

MESTRADO EM GESTÃO

Eficácia da Comunicação Interna nas Organizações em Ambiente VUCA

Joana Raquel Guedes Ribeiro

DISSERTAÇÃO
VILA NOVA DE GAIA
DEZ | 2022

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

Eficácia da Comunicação Interna nas Organizações em Ambiente VUCA

Joana Raquel Guedes

Aprovado em 24/03/2023

Composição do Júri

**Prof. Doutor Carlos Miguel
Oliveira**

Presidente (Nome)

Prof. Doutor João Farinha

Arguente (Nome)

Prof. Doutor José Silva Neto

Orientador/a (Nome)

Coorientador/a (Nome)

Vila Nova de Gaia
2022

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor José Neto apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão, conforme o Despacho n.º 8476/2020, de 02 de setembro.

Agradecimentos

O alcançar desta etapa não teria sido possível sem a colaboração, auxílio, carinho e dedicação por parte de várias pessoas ao longo de todo o percurso da minha formação.

Por esta mesma razão, não quero deixar passar esta oportunidade para agradecer a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu sucesso e a minha chegada até aqui. Sendo assim, primeiramente gostaria de agradecer à instituição ISLA por todo o apoio e atenção por parte dos colaboradores.

Seguidamente, deixo o meu enorme obrigada ao meu orientador Professor José Neto pelo apoio e disponibilidade pelas dúvidas que me surgiram ao longo do desenvolvimento do projeto.

Agradeço também a todos os meus colegas de turma, mais especificamente à minha colega Anabela Samagaio que sempre manifestou o seu apoio e incentivo à melhoria constante.

Um enorme obrigada aos meus pais e ao meu irmão que sempre me apoiaram nesta etapa tão relevante para o meu desenvolvimento pessoal. Um obrigado ao meu namorado José Sousa, por todo o apoio, paciência e carinho ao longo destes anos.

Obrigada a todos pelo apoio.

Resumo

Devido à Pandemia Covid-19, as empresas viram a necessidade de adaptar os seus modelos de trabalho para uns que sejam mais flexíveis. Dado isto, este trabalho tem como principal objetivo entender se a comunicação interna se tornou mais eficaz face ao contexto de mudança.

Para este estudo recorreu-se à aplicação de um inquérito com 24 perguntas que procuram comparar a comunicação interna antes e depois da Pandemia em diferentes contextos. Segue-se uma investigação quantitativa dos dados recolhidos.

Através deste estudo pode-se concluir que não existiu nenhuma alteração significativa à exceção dos meios utilizados em que a comunicação pessoal teve uma redução na sua utilização (como expectável).

Palavras-chave: Comunicação Interna, Pandemia; Covid-19; Modelos de Trabalho

Abstract

Due to the Covid-19 Pandemic, companies saw the need to adapt their work models to more flexible ones. Given this, the main objective of this work is to understand whether internal communication has become more effective in the context of change.

For this study, a survey will be applied with 24 questions that seek to compare internal communication before and after the Pandemic in different contexts. This is followed by a quantitative investigation of the collected data.

Through this study it can be concluded that there was no significant change except for the means used in which personal communication had a reduction in its use (as expected).

Keywords: Internal Communication, Pandemic; Covid-19; Working Models

Índice

1. Introdução.....	8
2. Comunicação Interna nas Organizações em Ambiente VUCA	10
2.1 Comunicação	10
2.2 Comunicação Organizacional	12
2.3 Importância da Comunicação para os Gestores	14
2.4 Comunicação Interna	14
2.4.1 Comunicação Interna nas organizações.....	14
2.4.2 Boas Práticas da Comunicação Interna	16
2.4.3 Classificação da Comunicação Interna.....	18
2.4.4 Tipos de Comunicação Interna	18
2.4.5 Ferramentas de Comunicação Interna	19
2.5 Ambiente VUCA	20
2.6 Comunicação Interna em Ambiente VUCA	21
2.7 A Comunicação Interna em Contexto Pandemia.....	23
3. Modelo Conceptual	24
3.1 Modelo Conceptual de Análise.....	24
3.2 Quadro Referencial Teórico.....	25
3.3 Questões e Hipótese de Investigação.....	27
4. Metodologia	28
4.1 Identificação e Justificação da Metodologia.....	29
4.2 Técnicas de Recolha de Dados	29
4.2.1 Questionário	29
4.2.2 Pré-Teste.....	30
4.2.3 Amostra	30
4.2.4 Técnicas de Análise de Dados	31
5. Análise e Discussão dos Resultados.....	31

