportunidade de tomar iniciativa na comunicação, a capacidade de resposta, a interdependência, a recompensa por comunicar devidamente, a confiança e o uso de tecnologias” (Rego, 2022, p.43), e todas estas dimensões podem ser avaliadas no sentido da comunicação descendente, ascendente e lateral/ou horizontal (Dias, 2007).

Ainda assim, para se poder avaliar a comunicação é também necessário atender a nove critérios: “a oportunidade, a clareza, a exatidão/rigor, a pertinência, a credibilidade, o sentido de responsabilidade, a concisão, o profissionalismo e a sinceridade/genuinidade” (Marques, 2010; Rego, 2022, p.45).

## **II. Revisão da Literatura**

### **II.1. Comunicação**

O conceito de comunicar é poder ter a possibilidade de tornar comum uma informação, um pensamento ou até mesmo uma atitude. Podendo ser feito através de um qualquer meio efetivo. Nesse sentido o ato de comunicar, exige a presença de um conjunto de elementos, como o emissor ou fonte e um recetor ou destinatário. Entre eles circulará mais um elemento caracterizado por mensagem, feita através de um canal, devido a possíveis situações, circunstâncias, intenções, propósitos ou até mesmo necessidades (Ruão, 1999; Thayer, 1976).

A mensagem acontece sempre que há uma necessidade ou intenção de transmitir algo. É, portanto, um processo que acontece em continuidade de pessoas para pessoas, sendo impossível uma desconexão.

Geralmente é o emissor que inicia o processo de comunicação. Prepara a mensagem, transformando-a num código que possa ser reconhecido pelo recetor, que lhe dá um significado. A mensagem flui do emissor para o recetor, e é feita através de um canal, que pode ser auditivo no caso da mensagem falada; visual, se se atender à mensagem através de componentes visuais: i.e. signos ou imagens; ou cinestésico, que se traduz numa mensagem não verbal transmitida por gestos e movimentos corporais (Faria, 2017; Ruão, 1999).

### **II.2. Comunicação Organizacional**

Tal como afirma Longo (2011), o termo “organização” está relacionado com o termo “administração”, ou seja, está interligado com aquilo que se entende por organização racional do trabalho. Por outras palavras, o termo “organização” pode ter um sentido mais amplo, quando se tem por objetivo tratar do quadro estrutural de cargos. Onde se definem os títulos, as atribuições básicas, algumas responsabilidades, as relações formais e até o nível de autoridade.

Assim, verifica-se que uma organização tem como função o estudo da sua estrutura organizacional para que se possa definir corretamente essa mesma estrutura de forma que esta possa atender às necessidades dos colaboradores e atingir os objetivos delineados, através da criação de uma ciência de rendimento altamente caracterizada

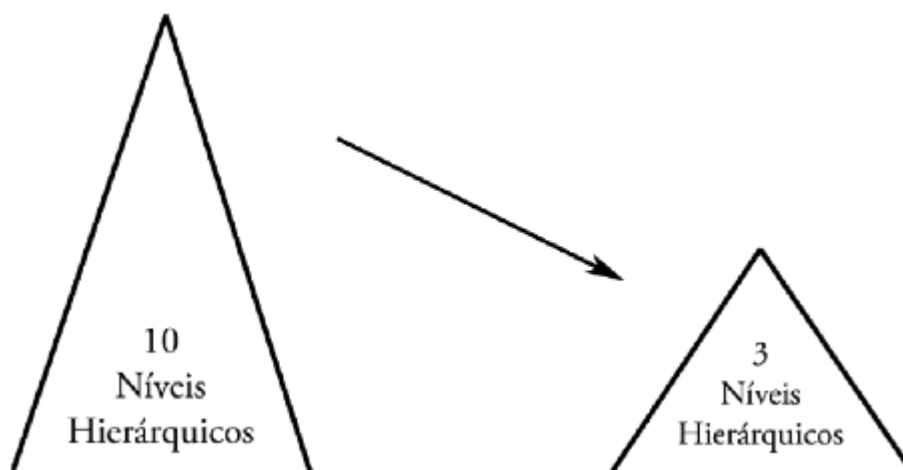
por fazer atingir a eficácia e a eficiência através do aumento da produção. Todas as organizações são caracterizadas por uma hierarquia designadas de “posições funcionais”, que são altamente orientadas para o cumprimento de objetivos traçados, através da produção de bens e serviços (Longo, 2011).

Assim, os princípios fundamentais de uma organização formal são (Longo, 2011):

- **Princípio da divisão do trabalho** - É quanto se pretende que cada pessoa produza de forma equivalente ou superior dentro dos padrões da qualidade.
- **Princípio da especialização** – Está inteiramente relacionado com os cargos e as funções que cada trabalhador possa desempenhar numa organização, podendo estas funções serem específicas e especializadas.
- **Princípio da hierarquia** – Vem em complemento à estrutura da especialização, onde é necessária a existência de uma estrutura hierárquica para se dirigir operações. Segundo a imagem infracitada, pode entender-se que à medida em que se vai subindo na escala hierárquica de uma organização, o volume de autoridade aumenta e, ao mesmo tempo, pode diminuir a necessidade de conhecimento técnico-operacional.

**Figura 1**

*Diminuição dos Níveis Hierárquicos de uma Estrutura Organizacional*



Fonte: Longo (2011)

- **Princípio da Autoridade** – Ou Poder Formal, atribui o direito de comandar os trabalhadores, de forma adequada pelo possuidor da autoridade para a concretização de objetivos da organização.

- **Princípio da Responsabilidade** – Acontece quando o grau de autoridade é proporcional ao grau de Responsabilidade, ou seja, é quando existe o dever de se desempenhar uma atividade para a qual se foi escolhido.
- **Princípio da Delegação** – Consiste no processo de inculcar as posições inferiores de alguma independência, autoridade e responsabilidade.

Cultura organizacional, tal como afirma Dias (2007), é considerado um sistema composto por conhecimento, crenças e valores. Onde pode ser aplicado, um ou mais padrões de interação e relacionamento existentes numa organização. Nesse sentido, todas as organizações são interpretadas por um sistema de organograma funcional, e este pode ser feito à imagem da cultura organizacional de cada organização. Com isto quer dizer-se que a cultura organizacional pode ser interpretada, nada mais nada menos, como uma forma de estar.

Uma organização só consegue sobreviver e progredir se tiver o seu próprio método organizacional, e a atmosfera psicológica de cada organização tem de ser adaptada de forma única e exclusiva. Contudo, é preciso realçar que nem todos os trabalhadores compreendem a cultura organizacional da mesma forma, pois os trabalhadores nem sempre são sensíveis aos mesmos aspetos da sua organização, uns podem ver a cultura organizacional de forma positiva e outros de forma negativa (Dias, 2007).

Portanto, é essencial que os trabalhadores adquiram um maior entendimento sobre a sua organização ao mesmo tempo que lhes é inculcada a responsabilidade sobre o meio ambiente da empresa. Por esta ótica, é necessário destacar que uma organização necessita de ter sentido de identidade de si própria, para que possa transmitir o conhecimento e a compreensão na partilha de objetivos, criando nos trabalhadores o comprometimento necessário para atingirem os objetivos. Por definição, todas as organizações possuem uma estrutura. Existem diversas definições do que pode ser entendido como estrutura. Porém, pode apontar-se conceitos atuais que levam em conta a composição e as relações das partes que compõem o todo (Dias, 2007).

Assim, tem de haver sempre por parte da organização, uma competência inovadora ao nível da identidade e adaptabilidade, contribuindo para a integração positiva dos trabalhadores. Nesse sentido, pode encontrar-se três tipos de estrutura: a estrutura normativa, a estrutura de pessoal e a estrutura de comunicação (Dias, 2007):

- **Estrutura Normativa** – Pode apresentar-se de forma escrita ou informal e é o conjunto de normas, regras e procedimentos que regulam o trabalho. Neste caso uma estrutura pode estar estruturada de forma rigorosa ou livre. Uma organização rigorosamente estruturada tem uma autoridade altamente centralizada, os trabalhos são altamente padronizados e os grupos e os colaboradores têm pouca autonomia para desempenhar as suas funções, uma vez que os papéis estão rigorosamente definidos. Por sua vez, uma organização que possua livremente a sua estrutura, tem uma autoridade menos centralizada, os grupos os indivíduos têm mais liberdade no desempenho das suas funções, que se traduz na consequência imediata de maior adaptação dos papeis às situações corretas da organização;
- **Estrutura de Pessoal** – Está relacionada com os trabalhadores das organizações, aos papéis que estes desempenham e aos cargos que lhes são atribuídos. Tudo informações que têm de ficar clarificadas à data da contratação dos mesmos. Não só por ser um direito que lhes assiste, mas também por ser dever da empresa esclarecer os trabalhadores sempre que necessário independentemente do tempo em que nelas trabalham;
- **Estrutura de Comunicação** – No que concerne às estruturas organizacionais, a estrutura da comunicação é a mais importante. É através dela que se verifica a influência no clima e na cultura organizacionais, pois a comunicação é sempre influenciada pela liderança.

Constata-se que grande parte dos gestores dedica a maior parte do seu tempo a comunicar com as pessoas. Esta comunicação pode ser feita de forma interna, aproveitando os recursos humanos da empresa, ou então pode ser feita de forma externa, interagindo diretamente com os trabalhadores (Teixeira, 2010).

Nesse contexto, pode afirma-se que para que a comunicação com os trabalhadores seja excelente, é essencial que eles estejam motivados, e para isso é necessário que exista uma comunicação eficaz no interior da organização. Portanto, para que isto seja implementado de forma consistente, é necessário que os trabalhadores possuam as seguintes informações (Teixeira, 2010):

- Como executar tarefas e os objetivos a serem cumpridos;
- A remunerações, e o sistema de retribuição;
- O seu cargo na estrutura organizacional da organização;
- Mudanças que possam afetar o futuro da organização;

- As políticas, regras e procedimentos da organização.

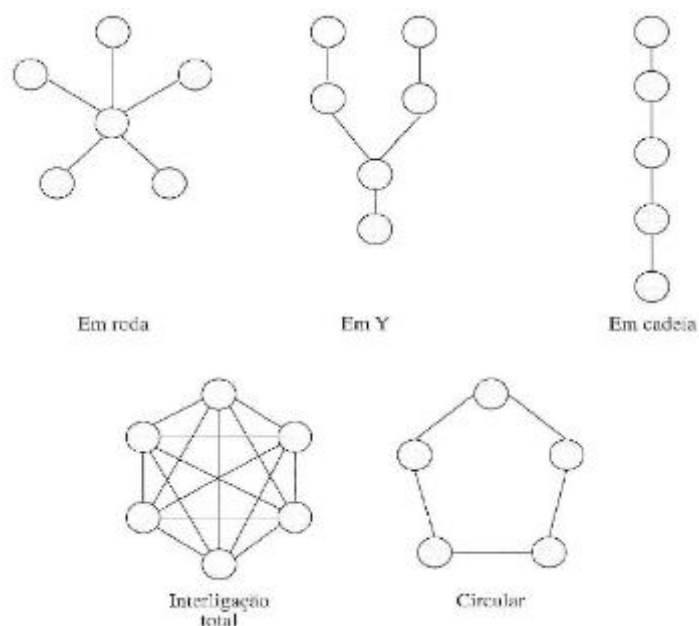
Portanto, os trabalhadores precisam ter uma compreensão clara do propósito da organização para a qual trabalham, do que se espera deles, da sua posição na estrutura interna, da sua remuneração e de quaisquer mudanças que afetem o futuro da empresa e dos seus colaboradores (Teixeira, 2010).

Sempre existiram barreiras que dificultam a comunicação eficaz e, por sua vez, a motivação dos colaboradores. No entanto, os colaboradores precisam se sentir ouvidos e compreendidos pelos seus superiores hierárquicos. Caso contrário, há indicações de que o sistema de comunicação da organização não está a funcionar de forma correta. Sempre existiram barreiras que dificultam a comunicação eficaz e, por sua vez, a motivação dos trabalhadores. Existem cinco tipos de redes de comunicação de grupo que ajudam na prevenção das falhas de comunicação nas organizações (Teixeira, 2010):

- **Rede de Comunicação da Roda** – Os trabalhadores comunicam entre si através a partir de um membro que ocupa uma posição central;
- **Rede de Comunicação em Forma de Y** – A comunicação ocorre em ambas as direções através de diferentes níveis da hierarquia, sem oportunidade de comunicação horizontal;
- **Rede de Comunicação em Cadeia** – Cada trabalhador só pode comunicar com os trabalhadores antes e depois dele;
- **Rede de Comunicação Circular** - Semelhante a uma rede de comunicação em cadeia, cada colaborador só pode se comunicar com os colaboradores anteriores e posteriores, mas o último colaborador também se comunica com o primeiro membro, completando o círculo;
- **Rede de Comunicação Totalmente Conectada** – Todos estão totalmente conectados e cada trabalhador de um grupo pode se comunicar com todos os outros trabalhadores do mesmo grupo.

**Figura 2**

*Redes de Comunicação Organizacional*



Fonte: Teixeira, 2010

A comunicação num mundo empresarial pode ser considerada a ligação interna principal e pode fazer com que haja ou não uma participação total de todos os funcionários, isto porque é um meio de interligação de hierarquias que são caracterizadas pelas relações verticais e horizontais, e ela pode ser considerada representativa, expressiva ou confusionante (Sfez, 1991).

Se se atender à comunicação representativa, verifica-se que há uma fusão da comunicação e da representação. Por outras palavras, o emissor e o recetor estão ligados por um canal, e quando o emissor decide comunicar, o recetor decide tomar como ato pensado participar na conversa. Assim de forma involuntária, mas voluntária, todos os atos de comunicação, são representativos. Quanto à comunicação expressiva, nela existem as mesmas hierarquias que na comunicação representativa, mas o efeito está na causa, ou seja, as hierarquias claramente estão interligadas, mas não se consegue distinguir a base do topo (Sfez, 1991).

A comunicação confusionante é o resultado da junção da comunicação representativa com a comunicação expressiva. Nesta comunicação “o representativo e o expressivo tendem a identificar-se um com o outro. Toma-se o representar pelo exprimir e o exprimir

pelo representar” (Sfez, 1991, p.101).

### **II.3. Comunicação Interna**

A comunicação organizacional baseia-se numa comunicação formal que se reflete no organograma de uma organização. Os colaboradores das organizações são parte integrante de processos produtivos, e nesse sentido, é necessário ser estratégico, priorizando os recursos humanos das organizações através da indicação da gestão de pessoas enquanto necessidade básica de gestão da comunicação organizacional (Dias, 2007).

Uma estrutura organizacional falha se comunicação também falhar, pois a existência de uma boa comunicação organizacional, pode contribuir “para o aumento da produtividade, promove a qualidade do serviço prestado aos clientes, reduz o absentismo e os conflitos laborais, e melhora os níveis de satisfação, empenhamento e desempenho dos colaboradores” (Rego, 2022, p.31).

A comunicação assume múltiplas funções: pode ser formal ou informal, explícita ou implícita, ou até mesmo legítima ou ilegítima. E esta permite que os gestores interajam com os demais membros constituintes de uma organização, pode também constituir um meio de delegação de funções e permite que se leve a cabo diversas táticas de influência junto dos públicos alvo. Com a existência da comunicação organizacional, os subordinados bajulam os seus superiores, e, concede-se também a possibilidade de os mesmos fazerem chegar opiniões, propostas, queixas e lamentações às autoridades organizacionais. A comunicação interna é um “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos” (Curvello, 2012, p.12; Rego, 2022).

Dentro de uma organização quem tem maiores e melhores competências comunicacionais, tem uma maior probabilidade de ser bem-sucedido e de conseguir contribuir de uma forma mais eficaz para o bom funcionamento das suas equipas dentro da sua organização, uma vez que os comunicadores natos conseguem ter a capacidade de (Rego, 2022, p.33):

- “Transmitir ideias a pessoas que não compreendem o significado preciso dos conceitos;

- Ser conciso, confiante e adaptável na apresentação de si próprio e das suas ideias;
- Aceitar críticas e escutar ideias/perspetivas divergentes;
- Construir argumentos razoáveis e lógicos para suportar propostas;
- Verificar a informação que é necessária transmitir, e proporcionar a que é solicitada;
- Escutar, ler e compreender as comunicações das outras pessoas;
- Ser sensível/atento às idiossincrasias de cada audiência;
- Escrever clara e concisamente;
- Usar linguagem apropriada ao tópico e à audiência”.

Vários autores acreditam que a comunicação interna é feita de forma fragmentada, pois, uma organização que tenha determinadas competências comunicacionais pode aumentar as probabilidades de um líder comunicar de modo mais eficaz e alcançar melhores resultados.

Assim, é necessário que um gestor tenha onze competências interpessoais para que possa executar uma comunicação considerada plena (Rego, 2022, p.39):

- Escuta ativa;
- Escuta empática;
- Verificação da exatidão nas palavras utilizadas;
- Clarificação dos significados;
- Revelação de emoções;
- Encorajamento dos inputs;
- Fornecimento de feedback;
- Solicitação de Feedback;
- Transmissão de instruções;
- Gestão de conflito;
- Feedback construtivo.

Compreender a importância da comunicação interna num contexto organizacional, é importante. É através da comunicação interna que os profissionais das organizações estimulam a qualidade da relação entre o trabalhador e a organização e vice-versa. É importante também, que exista planeamento estratégico nas organizações onde se possa incorporar a gestão de recursos humanos e a comunicação interna. A comunicação interna, está inteiramente relacionada com a compreensão e com a necessidade de que os trabalhadores têm na divulgação da informação, e a partir dela os recursos humanos apresentaram um poder preditivo em termos de desempenho e prevenção da rotatividade através da atratividade organizacional (Dias, 2007; Longo, 2011; Rego, 2022).

### **II.3.1. A comunicação interna e a heterogeneidade do conhecimento das organizações**

Verifica-se que nos últimos anos tem aumentado o impacto do conhecimento e da tecnologia como recursos essenciais no desenvolvimento das organizações, sendo que ao longo dos tempos a visão dinâmica baseada em recursos, foram gradualmente formadas.

De acordo com Gan et al. (2023), conseguiu apurar-se que as organizações tendem a apoiar-se na inovação, para que assim consigam ter um fator de destaque na sua sustentação e no seu crescimento. Embora algumas organizações ainda possam enfrentar desafios nessa busca pela inovação, devido não só a restrições de capital, como também pela falta de conhecimentos especializados.

Assim, pode afirmar-se que a visão dinâmica baseada em recursos, defende que as organizações devem utilizar as capacidades específicas internas e externas existentes, para lidar com as mudanças ambientais, onde a escala de ação desses mesmos recursos enfatiza o comportamento orientado para os processos, centrando-se principalmente nos caminhos dinâmicos de aquisição e integração de recursos (Gomes et al., 2023).

Nesse sentido, verifica-se que a heterogeneidade do conhecimento tende a referir-se às características variadas do conhecimento de diferentes organizações, onde são verificadas disparidades nos seus componentes constituintes, e assim esta heterogeneidade pode vir a atingir a amplitude não só de conhecimento, mas também de habilidades e experiências disponíveis aos membros das organizações, levando assim ao reconhecimento da existência de novas oportunidades trazendo vantagens para a inovação das organizações (Gan et al., 2023; Gomes et al., 2023).

Contudo, quando se aplica a heterogeneidade do conhecimento no desenvolvimento e empenho da inovação das organizações, evidencia-se que esta ainda não atingiu um nível que possa trazer um consenso para as organizações. No entanto, “mesmo não havendo consenso sobre a heterogeneidade do conhecimento, sabe-se que dos estudos realizados sobre o tema, há efeitos positivos centrados essencialmente no aumento do stock de conhecimento, desencadeando conflitos benignos e promovendo a inovação corporativa” (Gan et al., 2023, p.3).

Ainda assim, é de realçar que o impacto da heterogeneidade do conhecimento, pode trazer efeitos positivos que promovam a inovação corporativa, e estes podem centrar-se essencialmente na comunicação interna, pois os conflitos resultam diretamente das interações dos trabalhadores nas organizações, devido às diferenças cognitivas, de formação e educação dos indivíduos que compõem as equipas de trabalho. E, podem afetar vários indicadores nas organizações, tais como a inovação organizacional, e têm sido considerados ao longo dos tempos uma ponte que conecta os antecedentes situacionais e os resultados organizacionais, o que força a quem lidera as equipas, se torne num bom mediador, obrigando ao aumento do conhecimento sobre comunicação interna e a aplicá-lo (Duarte & Silva, 2023; Lin et al., 2023).

Assim, é necessário que as organizações combatam de forma eficaz a heterogeneidade do conhecimento, pois se esta não for controlada dentro de uma organização, “pode fortalecer a oposição de pontos de vista entre os membros, intensificando assim os conflitos de relacionamento, perturbando a harmonia organizacional e afetando negativamente o desempenho inovador da empresa” (Gan et al., 2023, p.4).

Surgindo assim, a importância do aumento da comunicação interna de forma a promover a existência regular da partilha do conhecimento, podendo esta partilha atuar como um mediador de conflitos. Além de que a partilha do conhecimento feita de forma adequada, pode melhorar de forma bastante eficaz e eficiente a transmissão de conhecimento explícito e tácito, amenizando os conflitos da heterogeneidade do conhecimento (Argenti, 2003; Duarte & Silva, 2023; Zerfass et al., 2020).

### **II.3.2. A comunicação interna através controlo interno**

O controlo interno é a chave para alcançar o desenvolvimento de alta qualidade nas organizações, mas as falhas podem ocorrer frequentemente. Portanto, é importante explorar formas de melhorar a qualidade do controlo interno e promover o desenvolvimento das organizações de alta qualidade. Um bom sistema de controlo interno é extremamente fundamental para aprimorar a gestão de riscos nas organizações e pode representar o desenvolvimento de qualidade superior das mesmas, uma vez que a comunicação interna desse mesmo sistema tem de ser feita de forma coesa (Lin et al., 2023).

Segundo alguns autores, as organizações devem estabelecer e fazer chegar aos

trabalhadores, através das várias formas de comunicação interna das organizações, os mecanismos de incentivos a longo prazo, onde as políticas de bem-estar dos trabalhadores devem ser divulgadas e constantemente melhoradas, para que se consiga aumentar cada vez mais o entusiasmo dos trabalhadores (Lin et al., 2023).

Para tal, deve existir e ser planeado e divulgado anualmente um mecanismo de incentivos, que estão relacionados com o bem-estar dos funcionários, baseado na cultura organizacional de cada organização. Ou seja, o controlo interno pode ser feito através da avaliação do efeito dos benefícios dos trabalhadores e da força da unidade, da implementação das políticas diferenciadas de bem-estar de acordo com as diferenças na densidade de trabalhadores, aumentando o grau de correspondência dos benefícios dos mesmo e na melhoria da promoção do controlo interno qualidade (Lee & Kim, 2023).

Uma vez que é através do bem-estar dos trabalhadores que se consegue melhorar a qualidade do controlo interno, pode ser também pela falta dele, que se consegue entender que é possível afetar o controlo interno, basta que a comunicação interna seja feita de forma correta. Então, para que o controlo interno das organizações tenha sucesso, deve haver uma otimização do bem-estar dos trabalhadores, no sentido em que, em primeiro tem de se conceber de forma científica o sistema de controlo interno, de acordo com ambiente interno e externo de uma organização e supervisionar se o seu funcionamento é ou não eficaz, utilizando-se a comunicação interna em forma de questionários organizacionais para a obtenção de informação sobre as formas de implementação (Lee & Kim, 2023).

Posteriormente, é necessário que exista um sistema de melhoria do mecanismo de supervisão do funcionamento do controlo interno da organização, sendo que para isso é importante que se inclua “gestores seniores e funcionários de base no mecanismo de supervisão e construir um sistema de supervisão bidirecional de cima para baixo e de baixo para cima para garantir a operação eficaz do controlo interno” (Lin et al., 2023, p.15).

#### **II.4. A comunicação interna, a rotatividade e a satisfação nas organizações**

A gestão de recursos humanos sustentável, consegue prever o desempenho dos colaboradores e também consegue prever a “intenção de evitar rotatividade, sendo a

atratividade organizacional um mediador válido de ambos os processos” (Gomes et al., 2023, p.10).

Por outras palavras, a gestão sustentável de recursos humanos pode conseguir explicar através da atratividade, o desempenho dos trabalhadores, pois a forma como é feita a gestão de recursos de uma organização, requer uma avaliação não só da organização, mas também da mesma como um local de trabalho, bem como o resultado dos trabalhadores que executam os trabalhos.

Os trabalhadores parecem perceber o investimento das organizações no que respeita à gestão de recursos humanos sustentáveis, sendo vista esta gestão como uma oportunidade de melhoria. Posto isto, é de realçar que a comunicação interna possui habilidades na transformação de resultados, proporcionando cada vez mais a oportunidade de melhoria (Faria, 2017).

“Com base no facto de que a rotatividade dos trabalhadores é um problema global, os estudiosos descobriram que o treino cruzado de trabalhadores pode ajudar a reduzir a rotatividade dos mesmos”(Arunkumar & Parimala, 2012; Lin et al., 2023, p.15). Note-se que esta rotatividade pode também estar ameaçada, quando se regista a existência de abuso de poder, pois este abuso de poder por parte de quem lidera as equipas reduzir de forma drástica o envolvimento dos funcionários, prejudicando os seu desempenho tornando-os menos eficazes e eficientes.

A existência de estratégias de comunicação interna nesta situação de rotatividade, pode ser considerada um fator de importante no alcance de resultados positivos, pois a comunicação interna faz com que haja melhoria na divulgação das informações corporativas, na integração organizacional, no clima de comunicação, no feedback pessoal, na qualidade da comunicação entre supervisores, subordinados e colegas de trabalho. Ainda assim, a gestão da comunicação interna, é fundamental na gestão de recursos humanos, uma vez que atualmente a escassez de pessoal nas organizações, leva a que haja uma procura constante de soluções para se conseguir gerenciar a criação de uma força de trabalho que possa lidar com as flutuações na produção e na prestação de serviços (Duarte & Silva, 2023).

A satisfação com a comunicação interna reflete, portanto, a satisfação dos trabalhadores com os relacionamentos e as variáveis do fluxo de informações dentro da organização.

As experiências positivas dos trabalhadores em ambientes físicos e culturais, aumentam o comprometimento organizacional, onde a experiência dos mesmos tem um impacto na satisfação no trabalho e no bem-estar psicológico, que por sua vez, tem um impacto positivo no compromisso organizacional (Argenti, 2003).

A comunicação interna positiva, contribui então, para a redução da rotatividade voluntária, pois acaba por facilitar o desenvolvimento do respeito entre os trabalhadores e aumenta a confiança e compreensão entre os membros das organizações. Assim, não só ajuda a promover a coordenação e cooperação, mas também ajuda a contribuir para a integração eficaz das tarefas, aumentando assim as relações positivas de trabalho, tornando-as mais fortes e atribuindo a cada trabalhador um sentimento de pertença, para que estes contribuam com um espírito de lealdade, manifestado através do desejo de permanecer nas organizações (Argenti, 2003; Downs & Hazen, 1977; Duarte & Silva, 2023; Lee & Kim, 2023; Tkalac Verčič et al., 2012).

#### **II.4.1. A satisfação da comunicação interna**

As organizações podem melhorar as suas estratégias de comunicação interna para aumentar a satisfação dos seus trabalhadores com os fluxos de comunicação no local de trabalho.

A comunicação interna afeta o apoio prestado pela organização, o que por sua vez pode contribuir para o aumento ou diminuição da satisfação do trabalhador, podendo este continuar na organização ou deixar a organização, influenciando de forma direta a intenção de rotatividade (Gan et al., 2023).

É preciso “investir no desenvolvimento profissional centrado nas competências de comunicação, bem como fornecer formação na resolução eficaz de conflitos” (Duarte & Silva, 2023, p.12), pois os programas de formação por norma visam todos os membros da organização.

No que concerne ainda à comunicação interna é necessário que as organizações também divulguem informações sobre políticas, objetivos, mudanças contínuas, situação financeira e realizações e/ou fracassos das organizações, garantindo que esta informação seja partilhada com detalhes suficientes para os trabalhadores.

*“A experiência do trabalhador refere-se a todas as interações e pontos de*

*contato que os trabalhadores vivenciam na organização. Isso inclui todos os aspetos da jornada do trabalhador, desde o recrutamento e integração até as tarefas diárias, gestão de desempenho e desenvolvimento. Refere-se também à percepção geral da organização e do papel do trabalhador resultante de interações complexas entre a organização e seus membros” (Lee & Kim, 2023, p.2-3).*

A criação de uma experiência positiva para os trabalhadores é muito importante e as organizações tendem a tomar medidas para construir relacionamentos fortes com os mesmos, promovendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, fornecendo oportunidades de trabalho significativas e atribuindo sistemas justos de recompensa e gestão. Esta experiência positiva leva à eficácia e à eficiência no desempenho das tarefas por parte dos trabalhadores, pois estes encontram-se satisfeitos com o local de trabalho, porque há contribuição para o psicológico individual, e por sua vez, havendo maior retenção dos funcionários. Nesse sentido, é importante saber gerenciar a experiência dos funcionários, pois estes têm vindo a tornar-se um aspeto chave das estratégias organizacionais modernas de gestão de recursos humanos, em que as organizações necessitam de criar uma cultura de confiança e justa para os trabalhadores, para que estes se sintam valorizados e apoiados (Lee & Kim, 2023).

#### **II.4.2. Avaliação da satisfação da comunicação interna**

O apoio organizacional aumenta o vínculo emocional dos trabalhadores com a organização.

Este apoio por parte da organização reforça o sentimento de importância pessoal, conforto e confiança dos funcionários, estando positivamente relacionado com os níveis de desempenho individual e com os comportamentos de cidadania organizacional. Posto isto, é importante realçar a existência de uma forma mais simplificada da obtenção de informação sobre eficácia da comunicação interna nas organizações, e esta pode ser feita através de instrumentos de avaliação da comunicação interna (Faria, 2017).

Inicialmente com o nome de International Communication Association – ICA, desenvolvido com o objetivo de haver uma forma de equalização de como se avalia a comunicação organizacional. Atualmente intitulado por ICA Communication Audit 12, foi desenvolvido por Goldhaber, (1979) e encontra-se dividido em oito dimensões (Faria, 2017, p.12):

*“(1) quantidade de informação recebida vs quantidade de informação desejada; (2) quantidade de informação enviada vs quantidade desejada; (3) quantidade de follow-up vs quantidade desejada; (4) quantidade de informação recebida de várias fontes vs quantidade desejada; (5) quantidade de informação recebida pelos canais de comunicação vs quantidade desejada; (6) pontualidade da informação; (7) relações organizacionais; (8) satisfação com resultados organizacionais”.*

Esta forma de avaliação acarreta alguns inconvenientes, que se traduzem no tempo que demora a ser aplicada, alguns dados são coletados de maneira subjetiva, e pode haver custos altos decorrentes de cada etapa, entre outros.

O Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ), desenvolvido por Downs & Hazen (1977), é outro instrumento, mas de custo associados inferiores, que tem sido utilizado para perceber como os trabalhadores avaliam a comunicação organizacional (Zwijze-Koning & de Jong, 2007).

Ainda de acordo com Faria (2017), o CSQ explora a forma como a percepção pode afetar as atitudes dos colaboradores para além de avaliar essa mesma percepção relativamente à comunicação. É composto também por oito itens: 1) clima comunicacional, 2) integração organizacional, 3) feedback, 4) comunicação horizontal, 5) informação organizacional, 6) comunicação com supervisor, 7) qualidade dos meios de comunicação; e 8) relação com os subordinados.

A realização de entrevistas exploratórias e de inquéritos por questionário apoiados no CSQ deve-se ao facto do mesmo ser considerado um dos melhores instrumentos para avaliação da satisfação da comunicação nas organizações (Carrière & Bourque, 2009; Clampitt & Downs, 1993; Faria, 2017; Gray & Laidlaw, 2004; Neto, 2016).

#### **II.4.3. CSQ - Questionário de Satisfação de Comunicação**

O Questionário de Satisfação de Comunicação (CSQ), tem sido empregado para investigar a avaliação dos colaboradores sobre a comunicação organizacional.

O CSQ, mais abrangente que o ICA, investiga o impacto da percepção nas atitudes dos trabalhadores, além de avaliar a percepção em relação à comunicação. Criado com o intuito de padronizar a maneira como a comunicação organizacional é satisfatória e inicialmente conhecido como ICA Communication Audit 12, foi desenvolvido por Goldhaber G. (1979) e é dividido em oito dimensões, suprarreferidas.

Esta ferramenta permite uma comparação entre o que os trabalhadores desejam que aconteça e o que realmente acontece por meio da avaliação da comunicação. Todo esse processo pode ser realizado por meio de diversas técnicas de coleta de informações, como questionários, entrevistas, análise de redes e interações de comunicação (Faria, 2017; Hogard, 2006; Zwijze-Koning & de Jong, 2007).

Embora esta forma de recolha de dados possa ser considerada um pouco demorada acarretando alguns custos em cada etapa, é importante referir os 8 itens que compõem o sucesso da aplicação deste questionário (Costa, 2003; Duarte & Silva, 2023; Krohling Kunsch, n.d.; Rego, 2022; Teixeira, 2010):

- 1) **Clima comunicacional** - Também conhecido como clima de comunicação, refere-se à atmosfera em um ambiente de comunicação, e é reconhecido como um fator decisivo na moldagem de diversas atitudes e comportamentos considerados positivos nas organizações.
- 2) **Integração organizacional** – Está relacionada com os esforços executados pelos novos empregados, para conseguir a integração na organização que se traduz numa visão positiva da integração.
- 3) **Feedback** – Acontece quando se oferece informações sobre o entendimento e desempenho dos funcionários, sobre as condutas e/ou ações executadas, com o intuito de orientar, reorientar e/ou estimular ações de melhoria;
- 4) **Comunicação horizontal** – Diz respeito a informações que podem fluir entre indivíduos ou grupos que estão no mesmo nível hierárquico dentro da organização, ou seja, entre departamentos, depósitos, serviços ou indivíduos que ocupam a mesma posição na estrutura social;
- 5) **Informação organizacional** - Abrange toda a informação divulgada sobre a empresa, como alterações, metas e políticas corporativas em geral;
- 6) **Comunicação com supervisor** - Diz respeito a informações que podem fluir entre indivíduos ou grupos que estão em diferentes níveis hierárquicos dentro da organização.
- 7) **Qualidade dos meios de comunicação** – Está relacionada com a qualidade e

estrutura dos meios selecionados para comunicar informações na organização.

- 8) **Relação com os subordinados** – Refere-se à troca de informações entre os trabalhadores de forma tanto ascendente quanto descendente, com particular a prontidão para responder à comunicação por parte dos subordinados.

**Figura 3**

*Estrutura da Satisfação da Comunicação*



Fonte: Downs & Hazen (1977)

#### **II.4.3.1. Clima Comunicacional**

“O clima comunicacional ou também designado de clima de comunicação, tem sido considerado como uma variável determinante na configuração de vários comportamentos e atitudes classificadas como desejáveis nas organizações” (Charraz, 2017, p.31).

O Conceito de clima organizacional remota a sua aparição para meados da década de 70. No entanto ainda hoje, as suas concetualizações são levadas em conta como pontos de partida em investigações de clima comunicacional ou de comunicação. Assim sendo, a identidade pode ser vista como a promoção de uma vantagem competitiva uma vez que o individuo e o social empreenderam uma dialética de relacionamento.

Assim, o clima comunicacional pode ser considerado pela percepção dos trabalhadores

em relação à qualidade das relações mútuas e da comunicação numa organização, surgindo a partir das interpretações e opiniões dos seus membros, tornando-se essencial para o contexto de uma organização que tenha a pretensão de se tornar mais eficaz e produtiva, podendo ser apontada como um fator de sucesso, pois o conteúdo comunicacional que circula numa organização ajuda os meios de gestão a agir perante as possíveis questões organizacionais (Goldhaber & Rogers, 1979; Goldhaber & Krivonos, 1977; Redding & Tompkins, 1988; Smidts et al., 2001, p.31; Ruão, 2001).

#### **II.4.3.2. Integração Organizacional**

O processo de integração nas organizações varia de pessoa para pessoa, e da forma como as organizações têm estruturadas os programas de acolhimento e integração de novos trabalhadores e tem como objetivo dar acesso ao trabalhador informações importantes sobre a sua função, bem como explicar qual contexto em que possa estar inserido e as pessoas com quem tem de interagir (Costa, 2014; Cunha et al., 2007).

Por norma, os programas de acolhimento e integração são essenciais para que os novos colaboradores tenham conhecimentos mais aprofundados sobre as práticas das organizações. A maioria das organizações recorrem à criação de programas não só de acolhimento bem como de integração e aplicam-nos com o objetivo de fazer com que os trabalhadores se sintam valorizados, o que por sua vez se traduz no aumento da satisfação dos mesmos (Costa, 2003).

Este tipo de medidas faz com que haja uma prevenção à insatisfação evitando o aparecimento de trabalhadores com vontade de pôr o seu lugar na organização ao abandono, devido à sua inadaptação gerando possíveis custos acrescidos. Importa por isso referir, que as chefias têm de se preocupar em desenvolver programas motivadores ao longo do tempo, que sejam capazes de uma forma sólida propagar os valores organizacionais, potenciando a maximização dos resultados (Caetano, 2002).

A integração é deveras importante não só no sentido de se poder garantir que o conhecimento da cultura e dos valores de uma organização possa chegar até aos trabalhadores, mas também possa enfatizar junto dos mesmos o que é esperado de si enquanto elementos que integram a estrutura organizacional. Sendo expectável que os mesmos se sintam desejados dentro da sua organização e se possam identificar com ela, aumentando o desejo para estarem ligados à organização durante mais tempo

(Fugate et al., 2004; Hargie, 2003).

#### **II.4.3.3. Feedback**

O Feedback é um termo que deriva da cibernética, que significa que todos os sistemas devem ter mecanismos de controlo que possam permitir o ajuste aos objetivos propostos (Hargie, 2003; Rego, 2022).

Quando aplicamos o feedback à gestão de pessoas, entende-se que este tem de oferecer informações não só sobre o entendimento dos trabalhadores, mas também sobre as condutas ou ações executadas, com o intuito de orientar e estimular ações de melhoria. Por norma, as necessidades são alinhadas nas organizações, através da comunicação interna, com a ideia de se alcançar a satisfação de todos os membros constituintes de uma organização e é uma prática recorrente, uma vez que é um processo através do qual todos os colaboradores sem exceção, estabelecem relações bastante valiosas para o desenvolvimento pessoal e profissional, baseadas na transparência e na coesão (Costa, 2014).

No entanto para que se consiga entender se o feedback da comunicação está ausente ou não, é necessário atender a três componentes (Rego, 2022, p.449):

*“o registo atual estado de um sistema (e.g., desempenho atual de um colaborador); a comparação entre o registo e o estado desejado (e.g., objetivos que o colaborador deve alcançar); e a adoção de medidas corretivas que permitam aproximar o estado atual do desejado. No caso do colaborador, as ações corretivas visam induzi-lo a adotar comportamentos que aproximem o seu desempenho atual do desempenho esperado ou exigido”*

Pode então dizer-se que, é importante para uma organização que se proceda à preparação tanto do gestor como das equipas de trabalho para o processo de condução do feedback, pois a falta ou a má preparação do processo, pode trazer para uma organização efeitos devastadores a todos os níveis, uma vez que pode influenciar de forma negativa os trabalhadores, gerando conflitos provocados pela degradação de equipas, pode levar ao aparecimento de conflitos, trazendo consigo um sentimento de impotência, injustiça e desamparo que pode dar origem à desmotivação por parte dos trabalhadores que podem por isso, baixar a sua produtividade (Costa-Sánchez et al., 2020; Duarte & Silva, 2023).

## II.5. Barreiras à comunicação

*“A comunicação eficaz é a que assegura plena correspondência entre os pensamentos do emissor e a interpretação que o recetor deles faz. As barreiras são, por conseguinte, tudo aquilo que pode perturbar o processo e interferir na transmissão e receção das mensagens, reduzindo a fidelidade destas” (Rego, 2022, p.119).*

Por outras palavras, pode dizer-se que as barreiras à comunicação interpelam a transmissão da mensagem independentemente do sentido que ela tem. Em relação à comunicação ela pode ter macro ou micro barreiras. Se atendermos às micro barreiras, temos de considerar “a perspetiva do emissor acerca da situação; a perspetiva do emissor acerca do recetor; a mensagem; o meio escolhido; as mensagens relacionadas e associadas; as interferências; a perspetiva do recetor; a receção e tradução; o feedback”. No entanto, no que concerne às macro-barreiras temos sempre de considerar que estamos perante características mais complexas como (Rego, 2022, p.119):

*“O papel da informação como “moeda” de troca e de poder; a necessidade crescente de mais informação; a quantidade progressivamente maior de mensagens; a complexidade crescente das matérias comunicadas; a imprecisão do processo comunicacional; a variedade de línguas; a variedade dos meios ou canais; a quantidade e natureza das interferências; o uso de mensagens para recetores generalizados e não especificados; as pressões do tempo; os sistemas de autodefesa”.*

Nesse sentido é importante realçar que existem várias barreiras à comunicação, e quando identificadas podem ajudar à melhoria do processo de comunicação interna. No entanto pode vir a ser perceptível, que tal como nas leis da comunicação, as barreiras à comunicação também se podem interligar pela proximidade de situações. Assim, salientam-se algumas das barreiras que interessam ser mencionadas para este projeto aplicado (Rego, 2022):

- **Diferentes quadros de referência** – Acontece quando o recetor interpreta a mensagem de acordo com os seus quadros de referência;
- **Juízos de valor, estereótipos e preconceitos, Avaliação da fonte e Credibilidade da fonte** - Estas três barreiras de comunicação estão interligadas pois os recetores tendem a aceitar ou recusar a mensagem do emissor devido aos preconceitos que possam ter em relação ao emissor, devido à avaliação que se pode fazer do emissor e à credibilidade da mensagem;

- **Problemas semânticos e Diferenças Culturais** – Estes problemas podem advir dos diferentes significados que as palavras podem ter para os diferentes recetores, que muitas vezes são assim interpretados pelas diferenças culturais dos recetores.
- **Barreiras Físicas e Arranjos Espaciais** – Para esta barreira tem de considerar o espaço onde a mensagem é dada aos recetores, pela distância entre as pessoas ou até mesmo problemas técnicos ou ruídos;
- **Género e Efeito das Emoções** – É importante realçar estas duas barreiras à comunicação, tendo em conta que elas podem estar também interligadas, pois os homens e as mulheres têm perceções diferentes da mensagem, e muitas vezes essas diferentes interpretações podem ser feitas de acordo com as emoções positivas ou negativas dos recetores.

Assim pode dizer-se que “a comunicação é um processo dinâmico, muito complexo e multidimensional. É muito difícil encontrar relações específicas universais entre a comunicação e o desempenho organizacional” (Rego, 2022, p.14). No entanto é através da identificação de algumas barreiras que em comparação com as leis da comunicação se chegou à conclusão da possibilidade do estudo de caso de uma organização, tendo por base a aplicabilidade das várias técnicas ultrapassando as barreiras existentes.

### **III. Comunicação interna no SUCH**

Num contexto organizacional, a comunicação interna é uma peça importante na gestão de pessoas, pois tem como missão a ampliação do conhecimento na área da comunicação organizacional.

Enquanto que nas grandes organizações existe um departamento de comunicação específico, nas pequenas e médias empresas (PMEs) esse mesmo departamento reúne diversas funções, para além da comunicação. Por outro lado, as microempresas não realizam ações de comunicação, sejam elas internas ou subcontratadas (Costa-Sánchez et al., 2020).

Tanto nas grandes como nas pequenas e médias empresas, os nomes dos responsáveis pela comunicação são múltiplos e reagrupados. Existe a chamada figura de “Diretor de Comunicação”, que se traduz numa “figura mista de gestão, que combina, em seu nome, os termos marketing, comercial e relações internacionais” (Costa-Sánchez et al., 2020, p.43).

Os profissionais devem considerar a gestão de recursos humanos e a comunicação interna, como formas válidas de estimular a qualidade da relação entre o trabalhador e a organização e vice-versa. Sendo por isso importante que no planeamento estratégico de uma organização se possa interligar a gestão de recursos humanos e a comunicação interna. Nesse sentido, a comunicação interna, é a responsável pelo tratamento crítico de como a informação é gerida dentro de uma organização, podendo assumir um papel central para garantir que haja envolvimento dos trabalhadores. A gestão de recursos humanos e a comunicação interna apesar de andarem sempre relacionadas uma com a outra, são independentes em termos do desenvolvimento de políticas práticas ou procedimentos internos voltados para os trabalhadores (Costa-Sánchez et al., 2020; Gomes et al., 2023).

*“Esta realidade deve-se principalmente ao facto de os profissionais da gestão de recursos humanos e da comunicação interna, não partilharem necessariamente os mesmos pontos de partida de análise sobre as necessidades de desenvolvimento das organizações, uma vez que a gestão de recursos humanos está intimamente relacionada com as orientações de gestão e a comunicação interna está intimamente relacionada com as orientações de comunicação” (Gomes et al., 2023).*

Assim, quando se aponta para a gestão de recursos humanos, temos que perceber que esta área está relacionada com o investimento para a maximização dos benefícios de produtividade. Quando se analisa a comunicação interna, percebe-se que esta está inteiramente relacionada com a compreensão ou necessidade de que os trabalhadores têm na divulgação de informação. Por isso, dá-se muitas vezes a conceção de estratégias e práticas de comunicação interna, apoiadas em planos de ação que tenham sido desenvolvidos de acordo com as orientações estratégicas globais (Gomes et al., 2023).

### **III.1. A organização, a comunicação interna e a sua avaliação**

Para a realização deste projeto aplicado foi necessário perceber a origem do aparecimento da organização estudada e também como ela se encontra entrelaçada com a comunicação Interna.

Nesse sentido, na parte prática deste projeto, irá ser feita a apresentação da organização utilizada para o Estudo de Caso, e também ser demonstrado como é feita a comunicação interna, a avaliação da qualidade e a satisfação da comunicação, sustentada na revisão da literatura.

### **III.2. A organização: SUCH**

O SUCH – Serviços de Utilização Comum dos Hospitais, é uma Organização sem fins lucrativos, tutelada pelos Ministérios da Saúde e das Finanças, criada como meio de complemento do Serviço Nacional de Saúde (SNS). Nasceu a 24 de novembro de 1965 pelo do Decreto-Lei nº 46/668. Este Decreto-Lei que permitiu a possibilidade de criação de serviços complementares da organização hospitalar com o objetivo de realizar determinados fins de interesse, ou de utilização, comum aos estabelecimentos e serviços da mesma organização, tendo os seus primeiros Estatutos aprovados a 22 de abril de 1966 (SUCH, 2025).

#### Figura 4

*A Sede e as Delegações do SUCH*



Fonte: SUCH (2025)

O SUCH tem como Missão a realização das atividades de interesse público de prestação de serviços comuns aos hospitais nas áreas instrumentais à atividade da prestação de cuidados de saúde, contribuindo para o aumento da sustentabilidade do sistema de saúde e para a sustentabilidade do Serviço nacional de Saúde.

Os valores do SUCH são caracterizados por:

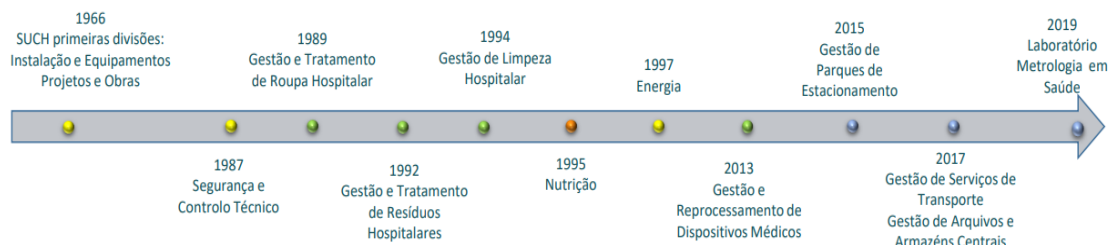
- Proximidade aos Associados / Clientes;
- Integridade e Credibilidade;
- Transparência e Excelência;
- Aprendizagem e Inovação;
- Desenvolvimento Sustentável;
- Responsabilidade Social.

Esta Organização conta atualmente com cerca de 4.000 trabalhadores que fazem diariamente centenas de intervenções nas áreas de atuação do SUCH, para os seus 67 Associados e 455 clientes, pois o SUCH tem como visão a excelência na prestação de serviços de apoio aos seus Associados e Clientes, contribuindo através de uma atuação eficaz e eficiente, para a obtenção de ganho em saúde.

Contando com mais de 50 anos de existência e experiência na área hospitalar, tem vindo a expandir a sua atividade:

**Figura 5**

*Cronograma de Serviços Iniciados no SUCH, desde que foi fundado até à atualidade*



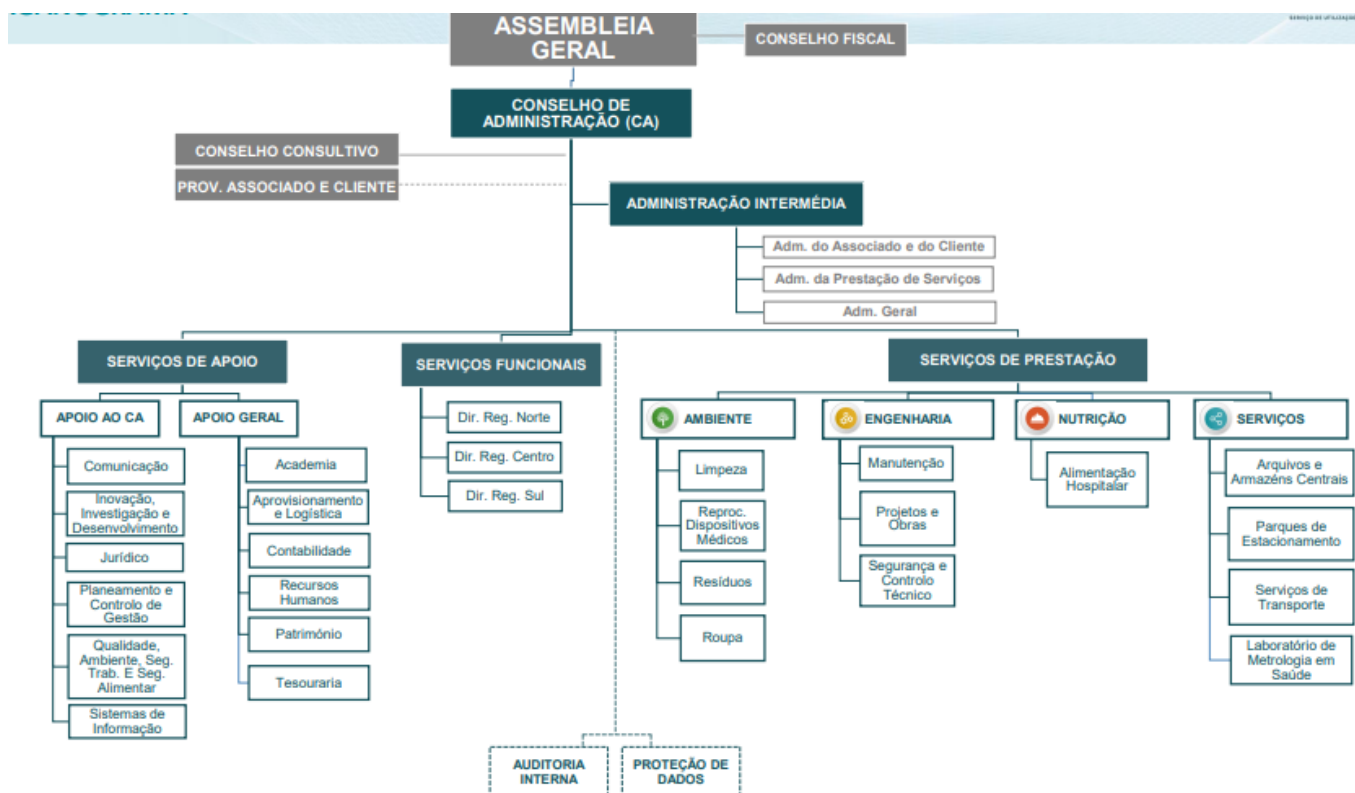
Fonte: SUCH (2025)

Atualmente, segundo os estudos efetuados pela Organização, verifica-se que o SUCH é uma Organização que no ano corrente de 2023, teve uma produção de 156.131 intervenções de manutenção, 632 Kw de potência instalada, 37,268.622 quilos de roupa tratada, 14,263.106 refeições servidas, 21,263.561 quilos de resíduos processados, nos seus 762 contratos de prestação de serviços ao Serviço Nacional de Saúde.