5.1	Análise Descritiva dos Dados	31
5.1.1	Caraterização Sociodemográfica da Amostra.....	31
5.1.2	Caraterização das Empresas e Profissional dos Inquiridos	33
5.2	Perceção quanto à alteração do modelo de trabalho e na comunicação interna das empresas	36
6.	Conclusão	46
7.	Referências e Bibliografia.....	47
	ANEXO I: Questionário	51

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual da Análise.....	25
--	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição por Género.....	31
Gráfico 2 - Distribuição por Grupo Etário.....	32
Gráfico 3 - Distribuição por Grau de Escolaridade.....	32
Gráfico 4 - Distribuição por Setor de Atividade.....	33
Gráfico 5 – Distribuição por Número de Trabalhadores.....	33
Gráfico 6 - Distribuição por Cargo de Chefia.....	34
Gráfico 7 - Distribuição por Tempo na Função.....	34
Gráfico 8 - Distribuição por Tempo na Empresa.....	35
Gráfico 9 - Distribuição por Tipologia de Contrato.....	35
Gráfico 10 - O modelo de trabalho (totalmente presencial, totalmente em teletrabalho ou híbrido) sofreu alterações?.....	36
Gráfico 11 - Considera que o processo de comunicação interna melhorou significativamente?.....	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Quadro Referencial Teórico.....	26
Tabela 2 - Comparação dos meios de Comunicação utilizados antes e pós Pandemia COVID-19.....	39
Tabela 3 - Comparação da transmissão da Informação Institucional antes e pós Pandemia COVID-19.....	40
Tabela 4 - Comparação da transmissão da informação entre Superiores Hierárquicos antes e pós Pandemia COVID-19.....	41
Tabela 5 - Comparação da transmissão de informação entre Departamentos/Secções antes e pós Pandemia COVID-19.....	42
Tabela 6 - Comparação da transmissão de informação entre Colegas de Trabalho antes e pós Pandemia COVID-19.....	43
Tabela 7 - Testes de independência do Qui-Quadrado.....	45

Lista de Siglas

VUCA - Volatilidade (Volatility), Incerteza (Uncertainty), Complexidade (Complexity) e Ambiguidade (Ambiguity).

1. Introdução

A comunicação é imprescindível no ambiente organizacional, por isso se esta falhar uma parte da estrutura organizacional também falha. Segundo Gochhayat *et al* (2017), quando a comunicação organizacional se aplica para os colaboradores estamos perante uma situação de comunicação interna. Esta comunicação flui tipicamente em três direções – comunicação vertical descendente, comunicação vertical ascendente e comunicação horizontal (Mações, 2018). Esta comunicação deverá ser transparente, de forma a gerar confiança e credibilidade e para isso, é necessário a participação ativa dos colaboradores na aquisição de informações relevantes para a tomada de ações e decisões na organização (Jiang & Men, 2015).

A comunicação interna pode ser classificada da seguinte forma: informativa, diretiva interativa e indireta (Almeida *et al*, 2017). Acresce ainda que esta poderá ser formal ou informal. As ferramentas utilizadas para este tipo de comunicação são: comunicação pessoal, videoconferência, telemóvel e e-mail (Sarka, 2014).

O termo “VUCA” surge na natureza das mudanças no ambiente estratégico não só num contexto empresarial, como também, na política e nas ciências militares (Mack *et al*, 2016). Acresce ainda que num contexto de mudança, a comunicação torna-se essencial e que esta comunicação se torna importante pois deste modo cria-se um envolvimento pessoa entre as partes afetadas.