Atualmente o organograma da organização é bastante complexo, abrangendo não só as áreas de gestão, como também todos os departamentos que dela depende

**Figura 6**

*Organograma SUCH*



Fonte: SUCH (2025)

O organograma é de formato vertical. No topo estão refletidos os órgãos máximos da gestão, e na base os órgãos que compõem o resto das hierarquias. Ainda no organograma é perceptível, que acima do Conselho de Administração, o SUCH tem Órgãos Sociais, Consultivos e Independentes que também contribuem para a gestão do SUCH. A Assembleia Geral é órgão máximo de decisão do SUCH, é ela que elege e destitui os membros não-nomeados ou designados dos órgãos do SUCH; aprecia e aprova os planos estratégicos e de ação, o orçamento anual; aprecia e aprova o relatório de atividades e contas, etc.

O Conselho Fiscal é constituído por um Presidente, nomeado pela a Assembleia-Geral e os dois Vogais que são nomeados pela Direção-geral do Tesouro e Finanças e Administração Central do Sistema de Saúde, IP, tem que dar o parecer sobre os planos e atividade anuais e orçamentos, sobre o relatório anual de contas, etc.

O Conselho Consultivo, tem onze membros, eleitos em Assembleia-Geral por um representante da ACSS, I.P., e podem pronunciar-se sobre a estratégia de desenvolvimento das atividades do

SUCH e sobre todas as questões que lhe sejam colocadas pela Assembleia Geral e pelo Conselho de Administração.

A Provedoria do Associado e do Cliente, tem como principal função a defesa e promoção dos direitos, garantias e interesses legítimos dos Associados e Clientes. Analisa as reclamações dos Associados e Clientes e elabora resposta após realizadas as devidas diligências, avalia a pertinência das suas sugestões, etc.

Tendo em conta a pertinência deste Projeto Aplicado interessa realçar que à parte dos Órgãos de gestão independentes, o SUCH é uma organização contemplada pelo Conselho de Administração, pela a Administração Intermédia, pelos Serviços de Apoio à Gestão, Serviços de apoio Geral e os Serviços Funcionais.

Atualmente o SUCH está organizado e posicionado numa oferta integrada de serviços, abrangendo quatro Áreas de Prestação a nível nacional que incorporam catorze Serviços de Prestação especializadas. Estas quatro Áreas são:

- SUCH Engenharia;
- SUCH Ambiente;
- SUCH Nutrição;
- SUCH Serviços.

**Figura 7**

*Áreas de Prestação Especializada do SUCH*



Fonte: SUCH (2025)

Dentro dessas quatro áreas interessa realçar, que para o Estudo de Caso do Projeto Aplicado, é necessário descrever os serviços da organização que foram alvos de pesquisa (SUCH, 2025).

### **III.2.1. Serviço de Apoio de Qualidade, Ambiente, Seg. Trab. E Seg. Alimentar**

O SUCH tem uma política de qualidade, baseada na melhoria contínua de todos os seus métodos e processos. É certificado pela TUV Áustria, pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) e pela Associação para a Certificação (CERTIF).

O Serviço de Apoio de Qualidade, Ambiente, Segurança no Trabalho e Segurança Alimentar (QASSA) é considerado um serviço de apoio à Gestão e, a nível de organograma encontra-se abaixo do Conselho de Administração, pois é ao Conselho que o Serviço QASSA dá resposta face às necessidades existentes e questões colocadas pelo Conselho, para além de dinamizar e garantir a implementação do Sistema de Gestão Integrado (SGI), nomeadamente:

- Colaborar com o Conselho de Administração, na definição dos requisitos do Sistema de Gestão Integrado;
- Assegurar que os processos necessários aos sistemas certificados e a certificar, serão estabelecidos, implementados, mantidos e atualizados de acordo com os referenciais normativos aplicáveis;
- Reportar à gestão de topo o desempenho, a eficácia, a adequação e a necessidade de melhoria do Sistema de Gestão Integrado;
- Fomentar e garantir a aplicabilidade, no SUCH, dos Princípios de Melhoria Contínua da Qualidade;
- Controlar a documentação do SGI;
- Acompanhar o trabalho das Equipas de Melhoria Contínua (EMC);
- Avaliar e promover iniciativas de informação e formação, nas áreas que tutela;
- Planear e gerir as Auditorias Internas e Externas necessárias à monitorização do SGI e acompanhar as eventuais e consequentes ações corretivas;
- Garantir a Avaliação anual da Satisfação do Cliente, procedendo à divulgação dos resultados junto dos responsáveis;
- Orientar, apoiar e inspirar os colaboradores da organização, de modo a que estes contribuam para o alcance dos objetivos, contribuindo para a eficácia do Sistema.

Podendo assim dizer-se que a Certificação dos Serviços do SUCH “é uma carta de compromisso do SUCH para com os seus Associados / Clientes, colaboradores e outras partes interessadas, estabelecendo orientações que promovem o alinhamento de toda a Organização.” (SUCH, 2025, p.20).

O foco nos Associados, Clientes, a liderança, a melhoria contínua, a formação, a inovação e participação e até mesmo a responsabilidade social e ambiental, são incutidos pelo Serviço QASSA em todas as áreas de prestação de serviços do SUCH, através de vários princípios, como:

- “Garantir o apoio a processos de licenciamento, certificação e acreditação necessários ao adequado funcionamento da atividade do SUCH;
- Gerir o Sistema de Gestão Integrado, no âmbito da Qualidade, Ambiente, Segurança Alimentar e Segurança e Saúde dos Trabalhadores, reportando ainda o seu desempenho, eficácia, adequação e necessidade de melhoria;
- Zelar para que Qualidade seja objetivo de todas as atividades do SUCH” (SUCH, 2025, p.9).

De acordo com o que foi possível verificar a nível interno, no que concerne à comunicação interna este serviço relaciona-se de forma transversal, com todos os restantes Serviços da Organização, utilizando várias formas para promover a comunicação interna, uma vez que as práticas de comunicação interna são fundamentais para contribuir para a promoção da qualidade.

### **III.2.2. Serviço de Apoio de Comunicação**

O serviço de Comunicação é também considerado um serviço de apoio, e ao nível do organograma encontra-se tal como o Serviço da Qualidade, abaixo do Conselho de Administração, e é orientado para:

- “Comunicar eficazmente os desafios estratégicos do SUCH, a sua visão, missão e valores, bem como conceber e implementar políticas e processos que garantam uma comunicação integrada, coesa e eficaz da identidade do SUCH e dos seus benefícios para os Associados e clientes;
- Promover a imagem do SUCH e assegurar o relacionamento com os órgãos de comunicação social;
- Apoiar as necessidades de comunicação interna, externa e corporativa do Conselho de Administração e da estrutura SUCH” (SUCH, 2025, p.9).

Verificando-se pelos principais princípios do Serviço de Comunicação, que a comunicação interna, é utilizada para o tratamento da informação que é gerida dentro da organização e assume um

papel central, garantido o envolvimento dos trabalhadores com os compromissos estratégicos da organização.

### **III.2.3. Serviço de Prestação de Gestão de Arquivo e Armazéns centrais**

O Serviço de prestação de Gestão de Arquivo e Armazéns Centrais (GAAC), pertencente a uma das quatro Áreas de Prestação Especializada do SUCH é importante realçar. Este serviço está dividido em três Centros de Responsabilidade: A Logística Centralizada, os Armazéns Centrais e a Gestão de Arquivo, e é uma contribui de uma forma bastante positiva, pois permite aos “Associados e Clientes ganhos e benéficos práticos, tais como a libertação de espaços, redução de custos, otimização de recursos, entre outros, como a centralização de stocks” (SUCH, 2025, p.17)

Ainda assim é de realçar que as principais funções do Serviço se centram essencialmente em planear, armazenar, distribuir e todas as suas atividades inerentes.

Tal como todos os serviços de prestação especializada pertencentes ao SUCH Serviços, o GAAC permite “gerar poupanças substanciais e a dedicação plena à prestação de cuidados de saúde, libertando os Associados e Clientes dos serviços secundários e periféricos, mas relevantes para o bom funcionamento geral das instituições (...)”, e garante ainda a oferta de serviços com recurso às várias tecnologias implementadas de acesso e controlo mais desenvolvidas do mercado(SUCH, 2025, p.17)

## **IV. Metodologia**

### **IV.1. Método**

O objetivo deste Projeto Aplicado é compreender a comunicação interna no SUCH e concluir se a comunicação interna é eficaz ou não, e se aumenta a satisfação dos trabalhadores. Nesse sentido pode afirmar-se que A Pesquisa é um procedimento formal, que tem como método o pensamento reflexivo. Isto requer um tratamento de dados científico para se poder conhecer a realidade e descobrir algumas verdades.

Assim, pode atender-se que neste Projeto Aplicado, se vai utilizar como metodologias de investigação, a metodologia quantitativa e a metodologia qualitativa. O método quantitativo procura resultados numéricos ou estatísticos e tenta relacioná-los Já o método qualitativo pretende-se em explicar o “por quê” e “como” os fenómenos têm vindo a ocorrer através de uma visão global de um determinado acontecimento (Marconi & Lakatos, 2003).

Uma vez que é clara a importância da comunicação interna, e qual o impacto que ela tem para os trabalhadores de uma organização, ditando a sua satisfação ou falta dela, é necessário para este projeto aplicado, que se utilizem entrevistas exploratórias e também um inquérito por questionário na Organização SUCH tendo em conta os oito itens do Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ).

### **IV.2. Método Qualitativo – Entrevista Exploratória**

A investigação qualitativa é ainda responsável pela forma como as pessoas podem ou não interpretar os factos, podendo dar sentido à realidade em que se insere uma determinada sociedade. É através de abordagens qualitativas que se permite explorar temáticas como o comportamento, as perspetivas e até mesmo as experiências dos grupos que se estudam, pois, estas abordagens são essencialmente interpretações da realidade social (Marconi & Lakatos, 2003).

As entrevistas exploratórias têm como principal função a revelação de determinados aspetos dos fenómenos estudados. Nesse sentido a pertinência das entrevistas realizadas para este projeto aplicado torna-se relevante, pois, a recolha de informações pode permitir a clareza da investigadora sobre a qualidade da comunicação interna, da forma como ela atua nos trabalhadores da organização e também ajudará a perceber se ao ser bem empregada, faz com

que os trabalhadores se sintam felizes ao ponto de se sentirem partes integrantes da organização. Esta técnica ajuda nos trabalhos de investigação social, porque permite avanços rápidos e pouco dispendiosos (Marconi & Lakatos, 2003; Quivy, 1992).

Esta técnica pode também ser vista como um meio de complementar as pistas existentes ao projeto e pode até revelar mais aspetos que possam não ter sido pensados pela investigadora. Posto isto, é de realçar que as entrevistas não devem ser constituídas por questões numerosas, nem devem ser questões muito precisas para que possam apresentar um carácter mais flexível.

Assim pode afirmar-se de acordo com a bibliografia consultada que para realizar uma entrevista exploratória deve ter-se em conta as seguintes objeções (Quivy, 2005, p.71):

- “Com quem é útil ter uma entrevista?
- Em que consistem as entrevistas e como realizá-las?
- Como explorá-las para que permitam uma verdadeira rutura com os preconceitos, as pré-noções e as ilusões de transparência?”.

### **IV.3. Método Quantitativo - Inquérito por Questionário**

Quando se atende à aplicação de um inquérito por questionário, verifica-se também que o principal atrativo é o fato de que o tempo gasto é o mesmo, independentemente do tamanho da amostra. E este método é baseado em pesquisas teóricas e descritivas de carácter social, que se fundamentam no conhecimento atual e nas conclusões dos estudos investigativos. No entanto, tem de se atender ao facto de que este método de investigação pode oferecer apenas uma visão geral sobre o assunto.

Por outras palavras, uma investigação quantitativa gera os resultados ditos numéricos ou estatísticos, ou seja, dados que podem ser medidos ou contados. Os investigadores recolhem os factos e estudam as possíveis relações entre eles (Santos & Henriques, 2021).

### **IV.4 A importância da análise de dados contextualizada com o tema**

Em qualquer estudo científico a apresentação de resultados contextualizado com o tema principal é muito importante. Para que se possa chegar às conclusões devidas é necessário atribuir pontos específicos de investigação, para que se apliquem os métodos necessários para que os resultados sejam apresentados de forma coesa.

Nesse sentido e uma vez que segundo a bibliografia utilizada nos clarifica que a comunicação interna positiva pode contribuir para a redução da rotatividade voluntária, ajuda a promover a coordenação e cooperação e contribui para a integração eficaz das tarefas, aumentando assim as relações positivas de trabalho tornando-as mais fortes, foi necessário construir os instrumentos de investigação através do CSQ, que para além de permitir uma investigação de baixo custos, relaciona todos os pontos necessários para este estudo de caso (Argenti, 2003; Downs & Hazen, 1977; Duarte & Silva, 2023; Lee & Kim, 2023; Tkalac Verčič et al., 2012).

#### **IV.5. Estratégias de Análise**

Posto isto, para este estudo de caso, foi necessário criar um inquérito por questionário, e foram realizadas entrevistas baseados nos seguintes princípios: “1) clima comunicacional, 2) integração organizacional, 3) feedback, 4) comunicação horizontal, 5) informação organizacional, 6) comunicação com supervisor, 7) qualidade dos meios de comunicação; e 8) relação com os subordinados” (Faria, 2017).

Para a criação do inquérito por questionário, utilizou-se o software Google forms. As entrevistas exploratórias, foram feitas no Word, do Microsoft Office. Sendo feitas de realizadas de forma oral, autorizadas de gravação sob a autorização dos entrevistados. As entrevistas foram convertidas para este projeto aplicado através da utilização de um software online denominado de Transkriptor.

Para a análise dos inquéritos por questionário, utilizou-se a estatística descritiva criada automaticamente pelo google forms, consoante as respostas dadas pelos intervenientes.

#### **IV.6. Participantes**

As entrevistas exploratórias foram realizadas a três Diretores de Serviços: a Diretora do Serviço de Apoio de Comunicação, a Diretora do Serviço de Apoio de Qualidade, Ambiente, Seg. Trab. E Seg. Alimentar e o Diretor do Serviço de Prestação de Gestão de Arquivo e Armazéns Centrais.

O serviço de Qualidade é liderado pela Eng<sup>a</sup> Fátima Gonçalves, e é constituído por 6 trabalhadores, 5 dos quais, que têm funções de Técnico de Segurança, que cumulam com as funções de Técnico de Qualidade. Serviço de Apoio de Comunicação, é constituído por 2 trabalhadores, um técnico Superior e a Dra. Mariana Franco, Diretora do Serviço. O Serviço de Prestação de Gestão de Arquivo e Armazéns Centrais, é constituído por 80 trabalhadores, Liderados pelo Diretor do Serviço, o Dr. Pedro Dias.

Em relação à aplicação do inquérito por questionário, este foi construído no google forms, e através da criação de um link que foi enviado por email, com uma breve explicação da intenção da sua aplicação, para os 70 trabalhadores do SUCH na Direção Regional do Centro. O Inquérito esteve disponível para preenchimento durante um período de 15 dias, compreendidos entre o dia 11 e o dia 25 de novembro de 2024, sob a autorização do Diretor Regional.

Para alcançar uma maior eficácia na elaboração do questionário, foram considerados vários elementos, como o tipo de perguntas (abertas ou fechadas), o conteúdo, a seleção e formulação das perguntas, a quantidade e a ordem das perguntas, e a apresentação do questionário (Gil, 1989; Santos & Henriques, 2021).

#### **IV.7. Procedimento**

Como suprarreferido, foram realizadas três entrevistas, sendo que a primeira ocorreu no dia 30 de setembro de 2024, em regime presencial com a Diretora do Serviço de Apoio de Comunicação – Dra. Mariana Franco. Seguiu-se a segunda entrevista, no dia 15 de outubro de 2024, à Diretora do Serviço de serviço de Apoio de Qualidade, Ambiente, Seg. Trab. E Seg. Alimentar, Eng<sup>a</sup> Fátima Gonçalves. E por fim, realizou-se uma entrevista ao Diretor do Serviço de Prestação de Gestão de Arquivo e Armazéns Centrais no dia 24 de outubro de 2024. Tal como a primeira entrevista, as restantes foram realizadas uma via presencial e a outra via teams.

Tendo em conta os cargos dos entrevistados, as entrevistas realizadas contribuíram para o entendimento de como atua a comunicação interna na organização não só a nível da comunicação formal, mas também a nível da comunicação informal. Embora as entrevistas exploratórias, tenham sido muito importantes, percebeu-se que era necessário ir mais fundo na investigação neste Projeto Aplicado, uma vez que houveram algumas diferenças de opinião nos entrevistados.

Como mencionado anteriormente, o inquérito por questionário foi elaborado para dar continuidade à investigação inicial e considerar os objetivos do estudo. Apesar disso, também foram considerados os dados preliminares, como a análise de documentos e as entrevistas exploratórias.

Para a elaboração das entrevistas exploratórias e dos inquéritos por questionário, foi necessária a realização de reunião com os diretores dos três Serviços, e um pré-teste com os mesmos para aferir a certeza das questões apresentadas aos escolhidos, tendo sido necessário a modificação de alguns itens que não correspondessem às necessidades dos departamentos e também algumas modificações que facilitaram o processo de respostas (e.g. uniformização das escalas de resposta).

Todos os trabalhadores escolhidos para a realização do inquérito por questionário, receberam a convocatória através de um e-mail profissional, solicitando a sua colaboração no preenchimento dos mesmos. Em relação às entrevistas exploratórias, foram também requisitadas por email institucional a solicitar a colaboração e a presença em dias e horas estipuladas pelos Diretores dos diferentes serviços, para a realização das entrevistas.

Entre setembro e outubro de 2024, todos os participantes foram entrevistados. Em novembro, durante duas semanas, procedeu-se ao lançamento do inquérito por questionários e os trabalhadores, sob autorização do Sr. Diretor Regional, foram também informados sobre o objetivo do estudo e o carácter de anonimato e confidencialidade ou não dos mesmos. Após estas informações, puderam decidir sobre a sua participação voluntária, nesta investigação.

#### **IV.8. Instrumentos**

O Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ), foi desenvolvido por Downs & Hazen (1977), e é um instrumento de custos inferiores, que tem sido utilizado para perceber como os colaboradores avaliam a comunicação organizacional (Zwijze-Koning & de Jong, 2007).

Para além de avaliar a perceção relativamente à comunicação, explora a forma como a perceção pode afetar as atitudes dos colaboradores numa organização. É composto também por oito itens de avaliação: “1) clima comunicacional, 2) integração organizacional, 3) feedback, 4) comunicação horizontal, 5) informação organizacional, 6) comunicação com supervisor, 7) qualidade dos meios de comunicação; e 8) relação com os subordinados” (Faria, 2017).

A escolha deste instrumento deveu-se ao facto estar inteiramente relacionado com a bibliografia apresentada, no sentido em que se deve considerar que a gestão de recursos humanos e a comunicação interna, são ambas formas válidas de estimular a qualidade da relação entre o trabalhador e a organização. Este instrumento permite que se possa fazer uma comparação entre o que os trabalhadores desejam que aconteça e o que realmente acontece (Gomes et al., 2023).

Com a descrição dos 8 itens do CSQ, pretende entender-se a qualidade da comunicação interna na Organização SUCH, e nesse sentido é necessário apurar as variáveis de estudo e a forma como as questões estão suportadas nos itens da avaliação da qualidade da comunicação interna.

Desta forma segue um constructo metodológico para validar o suporte da presente investigação, onde se pretende demonstrar o modelo utilizado e correlacionar as perguntas do inquérito por questionário e as respetivas variáveis em estudo.

**Tabela 1**

*Correspondência entre Questionário de Satisfação de Comunicação (CSQ), (Carrière & Bourque, 2009; Clampitt & Downs 1993; Gray & Laidlaw, 2004; Neto, 2016; Faria, 2017) e as questões do inquérito por questionário*

<b>Modelo</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Questões</b>
Questionário de Satisfação de Comunicação (CSQ), (Carrière & Bourque, 2009; Clampitt & Downs 1993; Gray & Laidlaw, 2004; Neto, 2016; Faria, 2017)	Comunicação interna; Qualidade e satisfação	Clima comunicacional	9.1;9.2;9.3;9.4;9.4;9.5;9.6;9.7;9.8;9.9;9.10
		Integração organizacional	1.1;1.2;1.3; 3,1;3.2;3.3
		Feedback	8.1;8.2
		Comunicação horizontal	5.1;5.2;5.3
		Informação organizacional	6.1;6.2;6.3
		Comunicação com supervisor	7.1;7.2;
		Qualidade dos meios de comunicação	4.1;4.2;4.3;4.4
		Relação com os subordinados	2.1;2.2;2.3

Fonte: Elaboração própria, (2024)

## **V. Resultados**

### **V.1. Análise de dados das entrevistas exploratórias**

No que concerne à realização das entrevistas exploratórias, entende-se que na sua apreciação global há uma discrepância nas opiniões entre os três entrevistados. E nesse sentido, para esta análise das entrevistas exploratórias foi necessário realçar as questões mais importantes de cada entrevista, que trouxessem algum contrassenso nas opiniões para que se possa posteriormente arranjar soluções às fraquezas detetadas. É de realçar, que as entrevistas foram apoiadas nas referências bibliográficas, conforme se verifica na apresentação das respostas dadas pelos entrevistados.

Assim, quando se coloca a questão de como se descreve o Serviço de Comunicação do SUCH, atende-se ao facto de que é um Serviço que ainda se encontra em desenvolvimento e é pouco claro para os trabalhadores da organização. Apenas de há uns quatro, cinco anos para a atualidade, o Serviço foi reorganizado e teve a contratação de mais um técnico superior, para além da Diretora do Serviço. Atualmente o Serviço de Comunicação já se encontra numa fase de algum trabalho e até mesmo de algum reconhecimento por parte do resto da organização.

Ainda assim, quando se tenta perceber a forma de como o serviço de Comunicação se interliga com as outras áreas, conseguiu extrair-se que o Serviço de Comunicação é confundido com o Serviço de QASSA e que há um problema muito grande de quando se estabelecem procedimentos de trabalho, pois o QASSA, que é responsável pelas auditorias, está sempre à procura de fazer a sua comunicação de uma forma negativa, tentando apostar na identificação do erro cometido pelas áreas, mas nunca procurando a comunicação de forma positiva, trazendo soluções às oportunidades de melhoria e não-conformidades.

Na questão relacionada com o destacamento das boas-práticas mais inovadoras ao nível da comunicação organizacional, a Diretora do Serviço de Comunicação aponta a ideia da criação dos chamados “quiosques” que consistem na colocação de computadores, com os sites do SUCH e meios de se poder aceder à intranet e ao MySUCH em zonas de produção altamente industrializadas, para que de alguma forma se chame a atenção dos colaboradores a interagirem com os quiosques. Para a Diretora do QASSA, a prática mais inovadora é a utilização de ferramentas como reuniões regulares, feedback contínuo e sistemas de comunicação interna. Já o Diretor do Serviço GAAC, afirma que o seu nível de comunicação não é o melhor exemplo, atendendo para a utilização das ditas hierarquias e que a informação deve ser feita em cadeia, em

sentido descendente, conforme os cargos da organização.

Desta forma, quando se colocam as questões de como é feita a comunicação interna no SUCH e se é feita de forma coesa e personalizada, o Diretor do Serviço GAAC afirma que é feita pelos meios de comunicação comuns e através do diálogo. A Diretora do QASSA, afirma que a comunicação deveria ser feita de forma coesa e cada serviço que constitui a organização deveria criar as suas estratégias de divulgação da informação. A Diretora do Serviço de Comunicação considera que atualmente a comunicação interna na organização é positiva.

De acordo com as questões sobre o que define uma boa estratégia de comunicação, se é aplicada e quais são as apostas futuras para a melhoria da comunicação, a Diretora do Serviço de Comunicação, afirma que para haver uma boa comunicação, tem de se conhecer o público que recebe a mensagem e por isso adaptar a mensagem aos diferentes públicos. Para a Diretora do Serviço QASSA, a comunicação interna é fundamental para o bom relacionamento e alinhamento entre a organização e os trabalhadores. O Diretor do Serviço GAAC, afirma que a comunicação é feita de forma normal, não recorrendo a nenhuma estratégia, não havendo por isso nada em questão de apostas futuras para a melhoria da comunicação.

Ao que se conseguiu observar, a avaliação sobre a comunicação é feita de forma bianual e de acordo com a Diretora do Serviço de Comunicação, muitas vezes não se consegue acompanhar este querer dos trabalhadores, porque nem sempre o Serviço, foi bem visto pela organização. A Diretora do QASSA, afirma que apesar de tudo o que já foi feito, ainda há um longo caminho a percorrer em todas as formas de divulgação da comunicação. Quanto ao Diretor do serviço GAAC, que está direcionado para a gestão direta de pessoas, afirma novamente que as comunicações feitas pela organização dependem da chefia e da sua sensibilidade, não fazendo qualquer tipo de avaliação sobre a comunicação no seu departamento para obter o feedback dos trabalhadores em questão da comunicação.

No que concerne à questão de como se fomenta o envolvimento dos trabalhadores, observou-se que a Diretora do Serviço de Comunicação é da opinião que quanto mais os colaboradores souberem o que é o SUCH e qual é seu grande peso no SNS, mais se conseguem conectar com os compromissos da organização. Já a Diretora do Serviço QASSA, realça que para haver envolvimento dos trabalhadores é necessário que a comunicação funcione bem ao ponto de conseguir transmitir aos trabalhadores o que são a missão, os valores, os objetivos, a história e a cultura organizacional do SUCH.

Por fim, o Diretor do Serviço GAAC afirma que se fomenta ao envolvimento dos trabalhadores através da forma como eles são tratados, não interessa se ganham melhor ou pior, mas se tiverem atenção, compreensão e ajuda dos seus superiores de trabalho, tornam-se cada vez mais envolvidos, vestindo a camisola da organização pois, sentem-se gratos pelo tratamento.

**Tabela 2**

*Sistematização dos Principais Resultados das Entrevistas*

Questões	Objetivo	Descrição sumária
<p><b>1. Como descreve o Serviço de Comunicação?</b></p>	<p>Planeamento estratégico; tratamento crítico da gestão da informação; compromissos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É um Serviço que ainda se encontra em desenvolvimento;</li> <li>- É pouco claro para os trabalhadores;</li> <li>- Só recentemente é que o Serviço foi reorganizado e teve a contratação de mais um técnico superior, para além da Diretora do Serviço.</li> <li>- Atualmente o Serviço de Comunicação já se encontra numa fase de algum trabalho e lhe é dado algum reconhecimento por parte do resto da organização</li> </ul>

<p><b>2. Que importância a Comunicação Interna tem no SUCH? E como se interliga com outras áreas?</b></p>	<p>Planeamento estratégico; tratamento crítico da gestão da informação; compromissos estratégicos</p>	<p>Serviço de Comunicação é confundido com o Serviço de QASSA</p> <p>- Gera problemas quando se estabelecem procedimentos de trabalho, pois o QASSA, que é responsável pelas auditorias, está sempre à procura de fazer a sua comunicação de uma forma negativa, tentando apostar na identificação do erro cometido pelas áreas, mas nunca procurando a comunicação de forma positiva, trazendo soluções às oportunidades de melhoria e não-conformidades.</p>
---	---	--

<p><b>3. A inovação é um dos pilares estratégicos do SUCH.</b></p> <p><b>Que boas práticas destaca, como sendo uma das mais inovadoras a nível da qualidade no que concerne à comunicação interna?</b></p>	<p>Inovação; sustentabilidade; inovação corporativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação dos chamados “quiosques” que consistem na colocação de computadores, com os sites do SUCH e meios de se poder aceder à intranet e ao MySUCH em zonas de produção altamente industrializadas;</li> <li>- A utilização de ferramentas como reuniões regulares, feedback contínuo e sistemas de comunicação interna.;</li> <li>- Utilização das hierarquias para que a informação seja feita em cadeia, em sentido descendente, conforme os cargos da organização.</li> </ul>
--	--	---

<p><b>4. Como é que é feita a comunicação interna no SUCH?</b></p>	<p>Gestão dos recursos humanos; gestão da informação; envolvimento dos colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É feita pelos meios de comunicação comuns e através do diálogo;</li> <li>- Deve ser feita de forma coesa e cada serviço que constitui a organização deveria criar as suas estratégias de divulgação da informação;</li> <li>- Atualmente a comunicação interna na organização é positiva.</li> </ul>
--	---	---

<p><b>5. O que acha que define uma boa estratégia de comunicação?</b></p>	<p>Eficácia e eficiência; sustentabilidade; inovação tecnológica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para haver uma boa comunicação, tem de se conhecer o público que recebe a mensagem;</li> <li>- Tem de se adaptar a mensagem aos diferentes públicos.</li> <li>- É fundamental para o bom relacionamento e alinhamento entre a organização e os trabalhadores.</li> <li>- A comunicação também é feita de forma normal, não recorrendo a nenhuma estratégia.</li> </ul>
---	---	---

<p><b>6. Quais são as principais apostas do serviço de Comunicação para um futuro ao nível da Comunicação Interna?</b></p>	<p>Eficácia e eficiência; sustentabilidade; inovação tecnológica; gestão e tratamento da informação; compromisso.</p>	<p>- Continuação da avaliação da comunicação de forma bianual;</p> <p>- Tentar acompanhar o acompanhar o desejo dos trabalhadores;</p> <p>- Diversificação em todas as formas de divulgação da comunicação.</p>
<p><b>7. Na sua opinião, que fomenta o envolvimento dos colaboradores?</b></p>	<p>Envolvimento; cultura organizacional; aumento das relações interpessoais; melhoria da qualidade de trabalho.</p>	<p>- Quanto mais os colaboradores souberem o que é o SUCH e qual é seu grande peso no SNS, mais se conseguem conectar com os compromissos da organização;</p> <p>- A comunicação tem de funcionar de forma a conseguir transmitir-se aos trabalhadores o que são a missão,</p>

		os valores, os objetivos, a história e a cultura organizacional do SUCH;  - Através da forma como eles são tratados.
--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2025)

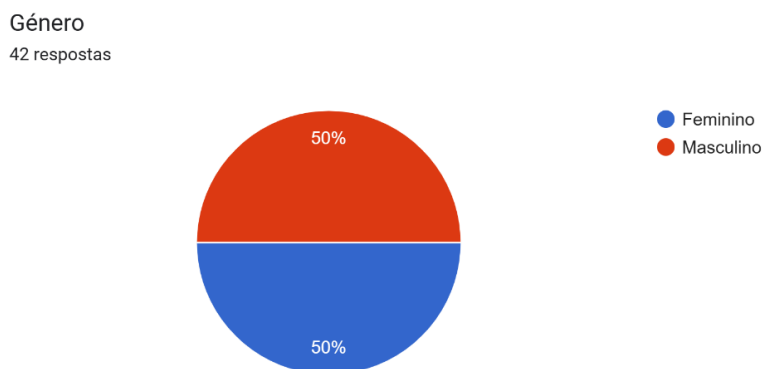
## **V.2. Análise de dados do Inquérito por questionário**

O inquérito por questionário foi lançado à Delegação Regional do Centro do SUCH, onde se concentram 70 trabalhadores. De acordo com as respostas obtidas, 42 trabalhadores responderam ao inquérito por questionário. Nesse sentido verificou-se que mais de metade dos trabalhadores responderam, o que corresponde a 60% de obtenção de respostas.

Partindo para a análise das respostas do questionário, pôde constatar-se que a população que respondeu corresponde a 50% de homens e 50% de mulheres.

### Figura 8

*Percentagem de Géneros que Responderam ao Inquérito*

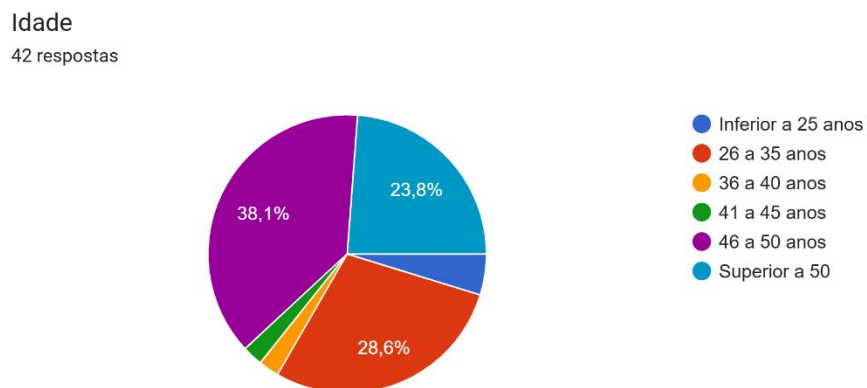


Fonte: Elaboração própria (2024)

Os inquiridos encontram-se maioritariamente em idades compreendidas entre os 46 e os 50 anos (38,1%) e estes trabalhadores estão grande parte no SUCH, há mais de 20 anos (42,9%).

### Figura 9

*Percentagem das Idades dos Inquiridos*



Fonte: Elaboração própria (2024)

As questões apresentadas relacionadas com o Clima Organizacional mencionadas em seguida:

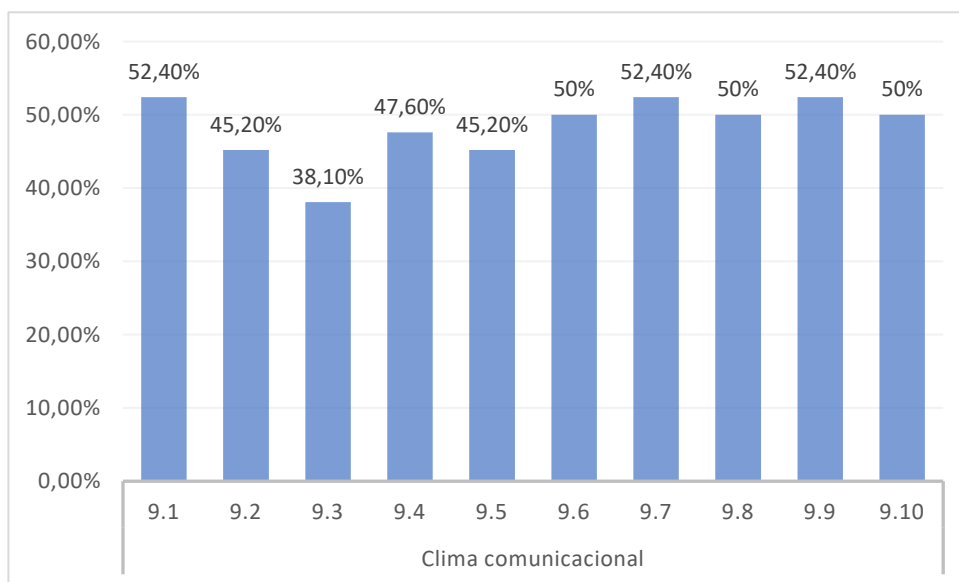
9.1 - Tenho vontade de ir trabalhar quando acordo.

9.2 - Quando estou a trabalhar, sinto que o tempo passa a correr.

- 9.3 - Perco a noção do tempo quando estou a trabalhar.
- 9.4 - Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
- 9.5 - Estou motivado/a no trabalho.
- 9.6 - Sinto que o trabalho executado por mim, tem propósito e faz sentido.
- 9.7 - Tenho orgulho no meu trabalho.
- 9.8 - O meu trabalho inspira-me.
- 9.9 - Sinto-me entusiasmado/a com o trabalho que me é estipulado.
- 9.10 - Sinto-me desafiado/a pelo trabalho que executo, e gosto disso.

**Figura 10**

*Percentagem das Questões Relacionadas com o Clima Organizacional*



Fonte: Elaboração própria (2024)

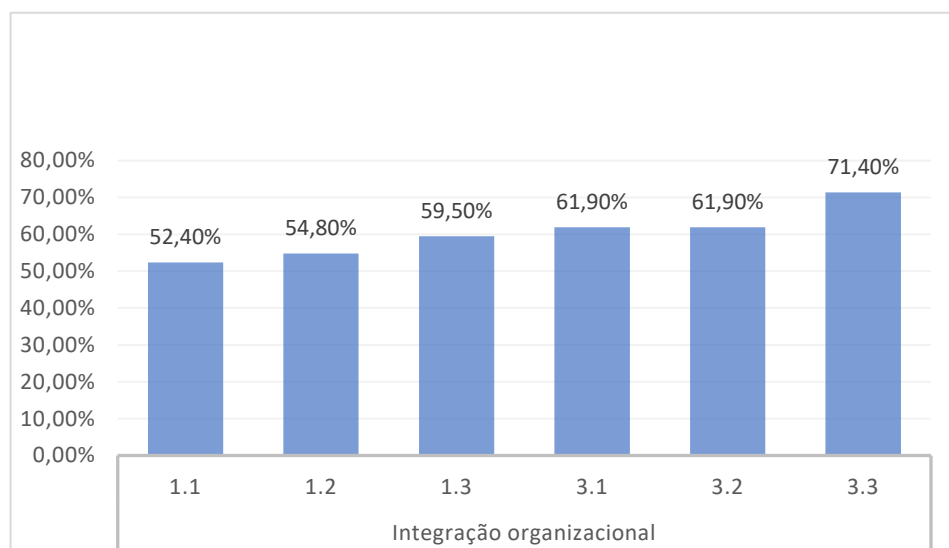
Indicam que os inquiridos concordaram que têm vontade de ir trabalhar quando acordam (52,4%); que quando estão a trabalhar sentem que o tempo passa a correr (45,2%), chegando a concordar também que perdem a noção quando estão a trabalhar (38,1%). Também se sentem felizes quando trabalham intensamente (47,6%), pois estão motivados 45,2%) no trabalho, uma vez que sentem que o trabalho executado por eles tem um propósito (50%). Sendo que se sentem motivados, isso transmite-se no orgulho pleno que sente do desempenho do seu trabalho (52,4%), pois sentem-se inspirados para isso (50%), uma vez que o trabalho que lhes é estipulado e recebido com entusiasmo (52,4%), sentindo-se desafiados por cada trabalho que lhes é atribuído (50%).

Relacionado com o tópico da Integração Organizacional, nas seguintes questões:

- 1.1 - A comunicação no SUCH é justa e tem como base a confiança e a transparência?
- 1.2 - Identifico-me com a visão, missão e valores do SUCH?
- 1.3 - Considero que existe um bom ambiente de trabalho no SUCH.
- 3.1 - Considero que estou envolvido nos processos organizacionais do setor onde estou inserido.
- 3.2 - Considero que sou parte importante no alcance dos objetivos organizacionais do setor onde exerço funções.
- 3.3 - Considero que tenho um papel significativo no setor?

**Figura 11**

*Percentagem das Questões Relacionadas com a Integração Organizacional*



Fonte: Elaboração própria (2024)

Foi apurado que 52,40% dos inquiridos sentem que a comunicação no SUCH é justa e tem como base a confiança e a transparência, sendo que 54,80% dos inquiridos se identifica com a visão, missão e valores do SUCH, 59,50% considera que existe um bom ambiente de trabalho no SUCH. Foi possível interpretar que 61,9% dos inquiridos estão envolvidos nos processos organizacionais do setor onde inserem, pois 61,9% consideram que são parte importante no alcance dos objetivos organizacionais do setor onde exercem funções e sentem que têm um papel significativo nos setores onde trabalham (71,40%).

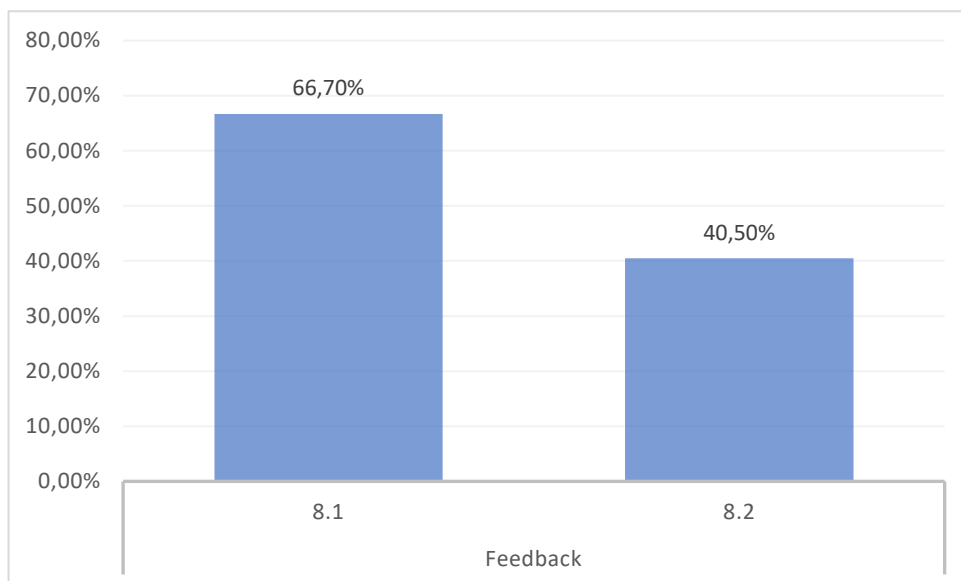
As questões que redirecionam para o feedback:

8.1 - Considero o feedback um aspeto deveras importante para melhorar o meu desempenho.

8.2 - Qualquer feedback dado pelo meu desempenho, foi sempre dado de forma adequada.

**Figura 12**

*Percentagem das Questões Relacionadas com o Feedback*



Fonte: Elaboração própria (2024)

Os inquiridos afirmam que consideram o feedback um aspeto deveras importante o para melhorar o seu desempenho (66,7%), e recebem feedback sobre o seu desempenho (40,5%).

Ainda parte integrante do inquérito por questionário, verificou-se que de acordo com as questões relacionadas com a comunicação horizontal:

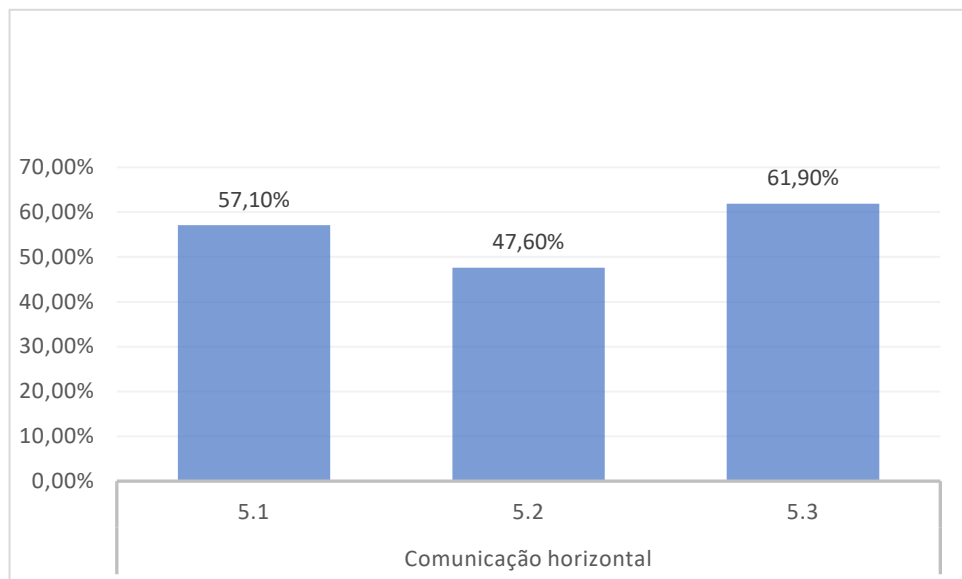
5.1 - Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho.

5.2 - Considero que a minha comunicação com os meus colegas é verdadeira

5.3 - Estou satisfeita com as relações que criei com os meus colegas de trabalho.

**Figura 13**

*Percentagem das Questões Relacionadas com a Comunicação Horizontal*



Fonte: Elaboração própria (2024)

Apurou-se através do inquérito por questionário que 57,1% dos inquiridos concordam ter uma boa relação com os colegas de trabalho. Concordaram também que a sua comunicação com os colegas é verdadeira (47,6%) e afirmam concordarem estar satisfeitos com as relações que criaram com os seus colegas de trabalho (61,9%).

Sobre a informação organizacional atendendo às seguintes questões relacionadas:

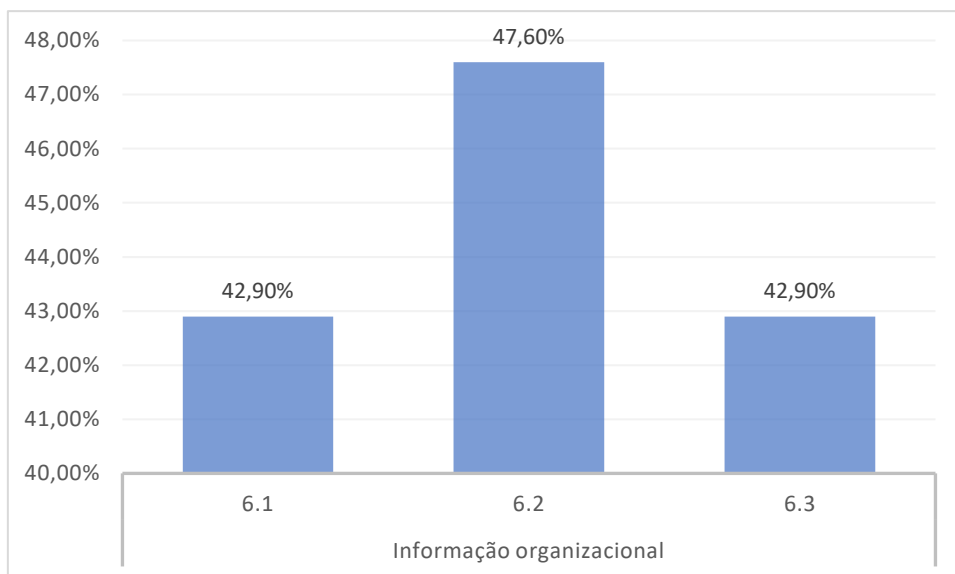
6.1 - O SUCH informa-me atempadamente sobre todas e quaisquer medidas implementadas na organização.

6.2 - Considero que a comunicação interna do setor onde trabalho é eficiente na hora de informar.

6.3 - Os conteúdos gerados pela comunicação interna são adequados a todos os colaboradores.

**Figura 14**

*Percentagem das Questões Relacionadas com a Informação Organizacional*



Fonte: Elaboração própria (2024)

Verificou-se que os inquiridos concordam que o SUCH informa atempadamente sobre todas e quais quer medidas implementadas na Organização (42,9%); consideram a comunicação interna dos seus setores eficiente na hora de informar (47,6%) e concordam que os conteúdos gerados são adequados para todos os trabalhadores.

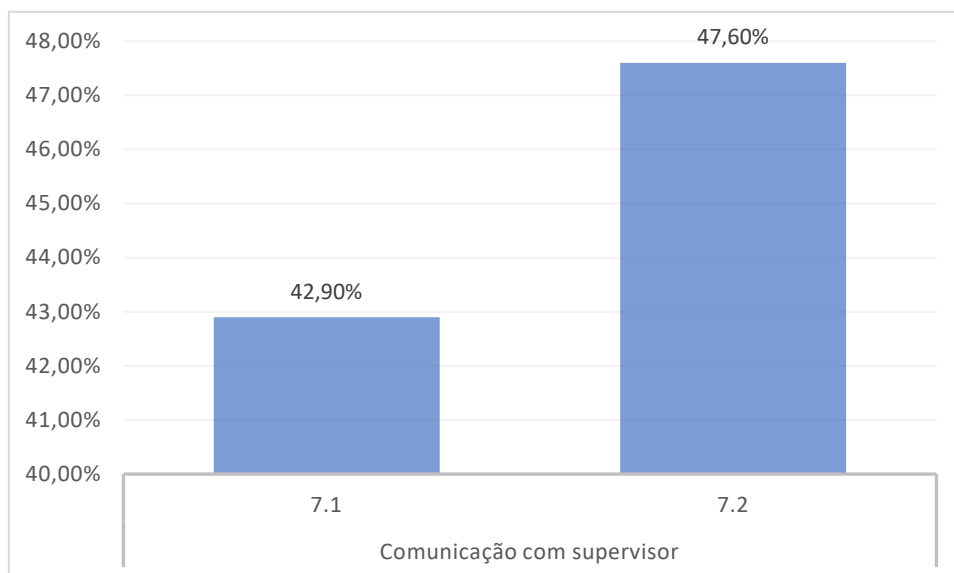
Em relação à comunicação com a Comunicação com o Supervisor, nas seguintes questões:

7.1 - Confio na minha chefia, por isso sinto que posso comunicar abertamente com ela, sobre qualquer assunto.

7.2 - Quando tenho algum problema ou necessito de algo, não hesito em procurar ajuda, junto da minha chefia.

**Figura 15**

*Percentagem das Questões Relacionadas com a Comunicação com o Supervisor*



Fonte: Elaboração própria (2024)

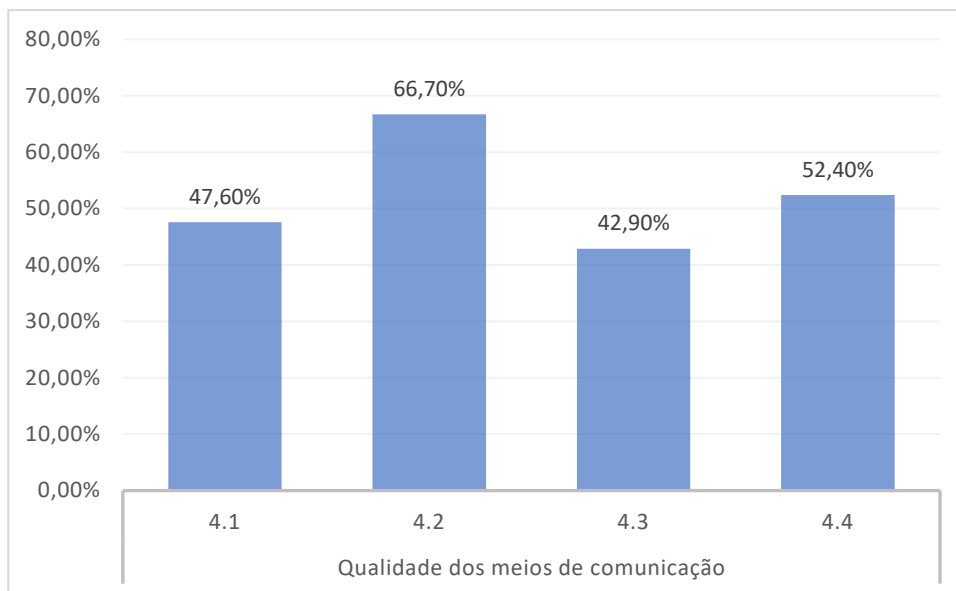
Verifica-se que os inquiridos afirmam confiar na sua chefia para comunicar abertamente sobre qualquer tipo de assunto (42,9%) e que quando têm um problema ou necessitam de algo, procuram ativamente ajuda junto do seu supervisor (47,6%).