Para o sucesso da comunicação, em contexto de mudança, é necessário reunir os seguintes critérios: consistência; autenticidade e continuidade (Mack *et al*, 2016).

A Pandemia Covid-19 é um exemplo de um ambiente VUCA, pois destabilizou em níveis sem precedente todas as estruturas da vida. Esta situação atingiu uma proporção que a maior parte das empresas não estavam preparadas e, de forma a limitar perdas, estas implementaram sistemas de teletrabalho, protegeram as suas redes de fornecimentos, reduziram o número de colaboradores, cortaram orçamentos e pediram ajuda ao Governo (Santoso *et al*, 2021).

Os colaboradores são um dos principais parceiros, por isso é necessário criar uma relação de confiança através dos líderes e da gestão da comunicação (Men *et al*, 2021). Dado isto, através deste estudo procura-se analisar a eficácia da comunicação interna em ambiente VUCA, nomeadamente estudar os efeitos da Pandemia COVID-19 sobre o processo de comunicação interna nas organizações.

Eficácia da Comunicação Interna nas Organizações em Ambiente VUCA

Para atingir este objetivo realiza-se, numa primeira fase, uma revisão da literatura, seguindo-se a criação do modelo conceptual e da aplicação da metodologia de investigação proposta e por fim fecha-se com as conclusões dos resultados obtidos.

2. Comunicação Interna nas Organizações em Ambiente VUCA

Dadas as alterações que a pandemia potenciou nos modelos de trabalho flexíveis, este estudo tem como objetivo entender se a comunicação interna se tornou mais eficaz face ao contexto mudança. De forma a desenvolver este estudo foram abordados os seguintes: comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna e o ambiente VUCA.

2.1 Comunicação

A comunicação é imprescindível no ambiente organizacional, por isso se esta falhar uma parte da estrutura organizacional também falha. A comunicação deve, portanto, ser eficaz para o sucesso da gestão e organizacional.

Segundo Pinha e Cunha *et al* (2006) “a comunicação é concebida como a troca de informação entre um emissor e um recetor/audiência, e a inferência (perceção) de significado entre duas pessoas envolvidas no processo”. Sendo assim, este é um processo de dois sentidos, em que o emissor e o recetor criam significados nas suas próprias mentes. Contudo, quando o recetor não compreende devidamente a mensagem enviada pelo emissor acontece uma falha na comunicação, sendo esta designada por ruído (tudo aquilo que pode perturbar o processo da comunicação (Pinha e Cunha *et al*, 2006).

Para além da comunicação verbal, existem várias outras formas de comunicação, sendo as mais utilizadas a comunicação não-verbal e para-verbal. A comunicação não-verbal é a que está para além das palavras propriamente ditas, isto é, acontece quando há interação com ou sem a utilização de palavras, ou seja, através de expressões faciais, gestos, disposições dos objetos/ambiente, vestuário e as posturas corporais. A comunicação não-verbal acompanha necessariamente a comunicação face-a-face, reforçando ou contradizendo o conteúdo expresso verbalmente. Quanto à comunicação para-verbal engloba todos os sons vocais que não são verbais, isto é, o tom e volume da voz, o ritmo da fala e a fluidez do discurso (Almeida *et al*, 2017).

Este processo de comunicação tem os seguintes elementos básicos: Emissor, Mensagem, Canal/Meio e Recetor. Sendo assim, o emissor trata-se de “uma pessoa, grupo ou organização que deseja ou pretende comunicar com um determinado receptor” (Pinha e Cunha *et al*, 2006). O emissor traduz a sua ideia para um código ou linguagem que possa ser compreendida pelo recetor (codificação). Esta codificação resulta na mensagem, que

é codificada, poderá ser verbal ou não. Esta mensagem será transmitida através de um veículo ou meio (canal), permitindo que o emissor e o recetor comuniquem. Após a receção da mensagem por parte do recetor/audiência, este irá descodificar (traduzir) os aspetos verbais ou não-verbais da mensagem do emissor. Através da descodificação o recetor/audiência interpreta a mensagem, lhe atribui um determinado significado. Por fim, o recetor retorna a mensagem (transformando-se ele próprio em emissor) ao emissor de origem (feedback) (Pinha e Cunha *et al*, 2006).