A qualidade dos meios de comunicação, sugeriu que houvesse as questões:

- 4.1 - A informação é divulgada em tempo útil.
- 4.2 - Os meios utilizados para a difusão da informação são adequados?
- 4.3 - Os conteúdos divulgados pelos meios de informação vão ao encontro das minhas necessidades.
- 4.4 - Identifico-me com a imagem, a estrutura e conteúdos do SUCH.

**Figura 16**

*Percentagem das Questões Relacionadas com a Qualidade dos Meios de Comunicação*



Fonte: Elaboração própria (2024)

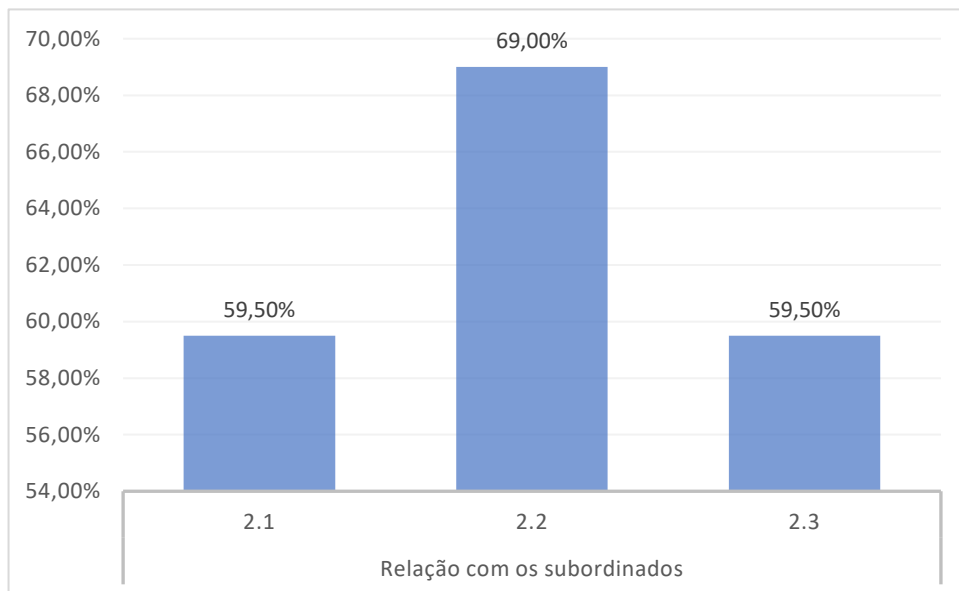
Verificando as respostas dos inquiridos, constatou-se que a informação é divulgada em tempo útil (47,6%), que os meios utilizados para a difusão da informação são adequados (66,7%). Os conteúdos divulgados pelos meios de informação também vão ao encontro das suas necessidades (40,5%), pois os inquiridos também concordam que se identificam com a imagem, a estrutura e conteúdos dos SUCH (52,4%).

O clima comunicacional, foi integrado no inquérito por questionário, para que fosse possível serem integradas as seguintes questões:

- 2.1 - A minha chefia ouve as minhas ideias e sugestões?
- 2.2 - Considero que as minhas sugestões são tidas em conta pela minha chefia?
- 2.3 - A minha chefia orienta-me de forma construtiva.

**Figura 17**

*Percentagem das Questões Relacionadas com a Relação com os Subordinados*



Fonte: Elaboração própria (2024)

De acordo com o inquérito por questionário, verificou-se que as chefias ouvem as ideias e sugestões dos trabalhadores (59,5%); as chefias têm também as ideias dos trabalhadores em conta (69%) e orientam-nos de forma construtiva (59,5%).

### **V.3. Reflexão sobre os resultados**

No que concerne aos dados obtidos, através da comparação das entrevistas exploratórias com os resultados do inquérito por questionário, permitiu evidenciar divergências e convergências nas perceções sobre a comunicação interna no contexto organizacional estudado. Destacando-se muito bem a proximidade entre as respostas do Diretor do Serviço GAAC e as manifestações dos trabalhadores, o que poderá indicar um maior alinhamento e entendimento entre a liderança deste serviço específico e os seus trabalhadores, em comparação com os restantes departamentos da Organização, em matéria de gestão de pessoas.

De forma geral, os trabalhadores revelaram uma perceção positiva relativamente à divulgação da informação, considerando que esta ocorre de forma atempada e recorrendo a meios adequados e acessíveis a todos os trabalhadores. Contudo, importa salientar que, apesar dessa perceção favorável, o Diretor do Serviço GAAC trouxe à reflexão uma dimensão crítica do processo comunicacional, ao reconhecer limitações no alcance e na personalização da informação, especialmente quando esta depende de chefias intermédias menos sensibilizadas para as disparidades no acesso aos meios digitais. Esta observação sublinha a relevância de práticas comunicacionais mais inovadoras que considerem a heterogeneidade dos públicos internos e promovam a equidade no acesso à informação.

Ainda assim, importa referir que, de acordo com a literatura especializada, esta indica (Duarte & Silva, 2023), que uma comunicação interna eficaz constitui um instrumento estratégico para fortalecer o sentido de apoio organizacional percebido e, conseqüentemente, aumentar os níveis de satisfação dos trabalhadores. Nesse sentido, torna-se evidente a necessidade de investir no desenvolvimento de competências comunicacionais nas lideranças, uma vez que o conhecimento profundo das características, das expectativas e das necessidades dos trabalhadores, é fundamental para o estabelecimento de uma comunicação eficaz, promovendo o alinhamento e a coesão organizacional.

Apesar disso, o discurso do Diretor do Serviço GAAC em comparação com a Diretora do Serviço de Comunicação e a Diretora do Serviço QASSA, evidencia que existe uma ausência de estratégia formal de comunicação, pois a comunicação é descrita como “normal”, e é assente em práticas informais e não planeadas, não se vislumbrando intenções claras de investimento ou melhoria nesse domínio, pelo menos no departamento que o próprio gere. Posicionamento este que vem contrastar com a visão das restantes entrevistadas, que revela uma cultura organizacional centrada predominantemente na produtividade, em detrimento da dimensão relacional e humana. Tal

enfoque pode, como foi referido, estar na origem de conflitos internos, expressos na sindicalização de trabalhadores, greves frequentes e disputas negociais cíclicas no seio do SUCH.

O inquérito por questionário, sendo elaborado com base no modelo CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire), permitiu verificar múltiplas dimensões da comunicação organizacional, sendo elas: o clima organizacional, a relação com o supervisor, o feedback, a comunicação horizontal e a informação organizacional.

No que respeita ao clima organizacional, os dados evidenciam que este é percecionado como um fator determinante para o desempenho e bem-estar dos trabalhadores. A literatura sustenta que um bom clima organizacional está associado à capacidade da organização em adaptar-se, integrar os seus membros e desenvolver uma identidade organizacional coerente (Gray & Laidlaw, 2004; Faria, 2017).

A comunicação com o supervisor, enquanto fator importante da experiência profissional dos colaboradores, revela-se também determinante na construção de relações baseadas na confiança, respeito e reconhecimento mútuo.

As respostas obtidas reforçam a ideia de que os trabalhadores se sentem integrados nas dinâmicas dos seus departamentos, salientando-se uma comunicação fluida com os colegas e com os seus superiores hierárquicos. Este sentido de pertença tende a refletir-se numa atitude de compromisso organizacional e num desejo de permanência, o que poderá ser interpretado como um indicador positivo da cultura organizacional.

Em relação ao feedback, os resultados mostram que esta prática é valorizada e percecionada como um instrumento de orientação e melhoria contínua. A sua utilização regular permite, não só, corrigir comportamentos e alinhar expectativas, como também fomentar relações de trabalho baseadas na transparência e no crescimento profissional.

A comunicação horizontal também se revelou eficaz, com os trabalhadores a manifestarem relações positivas com os colegas do mesmo nível hierárquico, facto que favorece a colaboração e o espírito de equipa.

A dimensão da informação organizacional foi igualmente avaliada de forma positiva. Os trabalhadores demonstraram satisfação com a qualidade da comunicação institucional, reconhecendo a adequação dos meios utilizados e a eficácia na transmissão da informação. Tal perceção reforça a ideia de que a comunicação interna é percecionada como funcional e ajustada

às necessidades informativas da Delegação Regional do Centro do SUCH.

Em síntese, os dados analisados apontam para a existência de boas práticas na comunicação interna na Organização, embora subsistam fragilidades estruturais que limitam o seu pleno potencial. A ausência de uma estratégia formal de comunicação e a escassa valorização da dimensão relacional por parte de algumas lideranças constituem obstáculos relevantes. Assim, torna-se imprescindível que a organização invista numa abordagem mais estratégica, integrada e humana da comunicação interna, como forma de promover maior coesão, envolvimento e satisfação dos seus trabalhadores.

## **VI. Conclusão**

Os objetivos deste projeto aplicado eram: tentar entender a importância interna no contexto das organizações; perceber se a comunicação é feita de forma correta na organização SUCH; e perceber se o feedback da comunicação interna na Organização era positivo.

Para se poder chegar a uma conclusão que fosse compatível com o estudo de caso da organização SUCH, foi necessário para além do suporte da revisão bibliográfica, recorrer a entrevistas exploratórias e inquéritos por questionário. Sendo que o principal objetivo da utilização destes meios de pesquisa prática, era conseguir comprovar o que foi estudado para a revisão bibliográfica.

Entender a importância da comunicação interna no contexto das organizações e perceber porque razão o cumprimento de objetivos pode ficar comprometido pela falta de uma comunicação coerente e perceptível, verifica-se muito no estudo das tendências da Comunicação Organizacional. Pois tanto do ponto de vista da evolução da disciplina, como através da análise das características profissionais, conseguiu entender-se que as dinâmicas que descrevem o avanço da comunicação nas organizações passaram também a ser vistas como atividade profissional (Curvello, 2012; Dias, 2007).

De acordo com as entrevistas exploratórias, apurou-se que em certas situações a comunicação é feita de forma normal, não se recorrendo a nenhuma estratégia de comunicação. Por isso deve haver um envolvimento dos trabalhadores e é necessário que a comunicação funcione bem ao ponto de se conseguir transmitir aos trabalhadores o que são a missão, os valores, os objetivos, a história e a cultura organizacional do SUCH. A simplicidade nos diálogos é fundamental, para assegurar uma comunicação interna efetiva, pois não importa se a comunicação vem de cima para baixo ou de diferentes serviços, é urgente que ela seja compreendida por todos os destinatários.

Ainda assim, dentro da realidade dos trabalhadores que responderam ao inquérito por questionário, estes têm opinião positiva sobre a divulgação da informação na organização, uma vez que se divulga atempadamente e pelos meios corretos e acessíveis a todos, verificando-se que a comunicação é feita de forma coesa. Concluiu-se também que grande parte dos trabalhadores se sente parte integrante da organização, sendo que se identificam como suprarreferido com a missão, os valores e principalmente com a cultura organizacional do SUCH.

Ou seja, para perceber a importância da comunicação interna nas organizações, também é necessário perceber se é importante na Organização SUCH. E o que se constatou através do

estudo de caso, é que ela é importante e é através dela que se consegue chegar a todos e quaisquer trabalhadores da organização. Seja por meios diretos ou indiretos, entendeu-se que no universo de quase 4000 trabalhadores, há uma boa comunicação, uma vez que quem tem o poder da comunicação, conhece o seu público e por isso adapta a mensagem aos diferentes públicos, pois tem de se saber a quem se quer, não atingir, mas a quem se quer tocar.

Foi através da compreensão da comunicação interna no SUCH que se chegou à conclusão de que a comunicação interna eficaz, aumenta a satisfação dos trabalhadores. E destaca-se que através do estudo de caso, que a comunicação interna é responsável pelo envolvimento dos colaboradores e isso verifica-se no sentido de pertença que os trabalhadores têm sobre a organização, uma vez que os colaboradores sabem o que é o SUCH e qual é seu grande peso no SNS. O que revela uma maior conexão com os compromissos da organização. Foi possível também detetar esse envolvimento através no inquérito por questionário, quando se verifica que os trabalhadores se identificam com a cultura organizacional, que lhes foi instruída aquando a sua integração.

Como também se verificou através da pesquisa bibliográfica, uma estrutura organizacional pode falhar se a comunicação também falhar. É imperativo que haja uma boa comunicação organizacional, pois esta pode contribuir para o aumento da produtividade, pois, promove a qualidade do serviço prestado aos clientes, pode reduzir o absentismo e até mesmo reduzir os conflitos laborais, sendo que a existência de uma boa comunicação interna, pode melhorar os níveis de satisfação, lealdade e empenho dos colaboradores (Rego, 2022).

Assim para se perceber se a comunicação interna é feita de forma correta na organização SUCH, remete-se para o último objetivo deste projeto aplicado, que era perceber se o feedback é positivo na comunicação interna. E através da revisão da literatura, verificou-se que a comunicação interna é o conjunto de ações que uma organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e é necessário haver por parte da organização competência inovadora, ao nível da adaptabilidade, da identidade, da perceção do meio ambiente. (Curvello, 2012; Dias, 2007).

E conclui-se que a prática mais inovadora é a utilização de ferramentas como reuniões regulares de feedback. Ou seja, a avaliação sobre a comunicação é feita de forma bianual, e em relação à parte negativa das avaliações, é que os trabalhadores querem sempre mais, nunca estão satisfeitos com o que já está feito, o que revela grande exigência por parte dos trabalhadores e, muitas vezes não se consegue acompanhar este querer dos trabalhadores.

Embora haja um longo caminho a percorrer em todas as formas de comunicação, consegue perceber-se que o feedback é muito importante, fazendo toda a diferença no bem-estar dos trabalhadores. Isto acontece porque, tanto a comunicação com as chefias, colegas de trabalho e outros departamentos é positiva, e o que se conseguiu apurar é que se recebe sempre feedback de qualquer comunicação interna que seja feita ao nível da comunicação organizacional do SUCH.

Com este estudo de caso percebeu-se que na organização SUCH, todas as informações são divulgadas atempadamente, com informação acessível a todos e até mesmo as chefias dão abertura aos seus trabalhadores para que estes se sintam à vontade para tratar com eles qualquer tipo de assunto, sendo que consideram também que o feedback que lhes é dado, é sempre dado de forma positiva e em jeito de incentivo.

Sendo que cada vez mais a experiência do funcionário não é só associada ao seu local de trabalho, mas também é associada às relações com colegas, à remuneração e a outros fatores tangíveis, é importante saber gerenciar a experiência dos funcionários, onde as organizações tendem a oferecer experiências positivas que envolvam os trabalhadores a fim de se construir uma cultura de confiança, justiça e colaboração, em que os trabalhadores se sintam satisfeitos, valorizados e apoiados.

Em jeito de conclusão, cabe à investigadora salientar que, embora atualmente as organizações sejam providas de políticas diferenciadas de bem-estar dos funcionários e aproveitá-las para o efeito da governança dos funcionários, ainda há um grande caminho pela frente no sentido de que as organizações ainda têm de melhorar as políticas de bem-estar dos trabalhadores, estabelecer mais mecanismos de incentivos justos e razoáveis a longo prazo, e sem dúvida que devem também atribuir mais importância ao benefícios suplementares para promover o entusiasmo pela participação dos trabalhadores.

### **VI.1. Soluções Complementares Para o Desenvolvimento da Comunicação Interna no SUCH**

O Conceito de Inovação deve incluir práticas diversas como a adoção de soluções tecnológicas ou até mesmo processos de trabalho (Cunha et al., 2007).

Por isso, tendo em conta que quem respondeu ao inquérito por questionário já conta com alguma idade e já se encontra há mais de 20 anos na Organização, é necessário que se torne um hábito a inovação na comunicação interna, para que ela possa começar a atingir novos padrões no desenvolvimento do cumprimento dos objetivos. Nesse sentido seguem-se algumas sugestões que

podem ser implementadas na organização SUCH a nível da comunicação interna para que se possa continuar a cumprir o paradigma dos trabalhadores continuarem a manter-se na organização por muitos anos, excluindo por completo o possível abandono da organização:

1 - O Serviço QASSA deve mudar os seus padrões de trabalho. A nível do contacto que os auditores internos têm com os restantes colegas de outros serviços deve ser alterado. O Serviço QASSA deve passar a ser visto como uma ajuda e não uma forma de prejudicar o trabalho dos outros Serviços. Nesse sentido pensa-se ser viável, uma reorganização e reestruturação dos objetivos do Serviço. Deve também ser dada a oportunidade ao Serviço de reciclar o seu conhecimento, apostado em formações sobre comunicação assertiva. Deve ainda ser reorganizado, para que não seja necessário recorrer a outros Serviços, para a utilização de mão-de-obra de trabalhadores qualificados para realizar as auditorias, que possam ter conflitos com outros colegas de Serviços, o que leva ao desentendimento em posições de auditores e auditados, dificultando a clara comunicação interna.

2 - Uma vez que todos os trabalhadores de uma organização devem por norma ter um sentimento de pertença, e é através dele que se promove a coordenação e cooperação, e se ajuda a contribuir para a integração eficaz de todas as tarefas, sugere-se que na organização, se promova um ambiente de convívio, e organizem atividades entre os demais trabalhadores em situações lúdicas, para que se promova o sentimento de pertença. Que se recriem situações em que os trabalhadores tenham vontade de cooperarem e participarem entre si. Em situações festivas como a quadra natalícia, a celebração do dia de S. Martinho, e até mesmo a celebração da Páscoa, deveria inovar-se no tipo de eventos, para que as pessoas tenham vontade de sair da sua zona de trabalho e queiram participar.

3- Os quadros intermédios deve ter acesso a mais formações para fomentar a sua visão de unificação de equipa. Uma vez que quem trabalha há mais anos, não tem a proximidade necessária dos trabalhadores, sugere-se que haja um conjunto de formações inovadoras e tecnológicas para que não só o conhecimento seja renovado como também se possa instruir as chefias intermédias de que os trabalhadores de uma organização, não são número, mas sim pessoas que necessitam das suas necessidades supridas acima de qualquer situação, para que possam atingir os objetivos a que são propostos, aumentando assim as relações positivas no trabalho, para que os trabalhadores contribuam com um espírito de lealdade para com a organização, manifestado através do desejo de permanecer (Argenti, 2003; Duarte & Silva, 2023; Tkalac Verčič et al., 2012).

4- A nível do Serviço de Comunicação, verificou-se que todas as ideias já propostas e aplicadas, tiveram um resultado bastante positivo no que concerne à interação dos trabalhadores, nas unidades produtivas. No entanto, sugere-se que para que esta situação atinja ainda mais pessoas nas unidades produtivas, deveria implementar-se ainda mais interações, sejam elas tecnológicas ou não. Por exemplo, era pertinente a implementação de um porta-voz para esses trabalhadores que no Serviço de Comunicação, que se deslocasse a essas unidades produtivas e tentasse fazer uma mediação daquilo que seria necessário introduzir para que grande parte dos trabalhadores se sentisse integrado. Embora o SUCH, seja provido da Casa do Pessoal, para meios de ajuda, onde se organizem movimentos de voluntariado e ajuda aos trabalhadores, sabe-se que a ajuda não chega a toda a gente.

5 - Sendo o SUCH também uma organização que trabalha com a saúde, sugere-se que os seguros de saúde e protocolos com outras instituições (bancárias, cadeias hoteleiras ou até mesmo restauração) sejam revistos, pois por norma os protocolos que são oferecidos aos trabalhadores, nem sempre são acessíveis monetariamente aos mesmos, nem os trabalhadores são notificados dos prazos de vigência. Note-se que seria muito mais prático e benéfico que todos possam ter acesso e usufruto das regalias, do que só uma classe de trabalhadores, pois se manteria acima de tudo os princípios da igualdade e da equidade. Estas medidas, também fomentariam a evolução e melhoria da comunicação interna, em como os sentimentos, de pertença, lealdade e cooperação organizacional.

## **VI.2. Limitações ao estudo**

No que diz respeito às restrições da pesquisa, elas devem ser consideradas como possibilidades para estudos posteriores. Nesse sentido, e uma vez que a investigadora é um elemento do Serviço de Prestação GAAC na Direção Regional do Centro, a possibilidade de poder ter contacto com os trabalhadores da organização, tornou-os num alvo fácil de atingir. Ainda assim é de referir que o facto de se estar dentro da organização em que se trabalha, pode ser visto como um ponto positivo e negativo. Se atender ao ponto positivo, pode evidenciar-se que a investigação pode ser facilitada, e o facto de trabalhar na mesma, pode dar a possibilidade de juntamente com o trabalho perceber a existência de lacunas que levaram à existência deste projeto aplicado.

No entanto, quando se verifica a contrapartida, a investigadora ao trabalhar na organização do estudo de caso, sendo parte integrante do Serviço GAAC e uma vez que encontrou lacunas, poderia já estar desmotivada e não ter a proatividade e iniciativa de poder contribuir para uma parte importante da Organização: a melhoria da qualidade da comunicação interna baseada na eficácia

e na eficiência, comprovada pela satisfação dos restantes trabalhadores.

## VII. Referências Bibliográficas

Argenti, P. A. (2017). *Corporate Communication*. McGraw-Hill Irwin.

Arunkumar, S., & Parimala, S. (2012). *Effectiveness of employee cross training on employee retention*. *Life Science Journal*, 9(649–652).

Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. RH Editora

Carrière, J., & Bourque, C. (2009). *The effects of Organizational Communication on job Satisfaction and Organizational Commitment in a Land Ambulance Service and the Mediating role of Communication Satisfaction*. *Career Development International*, 14(1), 29–49.  
<https://doi.org/10.1108/13620430910933565>

Charraz, M. V. (2017). *Múltiplas Identidades à Organização: O Impacto do Prestígio percebido, do Clima Comunicacional e da Liderança* [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora].  
<http://hdl.handle.net/10174/22812>

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Pioneira Thomson Learning.

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). *Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study*. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5–28.  
<https://doi.org/10.1177/002194369303000101>

Costa, A. (2014). *Processos de Acolhimento e Integração: Promoção do Envolvimento e Identificação Organizacional* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa].  
Universidade Católica Portuguesa.

Costa, R. (2003). *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Bertrand Editora.

Costa-Sánchez, C., Túñez-López, J. M., & Míguez-González, M. I. (2020). *Análise Comparativa da Gestão da Comunicação Corporativa em Empresas e Instituições: o caso da Galiza*. *Comunicação e Sociedade*, 1, 37–51. [https://doi.org/10.17231/comsoc.0\(2020\).2739](https://doi.org/10.17231/comsoc.0(2020).2739)

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.<sup>a</sup> ed.). Editora RH.

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

Dias, F. N. (2007). *Sistemas de Comunicação de Cultura e de Conhecimento*. Instituto Piaget.

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). *A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction*. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>

Duarte, A. P., & Silva, V. H. (2023). *Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction*. *Administrative Sciences*, 13(10), 216. <https://doi.org/10.3390/admsci13100216>

Faria, J. (2017). *O Impacto da Comunicação Organizacional nas Intenções de Turnover: Um Estudo com Chefias Intermédias* [Dissertação de mestrado]. <http://hdl.handle.net/10437.1/10691>

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>

Gan, R., Chen, X., Wang, Z., & Zhang, X. (2023). *Knowledge Heterogeneity and Corporate Innovation Performance: The Mediating Influence of Task Conflict and Relationship Conflict*. *PLOS ONE*, 18(10), e0292283. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0292283>

Gil, A. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6.<sup>a</sup> ed.). Atlas

Goldhaber, G. M., & Krivonos, P. D. (1977). *The Ica Communication Audit: Process, Status, Critique*. *Journal of Business Communication*, 15(1), 41–64.  
<https://doi.org/10.1177/002194367701500104>

Goldhaber, R. (1979). *Auditing Organizational Communication Systems: The ICA Communication Audit*. Kendall/Hunt Publishing Company.

Gomes, D. R., Ribeiro, N., & Santos, M. J. (2023). “Searching for Gold” with Sustainable Human Resources Management and Internal Communication: Evaluating the Mediating Role of Employer Attractiveness for Explaining Turnover Intention and Performance. *Administrative Sciences*, 13(1).  
<https://doi.org/10.3390/admsci13010024>

Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). *Improving the Measurement of Communication Satisfaction*. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425–448.  
<https://doi.org/10.1177/0893318903257980>

Hargie, O. D. W. (2003). *The Handbook of Communication Skills* (2nd ed.). Routledge.

Hogard, E. , & Ellis, R. (2006). *Evaluation and communication using a communication audit to evaluate organizational Communication* . *Evaluation Review*, 30(2), 171–187.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0193841X05278789>

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). *The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees’ Attitudes and Behaviors*. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.  
<https://doi.org/10.1177/0149206310365901>

Krohling, K. M. M. (2006). *Comunicação Organizacional: Conceitos e Dimensões dos estudos e das Práticas*. Difusão Editora.

- Lee, M., & Kim, B. (2023). *Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea*. Behavioral Sciences, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Lin, D., Tang, X., Li, H., & He, G. (2023). *An Empirical Research on Employee Welfare and Internal Control Quality*. PLoS ONE, 18(8 August). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290009>
- Longo, G. L. P. (2011). *Organização de Empresas e Técnicas Comerciais*. Editora Baraúna.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (Atlas, Ed.; 5th ed.).
- Marques, J. F. (2010). *Enhancing the quality of organizational communication*. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47–58. <https://doi.org/10.1108/13632541011017807>
- Neto, C. (2016). *A Comunicação Interna e o Comprometimento Organizacional: o Caso da Autoridade para as Condições do Trabalho*. <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/3239/2923>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4.<sup>a</sup> ed.). Gradiva.
- Redding, C., & Tompkins, P. (1988). *Organizational communication: Past and present tenses*. Ablex Publishing.
- Rego, A. (2022). *Comunicação Pessoal e Organizacional* (5.<sup>a</sup> ed.). Edições Sílabo.
- Ruão, T. (2014). *O Conceito de Identidade Organizacional: Teorias, Gestão e Valor*. Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/2757>

Ruão, T. (2001). *O Conceito de Identidade Organizacional: Teorias, Gestão e Valor*. Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian.

Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por Questionário: Contributo de Conceção e Utilização em Contextos Educativos*. Universidade Aberta. <https://doi.org/10.34627/3s9s-k971>

Sfez, L. (1991). *A comunicação*. Instituto Piaget.

Simões, E. (2008). *Negociação nas Organizações: Contextos Sociais e Processos Psicológicos* (1.<sup>a</sup> ed.). Editora RH.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). *The Impact Of Employee Communication And Perceived External Prestige On Organizational Identification*. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051–1062. <https://doi.org/10.2307/3069448>

SUCH. (2025). *Manual do Colaborador*. Edição SUCH.

Teixeira, S. (2010). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill.

Thayer, L. (1976). *Comunicação: Fundamentos e Sistemas*. Atlas.

Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). *Internal communication: Definition, parameters, and the future*. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>

Vaz Serra, A. (2003). *O stress na vida de todos os dias* (3.<sup>a</sup> ed. rev. e aum.). Coimbra Editora.

Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R., & Verčič, D. (2020). *European Communication Monitor 2020: Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries*. EUPRERA/EACD.

Zwijze-Koning, K., & de Jong, M. (2007). *Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool*. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261–282.  
<https://doi.org/10.1177/0893318906295680>

## **VII. Anexos**

### **VII.1. Entrevistas exploratórias**

#### **Entrevista à Diretor do Serviço de Apoio de Qualidade, Ambiente, Segurança, Trabalho e Segurança Alimentar.**

##### **1. Existe um departamento de Comunicação Interna?**

No SUCH o Serviço responsável pela Comunicação (Interna e Externa) é o Serviço de Comunicação, também designado de Gabinete de Comunicação e Imagem. Este Serviço tem como objetivo principal dar apoio às necessidades de comunicação interna, externa e corporativa do Conselho de Administração, dos Serviços de Prestação e dos Serviços de Apoio e Suporte, por forma a garantir uma comunicação integrada, coesa e eficaz da identidade do SUCH e dos seus benefícios para os Associados.

##### **2. Que importância a Comunicação Interna tem no SUCH? E como se interliga com o serviço de qualidade?**

A comunicação interna é fundamental em qualquer empresa sendo um pilar para a eficácia e a eficiência dos processos de trabalho e, conseqüentemente, para o sucesso da organização, sendo um instrumento crucial na construção e crescimento da cultura organizacional.

A comunicação interna é responsável por garantir que as informações relevantes são partilhadas de forma clara e precisa a todos e, por garantir que todos os membros da equipa estão envolvidos e motivados e trabalham juntos em prol de objetivos comuns, os objetivos estratégicos, de qualidade e de sustentabilidade do Serviço, que contribuem para os da Organização.

A comunicação desempenha um papel que vai muito além de e-mails e informações para os trabalhadores é fundamental investir em estratégias de comunicação efetiva.

##### **3. A inovação é um dos pilares estratégicos do SUCH. Que boas práticas, destaca como sendo uma das mais inovadoras a nível da qualidade no que concerne à comunicação interna?**

O Serviço QASSA procura inovar e impulsionar a comunicação interna através de ferramentas como: reuniões regulares, feedback contínuo e sistemas de comunicação interna, nomeadamente: através da publicação da Newsletter, da publicação de várias notícias e informações na intranet e

no YAMMER, através da divulgação de vários screensavers informativos e de sensibilização, através da disponibilização de vários webinars informativos na intranet, etc., tudo isto para garantir para garantir que os processos são executados de forma eficiente e que todos os membros da equipa estão trabalhando juntos e em sintonia.

Mas para que tal estratégia resulte, em cada Serviço é necessário a participação e envolvimento efetivo dos mesmos na procura da mobilização, conquista e adesão dos seus colaboradores, pois só comunicando se consegue que os outros comuniquem também.

#### **4. Como é que é feita a comunicação interna no SUCH?**

No SUCH a comunicação interna dentro de cada Serviço é deixada ao critério do Diretor de cada Serviço, sendo de constatar que nem todos os serviços têm a comunicação interna como prioridade, nem sempre havendo uma comunicação clara e eficaz. Por vezes, dentro de cada Serviço os canais de comunicação não estão bem definidos. Transversalmente a comunicação interna é essencialmente promovida pelo Serviço de Comunicação, pelo Serviço QSSA e pelo Serviço de Recursos Humanos.

#### **5. A informação no SUCH é divulgada em tempo útil?**

Nem sempre. Há Serviços onde a comunicação interna ainda fica aquém do desejado.

#### **6. O que acha que, particularmente, torna o SUCH uma empresa atrativa para trabalhar?**

Por toda a sua diversidade de atividades e de negócios, o SUCH é uma Organização única, com um capital humano extremamente elevado, sendo rico em experiências e em saberes. O SUCH, nas suas mais diversas prestações de serviços, atua como o parceiro dos seus Associados e não como um mero fornecedor, procurando garantir qualidade, prontidão, eficiência e eficácia nas suas prestações, tendo como grande vantagem as potenciais sinergias que podem ser possíveis entre os seus vários serviços de prestação.

#### **7. Considera que os conteúdos divulgados pelos meios de informação vão ao encontro às necessidades de todos os colaboradores?**

Penso que se refere aos meios de comunicação interna usados de forma transversal na Organização, a informação divulgada é importante, embora de âmbito muito geral e um pouco despersonalizada, pois nem sempre os trabalhadores se revêm naquelas informações. O QASSA

procura inverter um pouco essa tendência com as comunicações que faz a todos os trabalhadores, de todos os níveis hierárquicos, seja através das várias rubricas da Newsletter, seja através da publicação de várias notícias e informações na intranet, inerentes às várias unidades de prestação SUCH, por exemplo: com a realização de simulacros, ou através da divulgação de vários screensavers informativos e de sensibilização.

#### **8. Os meios utilizados para a difusão de informação são adequados?**

Tem-se evoluído muito neste ponto nos últimos anos, através quer ao nível da divulgação crescente de informação na intranet, quer da colocação progressiva de quiosques SUCH nas unidades cujos trabalhadores não têm acesso a terminal informático, para permitir a consulta do Portal RH, mas ainda há caminho a fazer.

#### **9. Quais são as principais apostas do SUCH ao nível da Comunicação Interna?**

No que diz respeito ao Serviço QASSA as ferramentas que pretendemos continuar a aperfeiçoar e que têm tido bons resultados são a publicação da Newsletter (na intranet e em papel em todas as unidades cujos trabalhadores não têm acesso a terminal informático, a divulgação de pequenas notícias e informações na intranet, a divulgação de vários screensavers informativos e de sensibilização. Estamos ainda em conjunto com o GCI a procurar implementar, nos quiosques SUCH, a divulgação de informações como as que são dinamizadas na intranet e nos screensavers, nomeadamente de informações/notícias nas quais os vários trabalhadores se revejam e com as quais se identificam, por forma a que todos os trabalhadores possam ter acesso a esta informação e se sintam envolvidos pela partilha.

#### **10. O SUCH tem cerca de 4000 colaboradores. Muitos deles não têm acesso a meios informáticos. De que forma asseguram uma comunicação coesa e personalizada?**

Respondido na alínea anterior. No entanto, a comunicação interna é importante que também funcione ao nível de cada Serviço, devendo cada Serviço ter a preocupação de otimizar a comunicação no seio da própria equipa. O SUCH é uma empresa constituída por várias empresas, devendo a comunicação interna funcionar em cada uma delas, sob pena de comprometer a eficácia e a eficiência dos respetivos processos de trabalho e, conseqüentemente, contribuir para a desmotivação da própria equipa.

#### **11. O que acha que define uma boa estratégia de comunicação?**

A Comunicação interna é fundamental para garantir um bom relacionamento e alinhamento entre a Organização e os seus trabalhadores. A comunicação interna permite que a empresa atue de forma integrada, promovendo maior produtividade, alinhamento e envolvimento dos trabalhadores e resultados. Uma boa estratégia de comunicação é aquela que sabe "o que dizer", "para quem", "quando", "onde" e "como". A comunicação deve estar alinhada com os objetivos organizacionais, focada no público certo e ser adaptável às circunstâncias, sempre procurando envolver e ter um impacto positivo.

### **12. Que ações ao nível da comunicação interna são implementadas para aumentar o envolvimento dos colaboradores?**

Para que a comunicação funcione é preciso conhecer bem o SUCH (missão, valores, objetivos, história, cultura organizacional) e os seus trabalhadores: experiências profissionais, valores pessoais, personalidades, níveis de formação e outras características que ajudarão a definir o tipo de informação e a melhor forma de a divulgar de forma eficaz. A simplicidade nos diálogos é fundamental para se assegurar uma comunicação interna efetiva. Também dotar a comunicação de algum humor permite não só o envolvimento, mas a adesão e a compreensão da mensagem que queremos passar. Não importa se uma mensagem vem de cima para baixo ou entre diferentes Serviços, ela precisa ser compreendida por todos os destinatários. E, para isso acontecer, é importante que cada um conheça bem o perfil de quem receberá a informação.

### **13. Como é feita a avaliação da qualidade e satisfação da comunicação Interna?**

O GCI faz um inquérito anual, divulgado na intranet) aos colaboradores SUCH (recomendo que possa falar com Mafalda Silva).

### **14. Com que periodicidade é feita essa avaliação?**

Anualmente, mas não foi realizada em 2023

### **15. Das avaliações feitas anteriormente, segundo a sua perspetiva, qual é o ponto negativo e qual o ponto positivo que mais se salientaram nas respostas das avaliações que os colaboradores fizeram a nível da qualidade na comunicação interna?**

Falar com Mafalda Silva

## **Entrevista ao Diretor do Serviço de Comunicação**

### **1. Como descreve o Serviço de Comunicação?**

O serviço de comunicação no SUCH atualmente ainda está em desenvolvimento. Ainda não está, como todas as organizações, há sempre oportunidades de melhoria. Mas este é mesmo um serviço que ainda está numa fase de crescimento e de aprofundamento, porque houve um desinvestimento durante vários anos, em que o SUCH estava mais preocupado com a sua estabilidade económico-financeira. Passámos um período, uma década, de alguma fragilidade e, portanto, os esforços foram concentrados aí e abandonou-se um bocadinho a parte da comunicação, quer externa, quer interna. E dá uns 4, 5 anos para cá, o serviço foi reorganizado, contratámos uma técnica superior, além de mim, enquanto responsável para também apoiar o serviço de comunicação e, portanto, agora já podemos dizer que estamos numa fase de algum trabalho, de algum reconhecimento até e de procura por parte do resto da casa, mas se eu tivesse que descrever numa palavra é mesmo em desenvolvimento, em aprofundamento.

### **2. Há quanto tempo existe?**

Agora já não consigo precisar no tempo quando é que nasceu o serviço de comunicação, por exemplo, quando entrei no SUCH há 13 anos já existia, ele já existia. Tem que descobrir isto por outro lado. Já não consigo precisar, mas pelo menos há 15 anos existe seguramente. E só que lá está, durante muito tempo só tinha uma pessoa no serviço de comunicação e estava um bocadinho fragilizado, mesmo a nível de página, não tinha presença nas redes sociais, nada. Foi um trabalho que fizemos há uns anos a esta parte.

### **3. Então, quantos trabalhadores fazem parte deste Serviço e para além de fazer a gestão das redes sociais, quais são as principais funções deles?**

Neste Serviço existem apenas 2 trabalhadores. Eu, a Diretora do Serviço, e uma estagiária que foi contratada há pouco tempo. Portanto, nós temos vários focos de trabalho. Temos a página da Intranet, que é o mais utilizado. Temos as redes internas, como o Yammer, o Microsoft Teams.

Temos depois as redes externas, Facebook e o site. Trabalhamos para o nosso cliente interno, que é sobretudo para as áreas, dar visibilidade às áreas, fazer campanhas, por exemplo, com a nutrição fazemos campanhas sobre hábitos de vida saudáveis, alimentação saudável, ainda ontem (29 de setembro de 2024) foi o Dia Mundial do Coração, fizemos essa campanha e essa divulgação. Fazemos com os parques de estacionamento, quando abrem um novo parque, para

comunicar com os clientes dos parques. Já fizemos, por exemplo, em Guimarães, um outdoor, a comunicar que estávamos a fazer uma intervenção para melhorar a qualidade do parque. Portanto, apesar do nosso principal foco ser o cliente, temos também de comunicar com todos os nossos trabalhadores. É sermos um bocadinho “o megafone”, digamos assim, do Conselho de Administração, de todas as áreas e de todos os serviços.

#### **4. Qual a importância que o Serviço de Comunicação assume no SUCH?**

Eu acho que assume uma importância enorme, porque somos quase 4 mil funcionários. O último relatório é 3.800 e qualquer coisa. Aliás, nós somos quase 4 mil funcionários, mas só mil é que têm acesso a caixas de correio. Portanto, podemos ver em números grandes que 3 mil pessoas ficam de fora daquilo que é a comunicação hoje em dia, que é a comunicação de redes sociais, que é aquilo que conseguimos com facilidade chegar a todo lado. Hoje em dia, um posto nas redes sociais tem várias visualizações e consegue-se com facilidade mandar um e-mail em inglês e chegar a todos. No nosso caso não é verdade. A grande maioria dos nossos funcionários está na operação, cozinhas, na roupa, nos resíduos, em todas as nossas áreas de produção e não estão ao computador.

#### **5. E nesse sentido, como é que depois a comunicação se interliga com essas áreas?**

Precisamente, esse é o grande desafio, até porque nós não podemos tirar essas pessoas da operação. Por exemplo, para fazer ações de team-building, para promover o sentimento interno da missão e dos valores da casa, nós não podemos tirar da produção, porque tem um impacto muito grande na prestação que nós queremos fazer, pois nós garantimos junto dos hospitais um serviço de 24 sobre 24 horas. E, portanto, temos sempre de descobrir novas formas de chegar a essas pessoas, o que não é fácil. Agora, até num plano mais recente, que foi o plano estratégico de recursos humanos do SUCH, que apesar de ser plano estratégico dos recursos humanos, teve uma grande colaboração e grandes inputs e foi criado com grande sinergia entre os recursos humanos e o gabinete de comunicação, exatamente porque não se consegue implementar medidas, não se conseguir comunicar com os trabalhadores essas medidas. Se assim é, como é que as queremos implementar e como é que contamos com eles e com o empenho deles para implementar planos estratégicos? Fizemos agora uma aposta nos quiosques SUCH. Parecem urnas de voto, mas bonitas, em que pomos lá um computador em que numa primeira fase foi apenas para garantir o acesso dos colaboradores, para que os colaboradores que estão nas áreas de produção tivessem acesso aos recibos de vencimento, porque também não tinham esse acesso

ao portal do DRH. Começámos como projeto piloto de 5 quiosques e houve uma adesão grande. E, portanto, já comprámos mais 12 quiosques e vamos alargar então aos restantes hospitais.

Além do portal dos recursos humanos, também a página da Intranet, algumas mensagens sempre a passar no ecrã para irmos divulgando ações e também quando elas vão lá ao quiosque buscar o recibo de vencimento, abrem logo na Intranet, veem pelo menos o carrossel das notícias a passar, essas coisas assim, sempre vão tendo um contacto. Outro projeto também no âmbito do plano estratégico de recursos humanos foi colocarmos plasmas nos refeitórios, onde temos, por exemplo, no refeitório da Cafeteria de Vila Longa, onde vão bastantes colaboradores em massa e também ter os plasmas, como há quando vamos ao hospital, que têm aquelas informações a passar, também a ter imagens do SUCH, vídeos do SUCH, o que é que fazemos, as novidades quando há uma deliberação qualquer que seja importante divulgar pela casa. Temos a newsletter que além de ser divulgada por e-mail, pedimos sempre para fixar em todos os locais de trabalho onde os colaboradores não tenham acesso ao e-mail, que é para também pelo menos passam pelos placards, também vão vendo que há ali qualquer coisa. E, portanto, estamos sempre a tentar inovar no sentido de fazer chegar a informação a essas pessoas. Quem está à frente do computador é fácil, não é? É fácil, mas nestes casos é que é complicado, é que é difícil.

#### **6. Dessas boas práticas que me destacou agora, para si, quais são as mais inovadoras ao nível da comunicação organizacional?**

Eu acho que esta ideia dos quiosques é muito engraçada, porque apesar de depender um bocadinho da adesão da pessoa, da pessoa a ir, o facto de termos ali, no meio de uma lavandaria, só com equipamentos industriais, ter ali um equipamento que é diferente, que é chamativo, que tem uma imagem gira, acho que também já leva as pessoas a querer saber o que é aquilo e a aderir. E acho que foi uma ideia muito engraçada, bem conseguida e que está a ter muito adesão.

#### **7. Então, e para si, Dra. Mariana, para si mesmo, o que é comunicação interna?**

É falarmos a uma voz. É conseguirmos transmitir aquilo que fazemos. É conseguir que as pessoas percebam que o SUCH é uma organização completamente diferente de todas as outras em Portugal. E mesmo a nível europeu não há nenhuma organização como a SUCH. E eu acho que o trabalho da comunicação interna só está concluído quando todos os trabalhadores tiverem a consciência disto e não têm, porque lá está, quem trabalha nas áreas de produção está focado na operação e nem sabe que a SUCH tem, na roupa a mesma imagem. E falta-nos muito para falarmos a esta voz única e homogénea. Não é por mal, mas é uma vicissitude nós estarmos desde

norte ao sul do país, estarmos descentralizados, de serem áreas de produção completamente diferentes umas das outras, de sermos quase 4 mil funcionários, de trabalharmos diferente entre a sede do norte, centro e sul.

Portanto, isto é fruto da nossa história, de quase 60 anos de história de SUCH, mas a comunicação interna serve para isso, serve para transmitir os valores, a missão, para todos os funcionários saberem exatamente o seu papel na organização.

### **8. Quais são as principais apostas do serviço de Comunicação para um futuro ao nível da Comunicação Interna?**

Temos algumas medidas de fundo, mas que aí dependem de decisões estratégicas do Conselho de Administração, porque acho que ainda falta também a nível dos próprios serviços, dos diferentes serviços, nos juntarmos e perceberem que o serviço de comunicação é um auxiliar, digamos assim, é quase inteligência artificial do SUCH.

E há alguns serviços que ainda estão um bocadinho encapuzados no seu trabalho e não se querem abrir à comunicação, têm medo de desvirtuar um bocadinho, o que é exatamente o contrário. Aquilo que pretendemos fazer no serviço de comunicação é tudo aquilo que os serviços querem fazer , nós tentarmos transmitir, mas com uma linguagem comum, que seja a linguagem do SUCH, a nível de linguagem, nível de imagem e tudo isso.

Agora, em novidade, vamos lançar a nossa página do Instagram, que ainda não temos. Porque há toda uma geração SUCH agora mais nova, que o Facebook já não é a rede social, é o Instagram. E o SUCH ainda não tinha presença no Instagram. Aliás já tem, mas ainda não foi lançado. Vai ser em muito breve. Estamos a fazer uma campanha agora sobre a promoção de hábitos de vida saudáveis que também vão sair, por acaso é esta semana, um cartaz por dia e no fim vai sair um vídeo para toda a casa, para também tentarmos não só comunicar aquilo que é organizacional, mas também aquilo que nós queremos providenciar aos nossos trabalhadores, que é a qualidade, saúde e segurança no local de trabalho.

Assim como agora no inverno, vamos também lançar outra campanha de poupança de água e de energia, portanto, quando saímos, apagar a luz do gabinete, desligar o ar-condicionado, porque a comunicação interna também precisa de promover estes hábitos nos colaboradores e todos juntos tentarmos também fazer alguma coisa pela comunidade em que estamos inseridos e até porque nós temos também um plano de desenvolvimento sustentável do SUCH para a década (2020-2030), que precisamos pensar e dar resposta, dar voz! E, portanto, a comunicação interna também

serve para isso. Os desafios são sempre muitos. Um grande desafio, por exemplo, é fazer umas jornadas, quer internas, quer externas, mas sobretudo internas do SUCH, mas lá está, é muito complicado juntar 4 mil trabalhadores e parar a operação. Ainda mais quando os hospitais não param. Uma coisa muito gira que estamos a fazer agora é um trabalho, uma parceria muito próxima com o serviço da academia, e também foi uma coisa que começámos este ano, de participação em feiras de emprego, nas universidades, fazer open days, e, portanto, também estar junto de uma nova geração. A comunicação, não é vender, mas transmitir junto de uma geração completamente diferente e que está super habilitada, a entrar e integrar o SUCH e, portanto, a juntar-se a este aglomerado de 4 mil pessoas, vir mais mão-de-obra especializada e, também estamos a fazer esse trabalho agora muito próximo com a academia e com os suportes engraçados a nível de comunicação, de levar para essas feiras, para os stands, uns suportes muito engraçados, também para chamar a atenção.

### **9. Quais as principais diferenças em comunicar com os vários cargos existentes em cada Serviço na sua organização?**

O desafio é exatamente esse. É que nós, além de termos áreas produtivas completamente diferentes, com linguagens diferentes, também temos todas as categorias profissionais, pessoas de todos os estratos e, portanto, a comunicação interna é fundamental para conseguirmos encontrar uma linguagem que se adapte a todos. Isto quando queremos falar para todos. Eu, pessoalmente, a comunicar com cada um dos serviços ou cada uma das áreas ou cada uma das pessoas tento, precisamente, fazer esse exercício que é adaptar o discurso exatamente a quem está do outro lado. Porque a comunicação interna tem de ser eficaz. Sobretudo, acho que se há uma palavra para definir a comunicação interna é essa, não é? Porque até podemos transmitir uma mensagem, fazer uma deliberação, por exemplo, juridicamente absolutamente blindada e ninguém percebe. E, portanto, o desafio é exatamente desconstruir essa linguagem e fazê-la comum a toda a gente.

### **10. Sente que existem obstáculos ao nível da Comunicação Interna? Se sim, quais?**

O facto de estarmos descentralizados, o facto de 3 mil dos nossos funcionários não terem acesso a redes, estar em áreas produtivas, e mão-de-obra precária. E se for uma unidade produtiva, como por exemplo, São João da Talha que tem 21 nacionalidades diferentes. Eu acho que isso torna as coisas bastante complicadas. E aí tem de haver ainda um forcing muito maior, por exemplo, para não se comunicar por escrito. É um desafio que agora também estamos a fazer, estamos a atravessar isso na Europa toda, com este fluxo migratório, não é? E temos que nos adaptar, faz

parte, agora dos novos dias e nós temos várias nacionalidades diferentes a trabalhar. O Instagram é a imagem, portanto quase que não há texto no Instagram. O nosso esforço agora, sobretudo para estas pessoas com dificuldade em comunicar, seja porque estão numa operação, seja por causa das nacionalidades, seja por causa de que estamos a falar de uma obra mais precária e que também não consegue às vezes aceder à linguagem e aos termos como seria desejável, estamos a tentar comunicar muito por imagem. Um dos exemplos que nós fizemos foi os vídeos sobre o SUCH que pusemos na intranet, disponível para todos verem. E tem um filme institucional do SUCH em que explica o que é o SUCH todo, mas depois tem um filme de um minuto para cada uma das áreas. E assim, quem entra naquela área já ficou com uma fotografia muito rápida de um minuto, da equipa que se vai integrar, do serviço que vai fazer, e isto é muito mais acessível para estes 3 mil funcionários que não estão sempre ao computador. É rápido, prático, muito eficiente, um minuto, e mesmo para outras nacionalidades, como é muito à base da imagem, nós conseguimos superar esse obstáculo.

#### **11. Para si, o que achas que define uma boa estratégia de comunicação?**

É conhecer o nosso público, sobretudo isso. É, porque lá está, nós podemos ter uma campanha de marketing absolutamente maravilhosa, fantástica, que custou mil milhões, se não estiver bem direcionado, se a comunicação não for eficaz para aquele público, por mais valor que tenha, não vai ser eficiente, não vai ser eficaz. Portanto, nós temos que conhecer o nosso público, temos que saber quem é que queremos, não é atingir, mas quem é que queremos tocar. E isso é absolutamente fundamental.

#### **12. Considera que a comunicação interna detém impacto no envolvimento dos colaboradores?**

Claro, claro. Quanto mais os colaboradores souberem o que é o SUCH, a missão do SUCH, o envolvimento do SUCH, um grande exemplo disso foi o Covid. No Covid também foi o lockdown, as pessoas estavam mais em casa, estavam mais atentas às redes sociais, mesmo estas que costumam estar na operação, estavam mais atentas às redes sociais, conseguiram conectar-se um bocadinho mais com a nossa mensagem, também fizemos um vídeo e várias campanhas específicas por causa do Covid, mas sobretudo por causa da missão do SUCH em época Covid, e aí houve uma grande adesão, uma grande identidade das pessoas saberem que o SUCH estava a contribuir para aquela missão, e sentiam-se parte de alguma coisa. E é isso que nós queremos fazer com a comunicação interna do SUCH, é saberem que esta é uma organização bastante

importante no seio do SNS, e que as pessoas tenham um bocadinho essa noção e trabalhem com esse amor à camisola.

**13. Considera que os conteúdos que divulgam vão ao encontro às necessidades de todos os colaboradores do SUCH?**

Tentamos que sim, mas por vezes por todas aquelas vicissitudes que já enumerei, não conseguimos, mas, tentamos sempre desconstruir e simplificar a comunicação interna ao máximo que é para exatamente conseguirmos ir ao encontro das necessidades dos colaboradores.

**14. Os meios que utilizam para a difusão de informação são adequados?**

São adequados, mas estamos sempre a pensar em meios ainda mais adequados. Esta questão dos quiosques, dos plasmas, esta evolução, o Instagram e tudo, tentamos cada vez mais, porque também o feedback é importante, o retorno que nós vamos sentindo e às vezes uma pessoa que na operação, está mais atenta às redes, fala com as outras, as outras dizem, “mas eu não vi”, mas se tiver o plasma depois já vê, e nós pensamos, olha aquela viu, mas a outra não viu, então como é que nós vamos conseguir? Queremos abranger todos e não só alguns! E estamos sempre a tentar encontrar outros meios de comunicação mais adequados, mais eficientes. Nós agora estamos para o futuro. Recentemente também contratámos uma estagiária bem mais nova para também dar outras ideias. Uma aposta agora recente, nós mandamos na semana passada para os diretores da área um catálogo de fardamento do fardamento SUCH. Não havia uma linguagem homogénea e por isso estamos agora muito direcionados para o futuro, e encontrar ideias giras a nível da comunicação para internamente também promover economia circular e responsabilidade social. É uma grande aposta no serviço de comunicação.

**15. Como é feita a avaliação da qualidade e satisfação da comunicação interna?**

Nós fazemos dois inquéritos, se chega, se é preciso mais, se viram a newsletter, se acham que está bem ou que é que é preciso, e fazemos para dentro e para fora, também para os nossos associados, porque nós também comunicamos para fora, não é?

**16. E com que periodicidade é feita essa avaliação?**

É bianual, duas vezes por ano.

**17. Das avaliações que foram feitas anteriormente, segundo a sua perspetiva, qual é o ponto negativo e positivo?**

O negativo que nos têm transmitido é que querem mais. Passámos de uma... pronto, não tínhamos página da internet, não tínhamos redes sociais, não tínhamos presença nenhuma, não via grande imagem no SUCH, não havia vídeos, não havia nada. E agora como há, o grande pedido é “queremos mais”. É preciso fazer mais isto, é preciso fazer mais aquilo, vamos fazer mais encontros, vamos fazer mais convívios, vamos fazer mais isto. Por isso é que também agora recentemente reforçámos o gabinete de comunicação para dar resposta a essa fragilidade. E em termos do positivo, é exatamente as pessoas servirem-se da comunicação, das redes sociais, daquilo que veem, para sentir orgulho naquilo que fazem. Agora, muitas vezes, vêm expostos nas redes sociais e mostram aos filhos que estão a ver o trabalho do pai. E há ali uma identidade entre o trabalhador e a casa, que é o sinal mais positivo que as pessoas dão agora do serviço de comunicação. É que conseguem mostrar às pessoas o que é o SUCH

**18. Quais são as apostas futuras para o desenvolvimento do serviço no sentido de otimizar essa mesma avaliação da comunicação interna?**

É capacitar, é capacitação. Precisamos de mais pessoas, precisamos também de investir um bocadinho mais, se bem que nestes últimos anos até temos investido bastante. Uma das coisas que fizemos e que criou agora também um elenco muito giro foi o kit de acolhimento que se distribuiu a todos os funcionários com garrafa, caderno, saquinho, caneta e, portanto, também foi um investimento grande porque qualquer coisa que se faça numa casa com 4 mil pessoas multiplica-se por muito, não é? E os orçamentos são sempre limitados. Mas temos feito, é preciso mais, claro, e apostar mais e reforçar mais esse investimento, mas temos feito essas coisas muito giras, o kit de acolhimento, termos retomado com o dar as prendas às crianças, aos filhos dos funcionários no Natal. O cabaz Natal também é o gabinete de comunicação que faz e que promove. Para além de ser um reconhecimento por parte do Conselho de Administração, também cria este sentimento de pertença e de identidade e de comunicação da marca SUCH junto dos funcionários. E, portanto, o que precisamos agora, recentemente já reforçámos com mais um recurso humano, e é ir reforçando mais estas campanhas, estes investimentos em brindes, em publicidade, em comunicação, materiais de comunicação, para conseguirmos sempre dobrar a aposta, não é? Dobrar a aposta!

## **Entrevista ao Diretor do Serviço de prestação Gestão de Arquivo e Armazéns Centrais**

### **1. Qual a importância que a Gestão de Pessoas assume GAAC?**

Seja no GAAC, ou seja, em que área for é importante tu gerir as contas, é importante tu gerir os resultados, gerir os meios, gerir os consumíveis, é importante fazeres a gestão toda, mas as pessoas são base de tudo. Portanto, a gestão das pessoas para mim é o fator mais importante.

### **2. E como se interliga com outras áreas nomeadamente com a Comunicação Interna?**

Portanto, o serviço de qualidade devia ser um serviço transversal, é um facto, mas devia ser um serviço que devia ser trabalhar numa ótica construtiva, definição de procedimentos, ajudar as áreas e os serviços que estão menos à vontade com qualidade a construir esses procedimentos e provavelmente dessa forma hoje em dia teríamos ferramentas de comunicação, circuitos bem definidos, com a ajuda da qualidade, temos uma equipa específica para isso, há aí 10 pessoas, e pronto, essa seria, digamos assim, a principal função que eu veria ou que eu acharia que a qualidade devia ter, que não tem. A qualidade neste momento serve para pegar nos procedimentos que nós definimos, nós a nível de procedimentos tentamos definir o menos possível, eu pelo menos sempre fiz isso e posso dar-vos como exemplo, quando entrei no such haviam cerca de 20 procedimentos e para aí mais de 30 instruções de trabalho e eu mandei acabar com tudo e ficámos com um procedimento e com uma instrução de trabalho, portanto ficámos com o mínimo, basicamente aquilo era um esquema com geral instrução de trabalho e era uma sobreavaliação de funções porque era obrigatório pela norma. Porquê? Porque quanto mais tu desenvolves ao nível da qualidade, seja procedimento, seja aquilo que for, até podem ser ferramentas úteis para ti, mas definir procedimentos, circuitos, formas de comunicação e de cada um saber qual é que é o seu papel na organização e na equipa, tem de ser tudo escrito. O problema é que tudo o que tu escreves nesta casa, depois de alguma forma acabas por ser auditada, nunca de uma forma construtiva, sempre à procura das falhas. Se tu escreves num procedimento que, quando entras no SUCH tens primeiro de ir fazer determinada tarefa antes de iniciar o teu trabalho, basta definires um passo ou definires um circuito ou uma sequência de ações num procedimento, tens logo um auditor atrás de ti quando fazes uma auditoria a confirmar se tu fizeste, depois pedem-te evidências, não tens evidências, dados, e depois de vez em quando levas a não-conformidade, como acabaste de levar uma a dois anos, de um serviço, de um contrato que não tinhas. Levaste uma não conformidade que foste mal avaliada por um associado, que foi Guimarães, de um contrato que não estava em execução. Isto é o espelho da qualidade e vamos a não-conformidade por isso, que ainda hoje está suspensa porque não a aceitei.

### **3. Que boas práticas, destacacomo sendo as mais inovadoras ao nível da**

#### **Gestão de Pessoas?**

A nível da gestão de pessoas, os recursos humanos têm feito alguns trabalhos e têm feito algumas tentativas de gestão de pessoas, inclusive através de ferramentas e publicações, mas eu acho que o caminho não é por aí. Informação deve estar disponível e deve circular, o SUCH faz isso e tem um gabinete de comunicação e imagem para o efeito, os recursos humanos também publicam sempre que fazem um novo acordo ou o que quer que seja. Há publicações regulares no SUCH e até a própria qualidade, sempre que sai algo diferente, fazem uma divulgação pela casa e pedem inclusive para ser afixada em locais onde haja trabalhadores que não têm nenhum acesso a mails ou computadores. Portanto, a circulação de informação, desta informação mais ao nível de normas e de regras, isso existe, isso é feito, até mesmo algumas notícias acabam por ser publicadas na nossa internet e algumas até na própria internet no site do SUCH. Em termos de gestão de pessoas, a gestão de pessoas deve ser uma gestão direta, deve ser uma gestão no terreno e que eu tenha conhecimento, isso não é assim muito bem feito ou não é feito, nesta casa depende de área para área, depende do diretor de cada área, depende do responsável da equipa que está com a equipa. Nós temos uma estrutura em pirâmide, normalmente a maior parte das empresas tem uma chamada estrutura em pirâmide, aí temos um conselho de administração, depois vamos por aí abaixo, quando entras nas áreas de atividade, como é o caso do GAAC, tens um diretor e depois subdivides a área em vários segmentos de negócio, onde tens determinados responsáveis que têm as suas ditas equipas para cumprir a sua função, temos a parte da logística, como conheces, temos a parte do arquivo e custódia documental, temos os projetos centrais, e cada um destes segmentos acaba por ter um responsável que depois acaba por derivar ou em equipas e em chefes de equipas. Muitas vezes a gestão das pessoas devia começar de cima e eu não sou o melhor exemplo, porque também não consigo mesmo chegar a todas as pessoas, por isso é que tento preparar e ao longo dos anos foi o que fiz nas áreas por onde passei, fiz isso no aprisionamento, fiz isso nos sistemas de informação, fiz isso na direção regional, portanto, fui preparando as equipas e fui colocando chefes de equipas ou responsáveis em cada uma das áreas, avaliando as suas competências e de alguma forma, dar-lhes liberdade e competências mais que suficientes para que eles possam fazer a gestão, porque efetivamente é difícil com o

volume de trabalho que temos diariamente e não conseguimos chegar a todo lado. No entanto, posso salientar que se estivermos perante um bom chefe, se for uma pessoa que se preocupe com as pessoas e que olhe por elas, a equipa que acaba por ter uma gestão de pessoas adequada, e esse chefe passa-lhes toda a informação que lhes chega, porque ele tem acesso aos meios de comunicação do SUCH, e tudo aquilo que ele recebe acaba por passar para a equipa, e é um bom gestor de pessoas. Mas infelizmente também temos exemplos contrários, responsáveis que olham só para a operação, querem que as pessoas trabalhem e que façam o mais possível dentro do tempo que lá estão, e acabam por não se preocupar muito com a questão da relação humana, da parte da gestão das pessoas, qualquer trabalhador que peça algo, a resposta é sempre a mesma, é não, e depois isto cria um ambiente um bocado, digamos, hostil, às vezes, dentro destas equipas, as pessoas andam descontentes, e depois quem aparece lá que lhes dá a mão e que as ouve, muitas vezes são os sindicatos, eles acabam por se sindicalizar e depois temos as greves e as guerras anuais de negociação dentro do SUCH. Portanto, é um bocadinho por aí, eu acho que a gestão de pessoas dentro do SUCH é algo que não é, é um tema que quase que não existe, de uma forma transversal e global, não existe uma estratégia para isso, não existe uma política de gestão de pessoas, e é um bocadinho à do que, é mediante cada diretor de cada área, que depois deriva para cada chefe de equipa.

#### **4. Na sua opinião, o que fomenta o envolvimento dos colaboradores?**

É precisamente a forma como eles acabam por ser tratados, principalmente a nível superior, porque se tu tiveres um colaborador que sente que tem uma chefia, ou uma direção, ou até mesmo com a sua administração, que sente que tem alguém acima que olha por ele, que o percebe quando ele tem dificuldades, e que o ajuda quando ele tem dificuldades, pronto, isto não é preciso andarmos a dar palmadinhas nas costas, nem prémios, nem nada disso, muitas vezes é com as atitudes, e é com o dia-a-dia, e é com a compreensão que a pessoa precisa de um tempo para ir fazer alguma coisa, e que se permite fazer isso, portanto, esta é a relação que eu acho que é mais correta, não é aquela relação de controlo absoluto e, digamos, seguir as regras que estão estipuladas no contrato de trabalho de uma forma rígida. Acho que a gestão de pessoas e a forma como a interação entre os colaboradores e, quem está acima, devia ser uma relação de equipa, e nós notamos bem quando as equipas estão unidas, e reconhecem, a sua

chefia como sendo alguém que entre aspas cuida deles, e olha por eles, e os considera, portanto, conseguimos diferenciar essas equipas das outras, em que as pessoas fazem horário, entram às nove, saem às seis, aquilo quase que é uma fábrica, em que quando toca, vai tudo embora, poucos comunicam uns com os outros, havendo um problema, ele espalha-se rapidamente. Tens situações em que tens pessoas em contexto de trabalho em que vêes claramente que estão contrariadas, não gostam daquilo que fazem, mas pronto, isto também não é só culpa da organização, porque nem todos os trabalhos são trabalhos, digamos assim, nem todas as pessoas gostam daquilo que fazem, muitas trabalham por necessidade, e acabam por trabalhar onde conseguem arranjar emprego. Se formos para operações mais básicas, mais indiferenciadas, como é trabalhar numa lavandaria, ou trabalhar numa cozinha, se houver um bom ambiente, e se houver um responsável que lida com os seus colaboradores, com toda a sua equipa, de uma forma igual, se calhar, havendo um bom ambiente, o trabalho torna-se um bocadinho mais fácil, e mais agradável, mesmo sendo um trabalho pesado, mesmo sendo um trabalho em instalações que a maior parte delas não têm as condições mínimas de trabalho, que são instalações hospitalares, e os hospitais não investem, não têm capacidade para fazer esse investimento, mesmo tendo todo este contexto, conseguimos ver equipas que estão motivadas, têm uma boa chefia que os trata da mesma forma, de forma igual, que são iguais, simplesmente cada um tem a sua função, e conseguimos perceber quais são as equipas que efetivamente trabalham, e trabalham de uma forma, digamos, um bocadinho mais contentes com aquilo que fazem, do que outros que estão ali só para cumprir o trabalho. Isso depois acaba por se refletir também nos próprios hospitais, nós nas reuniões que vamos tendo com as administrações hospitalares, nós sabemos quais são as áreas que são críticas e problemáticas, porque o trabalho é feito só porque tem de ser feito, e quando há falhas, entre aspas, ninguém quer saber, conseguimos diferenciar das áreas em que a própria administração nos diz que aquela área não tem problemas nenhum, que é uma excelente equipa, sempre que precisam de alguma coisa eles colaboram, isto vem muito da comunicação e da forma com que há esta interação.

##### **5. Acha que o envolvimento dos colaboradores, pode aumentar a sua motivação e por sua vez, diminuir a rotatividade?**

Claro, nós aqui temos dois fatores, temos duas formas de baixar a rotatividade e de aguentar as pessoas em termos de trabalho. Uma das formas é aquela pela qual a maior

parte trabalha, que é a parte remuneratória, portanto o pagamento do salário, os benefícios que possam ter, seja através de meios ou de prémios, aquilo que for, portanto isso é um fator que faz com que a pessoa fique no trabalho, e nós temos muitos colaboradores que saem do SUCH para empresas em que vão ganhar mais vinte ou mais cinquenta euros, e o SUCH não acompanha esse nível salarial, por uma questão de equidade com as outras funções, portanto a parte salarial, a parte remuneratória, digamos assim, é um dos grandes fatores que conseguimos manter as pessoas, ou não. O outro acaba por ser muitas vezes a equipa onde estão integrados e tudo aquilo que eu falei antes, estes dois fatores, para mim, são aqueles que podem baixar a rotatividade ou até aumentar a rotatividade. Se tu estiveres numa equipa que não te sentes bem enquadrada, que não gostas do trabalho que fazes, que não tens bons colegas, que não tens bom ambiente, tens uma chefia que não se interessa pelas pessoas, mas sim pela produção e que diz que não a tudo aquilo que é necessário, obviamente que quem trabalha ali, na primeira oportunidade vai-se embora.

#### **6. Que importância a Comunicação Interna tem no serviço GAAC?**

A comunicação interna no GAAC tem tanta importância como aquilo que eu acabei de dizer, tem importância a partir do momento em que se pretende que haja uma boa gestão, uma boa gestão não, digamos que haja uma gestão de pessoas a nível de quem está integrado no GAAC, seja em que segmento de negócio for, tenha uma boa relação com as suas chefias e se sinta integrado, goste daquilo que faça, por mais pesado que seja o trabalho. Isto passa tudo pela comunicação interna que chega aos diretores ou chega aos responsáveis das equipas via informática, pelos canais de comunicação que o SUCH tem criados, outras vezes até mesmo de uma forma verbal, e essa comunicação, toda essa informação, estou a falar de uma informação mais ao nível da organização, e toda essa informação depois tem de ser passada e tem de ser falada, para que as pessoas se sintam envolvidas.

Outra coisa que é importante é ouvir efetivamente as pessoas que andam no terreno, não se deve passar por cima de ninguém, o SUCH tem hierarquias e elas devem ser respeitadas, eu acho que isso é muito importante para que não haja o sentimento de desautorização, ou seja, um diretor ir diretamente à base, falar com os trabalhadores, os colaboradores, havendo uma chefia intermédia, e não dizendo nada à chefia, eu acho que isso não deve acontecer, mas temos bons exemplos disso na casa. E depois cria-

se ali uma ligação direta entre a base, entre o trabalhador que está no terreno e um diretor que está acima do seu chefe, ou às vezes até mesmo o conselho de administração ou até o presidente. Há muitos colaboradores do SUCH que têm acesso direto ao presidente do SUCH. Isso muitas vezes causa ruído na comunicação, digamos assim, e acaba por desautorizar a chamada esfia intermédia. Mas se for uma ação concertada, eu acho que quem está mais acima na hierarquia, seja a administração, sejam direções, deviam ouvir as pessoas que andam no terreno, obviamente coordenadas com as esfias de cada uma, para que as pessoas se sintam envolvidas.

**7. Que boas práticas, destaca como sendo uma das mais inovadoras a nível da comunicação interna?**

Não tens grandes práticas inovadoras, tens responsáveis ou chefes de equipa que comunicam com as suas equipas, aliás, comunicar, comunicam sempre, mas que comunicam além do que é o básico para a operação, tens responsáveis que comunicam só a nível da operação, sobre o que cada um tem de fazer, e tens responsáveis que acabam por se envolver com as equipas e acabam inclusive por ter às vezes até algumas atividades lúdicas, coisas simples, às vezes até tomar um café, ou almoçar, ou o que quer que seja, ou reunir as pessoas e falar de uma situação que precisa ser resolvida e tentar ouvir quais são as sugestões que têm para dar, isso depende um bocadinho de cada responsável.

**8. Como é que é feita a comunicação interna no GAAC?**

Através de meios de comunicação comuns e diálogo.

**9. A informação no GAAC é divulgada em tempo útil?**

Não há muitas informações a serem divulgadas no GAAC. A informação é divulgada em tempo útil na intranet, ou via email. Mas acaba por estar organizada de uma forma confusa. Se tu quiseres encontrar uma matéria sobre algo, não consegues encontrar. Nesse sentido deveria haver alguém que estivesse responsável por ensinar as pessoas

**10. Considera que os conteúdos divulgados pelos meios de informação vão ao encontro às necessidades de todos os colaboradores do serviço?**

Se forem comunicações da organização depende da chefia. Se o responsável de uma unidade for responsável e sensível ao sítio onde esta a chefiar, ele fará a informação chegar aos trabalhadores, se não for uma pessoa sensível ao meio onde se encontra e não tiver atenção aos recursos que tem a informação não passa para baixo.

**11. Os meios utilizados para a difusão de informação são adequados?**

Existem os meios todos para difundir a informação, agora se é bem usada ou não, isso já é outro assunto.

**12. Quais são as principais apostas do GAAC ao nível da Comunicação Interna?**

Se quiseres ter uma gestão mais eficiente no GAAC, a primeira coisa que tens de fazer é eliminar o Diretor da Área. É verdade, tenho noção de que eu sou pouco comunicativo. Além disso, dentro daquilo que passa por mim, acabo por não conseguir trabalhar tanto na comunicação. Nós somos para aí uns 40 ou 50 e eu estou a reestruturar quem vai liderar as equipas, mas com 1/3 das pessoas do GAAC, tenho comunicação com elas de uma forma constante e vou tentando acompanhar as situações o melhor possível. São pessoas com quem tenho uma comunicação saudável. Mas depois falta o resto, e o resto só se faz com o tempo, e isso eu não tenho.

**13. De que forma assegura uma comunicação coesa e personalizada?**

A comunicação é feita de forma normal. Não há nada de especial.

**14. O que acha que define uma boa estratégia de comunicação?**

Não há estratégia.

**15. Que ações ao nível da comunicação interna são implementadas para aumentar o envolvimento dos colaboradores no Serviço?**

De momento ainda não foram desenvolvidas.

**16. Faz avaliação da qualidade e satisfação da Comunicação Interna no serviço?**

Não.

**17. Quais são as apostas futuras para o desenvolvimento do departamento a nível da Comunicação Interna?**

Ainda não foram estudadas hipóteses para se aplicar.

## VII.2. Inquéritos por questionário

### Inquérito sobre a Comunicação Interna – SUCH

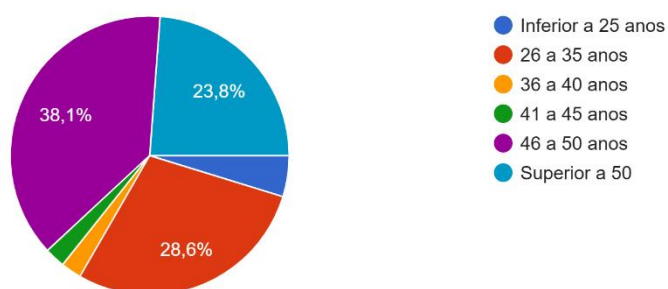
O presente inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde na Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém e pretende estudar o Impacto da Comunicação Interna na Organização SUCH. Notifica-se que todas as informações recolhidas neste inquérito são estritamente confidenciais não havendo, por isso, identificação pessoal, tornando todos os dados de carácter anónimo. Neste tipo de inquérito não existem respostas consideradas corretas ou incorretas, havendo sim, uma opinião que possa considerar sincera, pessoal e objetiva. O tempo médio de preenchimento é de 5 minutos. Alguma questão adicional no decorrer ou após o preenchimento deste inquérito, não hesite em contactar [joanafernandes@such.pt](mailto:joanafernandes@such.pt)

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração, pois o seu contributo é essencial para a realização deste projeto.

### Dados de caracterização geral

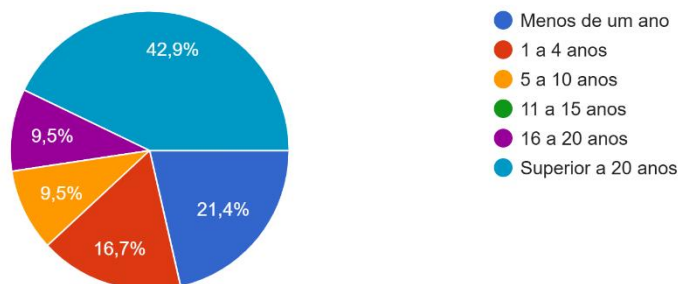
Idade

42 respostas



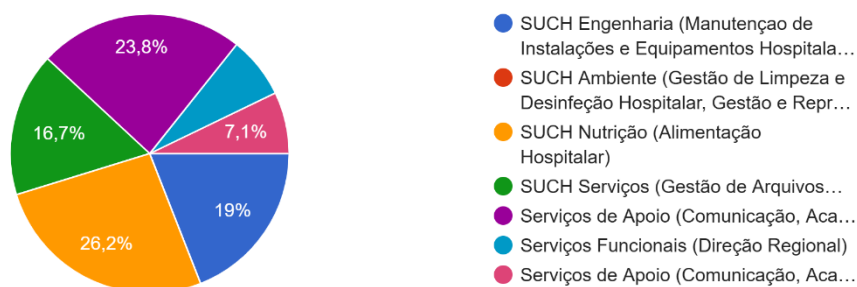
### Há quantos anos trabalha no SUCH?

42 respostas



### A qual Serviço (de apoio, funcional e de prestação) pertence?

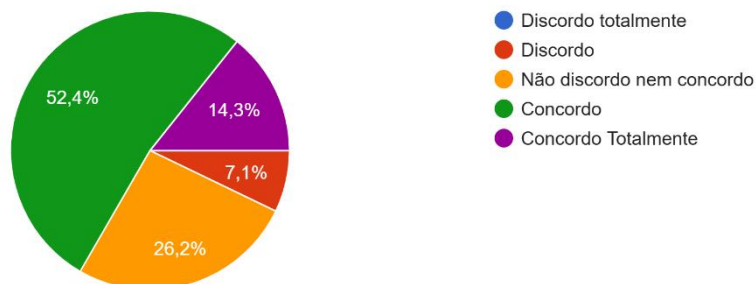
42 respostas



## 1. Dados de estudo

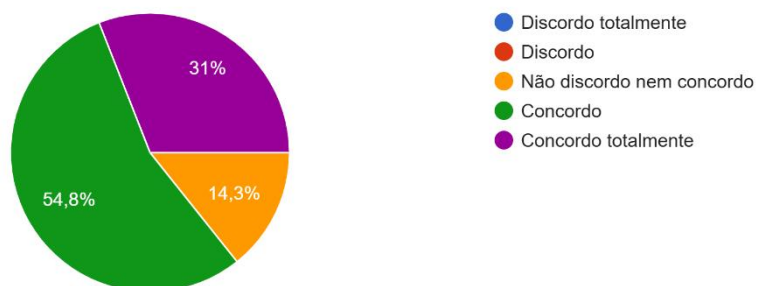
### 1.1 - A comunicação no SUCH é justa e tem como base a confiança e a transparência?

42 respostas



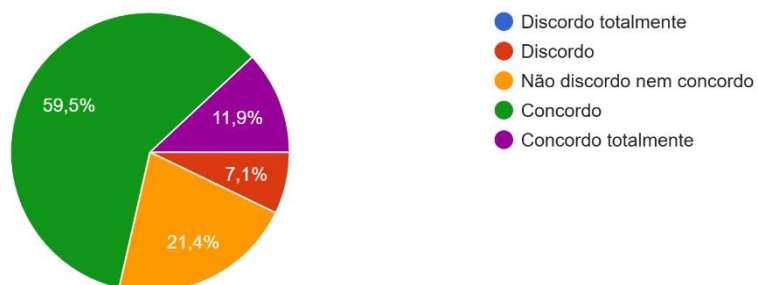
### 1.2 - Identifico-me com a visão, missão e valores do SUCH?

42 respostas



### 1.3 - Considero que existe um bom ambiente de trabalho no SUCH.

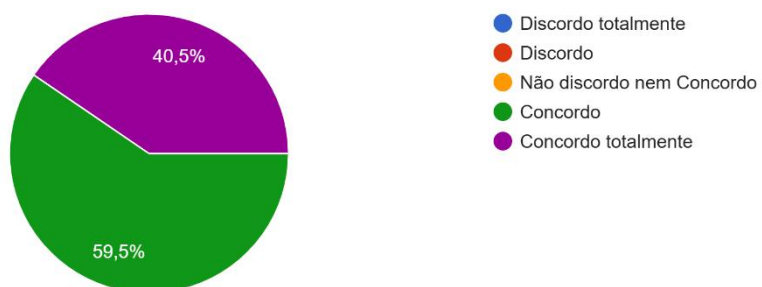
42 respostas



## 2. Dados de estudo

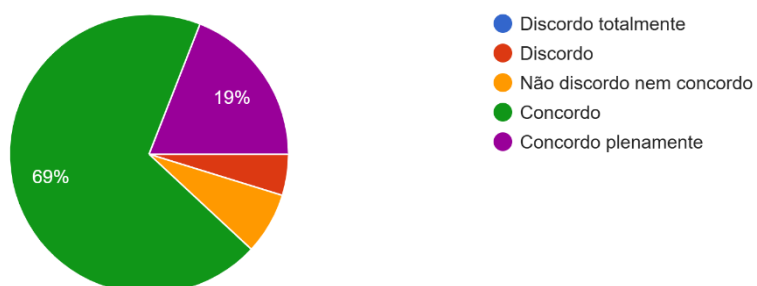
### 2.1 - A minha chefia ouve as minhas ideias e sugestões?

42 respostas



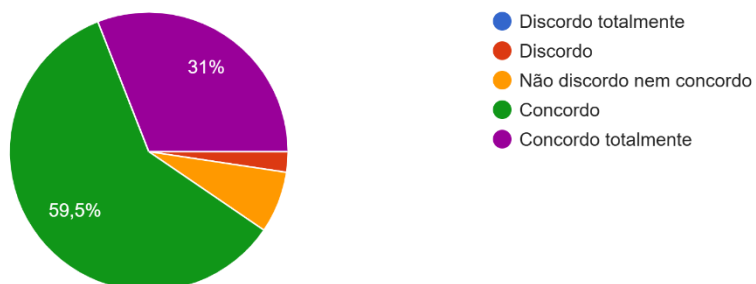
### 2.2 - Considero que as minhas sugestões são tidas em conta pela minha chefia?

42 respostas



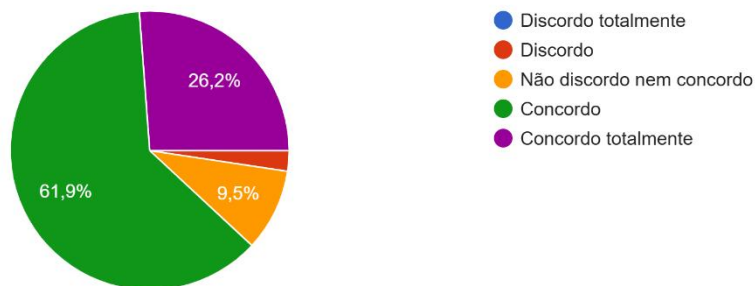
### 2.3 - A minha chefia orienta-me de forma construtiva.

42 respostas

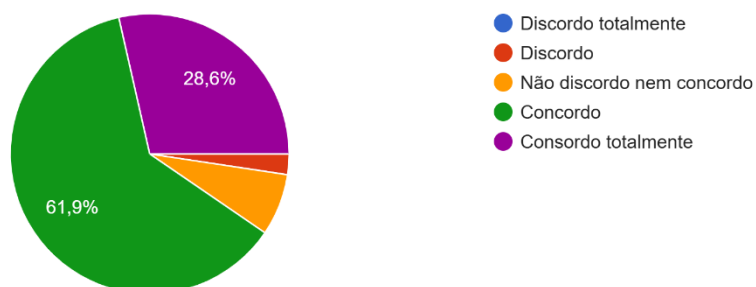


**3. Avalie a sua integração no serviço onde se insere, respondendo de acordo com a seguinte escala: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não discordo nem concordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente.**

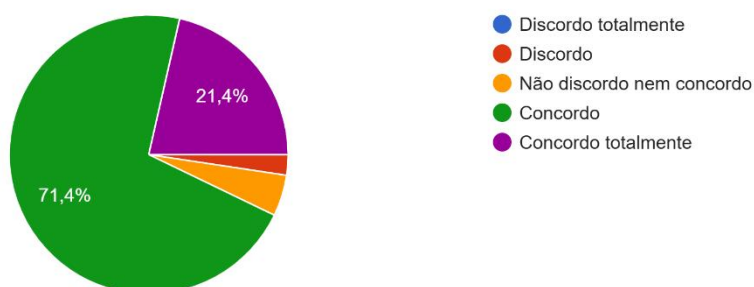
3.1 - Considero que estou envolvido nos processos organizacionais do setor onde estou inserido.  
42 respostas



3.2 - Considero que sou parte importante no alcance dos objetivos organizacionais do setor onde exerço funções.  
42 respostas



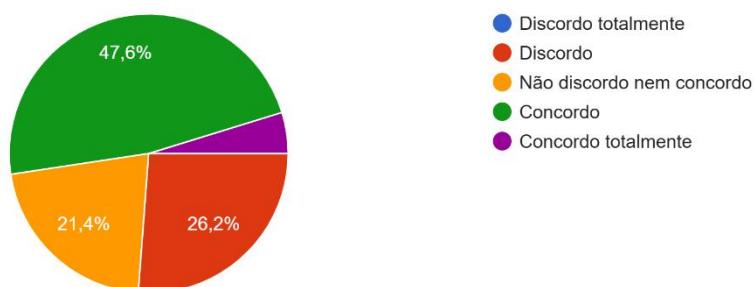
3.3 - Considero que tenho um papel significativo no setor?  
42 respostas



**4. De acordo com a qualidade dos media no SUCH, considere as seguinte afirmações e responda de acordo com a seguinte escala: 1- Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não discordo nem concordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente.**

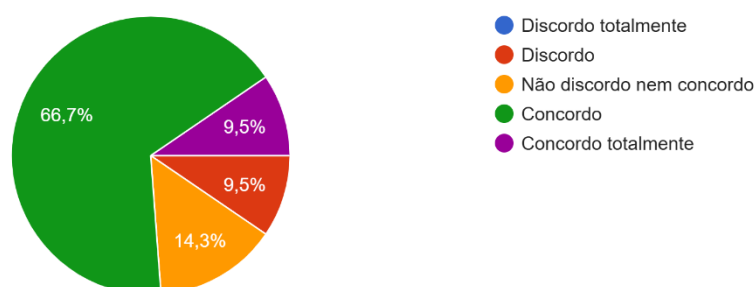
4.1 - A informação é divulgada em tempo útil.

42 respostas



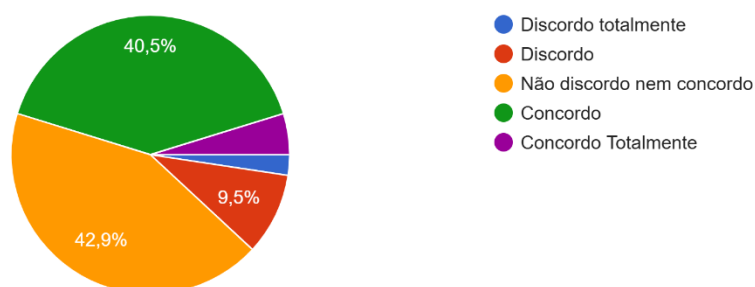
4.2 - Os meios utilizados para a difusão da informação são adequados?

42 respostas



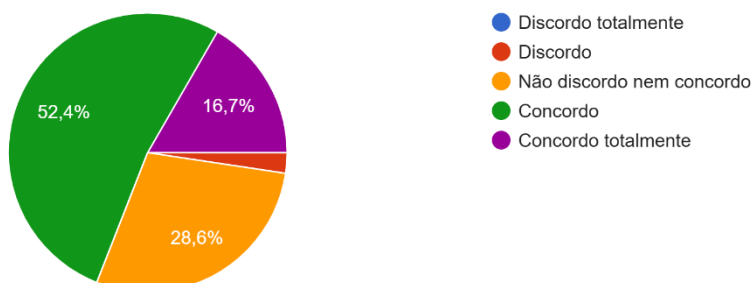
4.3 - Os conteúdos divulgados pelos meios de informação vão ao encontro das minhas necessidades.

42 respostas



4.4 - Identifico-me com a imagem, a estrutura e conteúdos do SUCH.

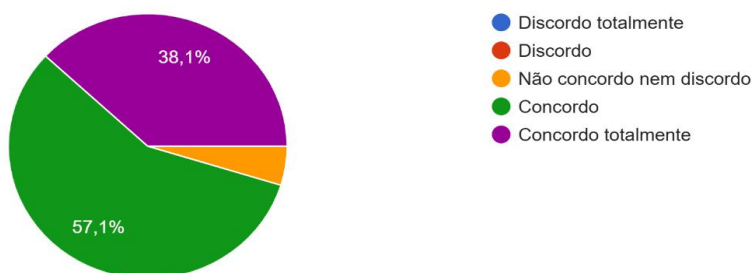
42 respostas



**5. No que concerne à comunicação com os colegas de trabalho, avalie de acordo com a seguinte escala: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não discordo nem concordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.**

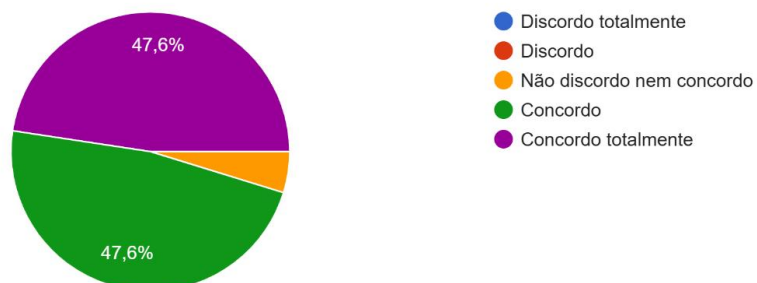
5.1 - Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho.

42 respostas



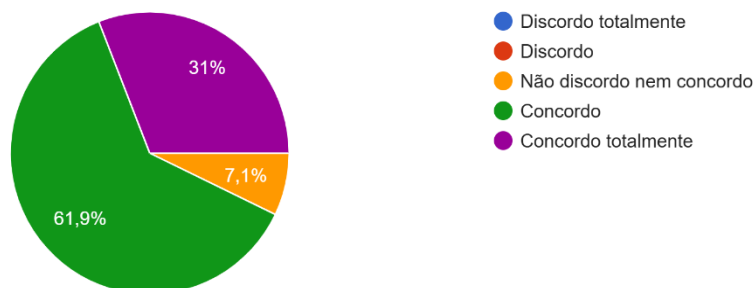
5.2 - Considero que a minha comunicação com os meus colegas é verdadeira

42 respostas



5.3 - Estou satisfeita com as relações que criei com os meus colegas de trabalho.

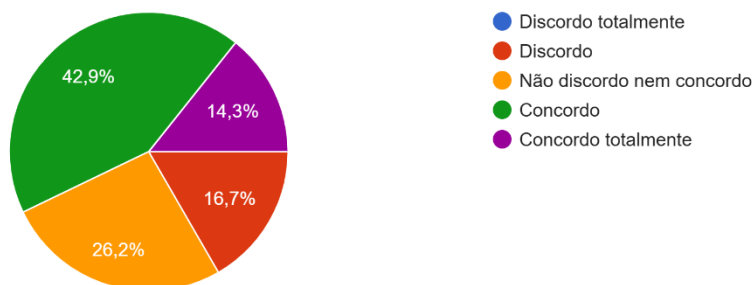
42 respostas



6. Analisando a informação que é transmitida pela sua organização, nomeadamente pelo serviço de Comunicação e Imagem (Comunicação Interna), avalie de acordo com a seguinte escala: 1- Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não discordo nem concordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente.

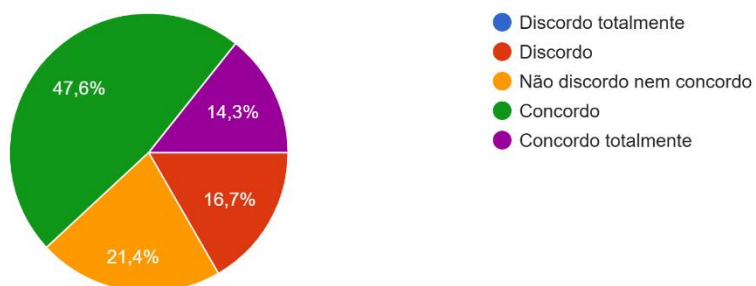
6.1 - O SUCH informa-me atempadamente sobre todas e quaisquer medidas implementadas na organização.

42 respostas



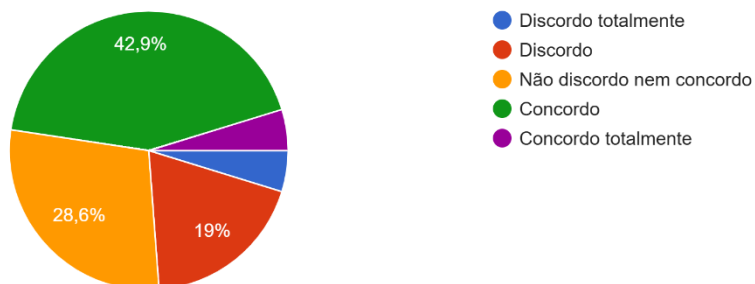
6.2 - Considero que a comunicação interna do setor onde trabalho é eficiente na hora de informar.

42 respostas



6.3 - Os conteúdos gerados pela comunicação interna são adequados a todos os colaboradores.

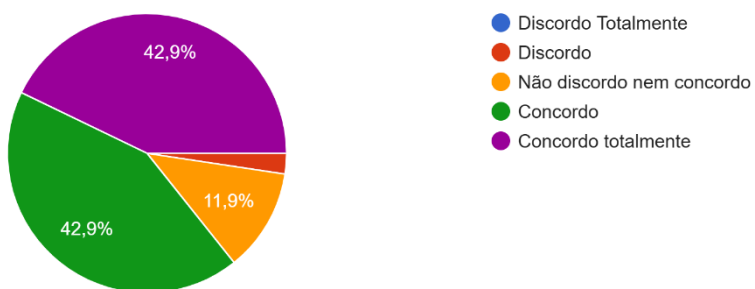
42 respostas



**7. Avalie a sua postura na organização tendo em conta seguinte escala: 1- Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não discordo nem concordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente.**

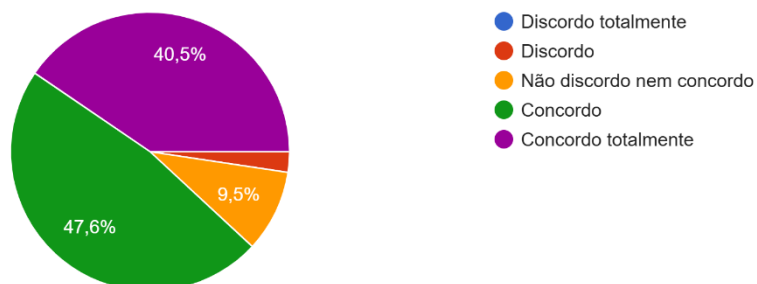
7.1 - Confio na minha chefia, por isso sinto que posso comunicar abertamente com ela, sobre qualquer assunto.

42 respostas



7.2 - Quando tenho algum problema ou necessito de algo, não hesito em procurar ajuda, junto da minha chefia.

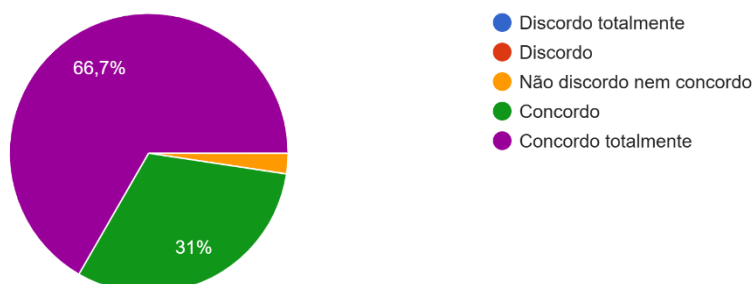
42 respostas



**8. Quanto ao feedback que recebe, avalie de acordo com a seguinte escala:  
1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não discordo nem concordo; 4-  
Concordo; 5-Concordo totalmente.**

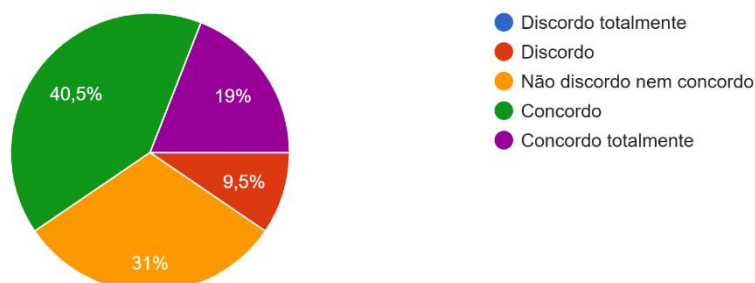
8.1 - Considero o feedback um aspeto deveras importante para melhorar o meu desempenho

42 respostas



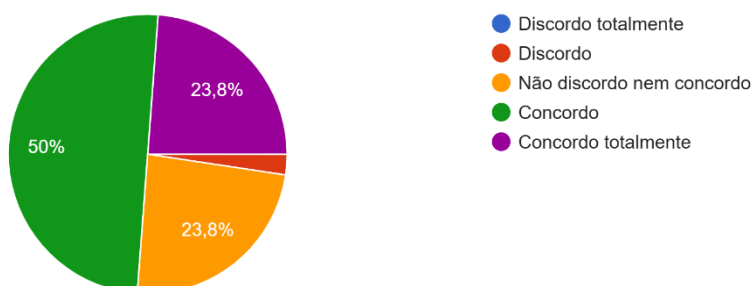
8.2 - Recebo feedback sobre o meu desempenho.

42 respostas



8.3 - Qualquer feedback dado pelo meu desempenho, foi sempre dado de forma adequada.

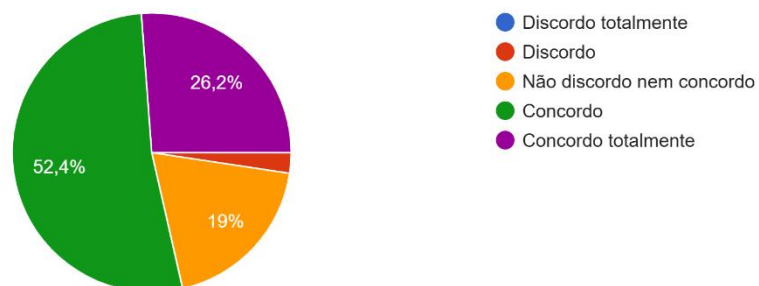
42 respostas



**9. Relativamente à Organização, no que concerne aos seus níveis de envolvimento, tendo em conta a sua dedicação, vontade e motivação, avalie de acordo com a seguinte escala: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não discordo nem concordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente.**

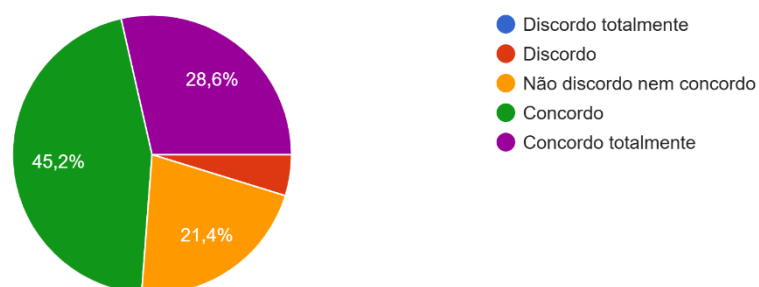
9.1 - Tenho vontade de ir trabalhar quando acordo.

42 respostas



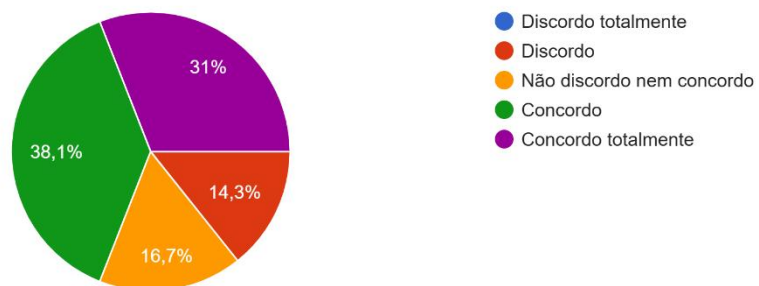
9.2 - Quando estou a trabalhar, sinto que o tempo passa a correr.

42 respostas



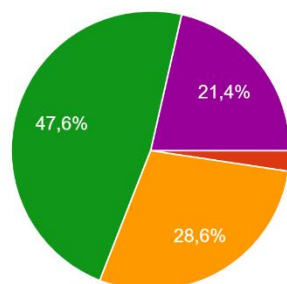
9.3 - Perco a noção do tempo quando estou a trabalhar.

42 respostas



9.4 - Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.

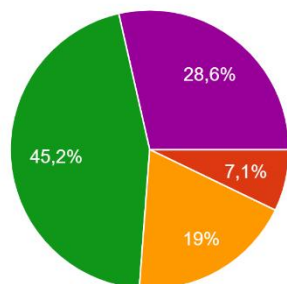
42 respostas



- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9.5 - Estou motivado/a no trabalho.

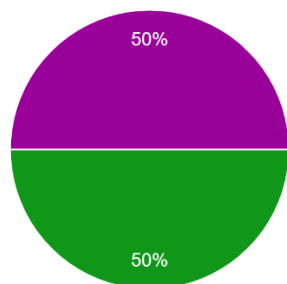
42 respostas



- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9.6 - Sinto que o trabalho executado por mim, tem propósito e faz sentido.

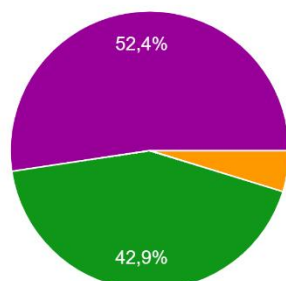
42 respostas



- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9.7 - Tenho orgulho no meu trabalho.

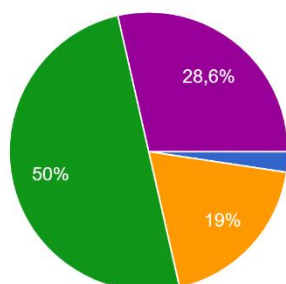
42 respostas



- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo plenamente

9.8 - O meu trabalho inspira-me.

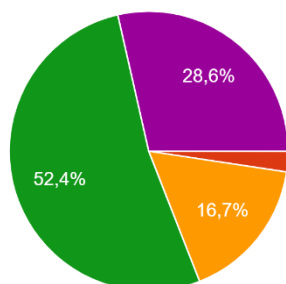
42 respostas



- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9.9 - Sinto-me entusiasmado/a com o trabalho que me é estipulado.

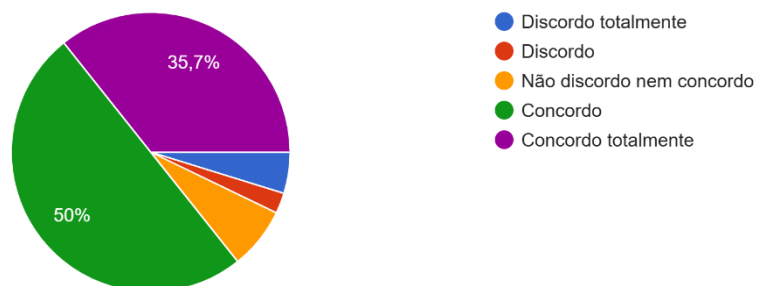
42 respostas



- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo plenamente

9.10 - Sinto-me desafiado/a pelo trabalho que executo, e gosto disso.

42 respostas



### **VII.3. Autorizações dos entrevistados**

## Declaração

Eu, Mariana Rodrigues Franco, com NIF 173323677, portadora do cartão de cidadão nº 11236303, válido até 04/01/2028, declaro em cumprimento do disposto Regulamento (EU) do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril (Regulamento Geral da Proteção de Dados), que autorizo a divulgação do meu nome e do meu cargo profissional no documento de investigação no âmbito do Projeto Aplicado, do Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, elaborado pela aluna Joana Patrícia Paradela Fernandes, estudante nº 220000149, da Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém, onde fui entrevistado(a) pela própria.

Data: 15/01/2025

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



## Declaração

Eu, PEGO MANUEL FERREIRA D'AS,  
com NIF 200151347, portador(a) do cartão de cidadão nº 10383911, válido  
até 20/06/2028, declaro em cumprimento do disposto Regulamento (EU) do  
Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril (Regulamento Geral da Proteção de  
Dados), que autorizo a divulgação do meu nome e do meu cargo profissional no  
documento de investigação no âmbito do Projeto Aplicado, do  
Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, elaborado pela aluna Joana Patrícia  
Paradela Fernandes, estudante nº 220000149, da Escola Superior de Gestão e  
Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém, onde fui entrevistado(a) pela própria.

Data: 13/06/2025

Assinatura: 

### Declaração

Eu, Maria de Fátima Dias Mendes Gonçalves, com NIF 181948680, portador(a) do cartão de cidadão nº 7328753, válido até 04/06/2030, declaro em cumprimento do disposto Regulamento (EU) do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril (Regulamento Geral da Proteção de Dados), que autorizo a divulgação do meu nome e do meu cargo profissional no documento de investigação no âmbito do Projeto Aplicado, do Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, elaborado pela aluna Joana Patrícia Paradela Fernandes, estudante nº 220000149, da Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém, onde fui entrevistado(a) pela própria.

Data: 15/01/2025

Assinatura: 