Segundo Almeida *et al* (2017), a comunicação humana pode fazer-se de várias formas, sofrendo geralmente de algumas barreiras. Como tal, pode afirma-se que as formas de comunicação podem essencialmente ser agrupadas em seis categorias:

- Intrapessoal - de um indivíduo consigo próprio;
- Interpessoal - entre dois indivíduos ou entre um pequeno grupo/grupos de pessoas, num contexto geralmente informal;
- Grupal - num grupo formal de média/grande dimensão;
- Organizacional - no seio da organização, envolvendo a comunicação interna e externa;
- Social/coletiva/de massa - em grandes grupos de indivíduos heterogéneos;
- Extrapessoal - entre as máquinas, animais outros seres.

Durante o processo de comunicação surgem algumas dificuldades, apelidadas por barreiras à comunicação, que acabam por afetar o sucesso da transmissão da mensagem.

Chiavenato (2005) divide as barreiras da comunicação em três tipos:

- Barreiras pessoais – que decorrem de interferências das limitações, das emoções e dos valores humanos;
- Barreiras físicas – acontecem de interferências no ambiente em que acontece o processo de comunicação;
- Barreiras semânticas - limitações ou distorções do discurso.

Para além destas barreiras, Almeida *et al* (2017) acrescenta as barreiras culturais, que estão relacionadas com o (des)conhecimento dos códigos de comunicação cultural, assim como barreiras psicossociais que englobam os estatutos sociais que os indivíduos envolvidos na comunicação atribuem mutuamente e que marcam uma distância social.

Por fim, conclui-se com o conceito que indivíduo tem da empresa onde trabalha que resulta dos significados lhe foi atribuindo, das mensagens orais ou escritas que recebeu e

interpretou, dos comportamentos a que assistiu e das experiências em que participou (Camara *et al*, 2016).

2.2 Comunicação Organizacional

Segundo Mações (2018), o valor das grandes empresas radica cada vez menos nos seus bens tangíveis e cada vez mais nos bens intangíveis tais como as competências, qualidade dos recursos humanos, entre outros.

Acrescenta ainda Almeida *et al* (2017) que tal como acontece entre os indivíduos, a organização comunica constantemente tanto a nível interno como externo. Considera-se comunicação organizacional a troca de ideias, factos, opiniões, e emoções entre os elementos que a constituem, tendo duas finalidades: providenciar informação, garantido a sua correta compreensão; e proporcionar atitudes motivacionais entre os diversos elementos.

Através da comunicação organizacional transmite-se políticas, estratégias, instruções e informações em toda a organização. Fornece respostas a todas as perguntas, esclarece possíveis conflitos, fornece orientação e motiva todos para a obtenção de objetivos organizacionais (Gochhayat *et al*, 2017).

Acresce ainda que a organização acumula uma grande quantidade de informação, tanto no que diz respeito às suas operações como aos seus recursos internos. Para além de acumular informação, permite que esta chegue a todos os públicos de interesse (*stakeholders*). Quando a comunicação organizacional se aplica para os colaboradores estamos perante uma situação de comunicação interna.

A comunicação nas organizações flui tipicamente em três direções - comunicação vertical descendente, em que as mensagens e a informação são enviadas da gestão de topo para os subordinados, comunicação vertical ascendente que inclui mensagens que fluem dos níveis mais baixos da hierarquia para os níveis mais altos e comunicação horizontal em que todas as pessoas partilham continuamente informação entre os departamentos e níveis hierárquicos (Mações, 2018).

A disponibilidade das informações sobre a organização, seus objetivos e desempenho, ajuda os colaboradores a seguirem as políticas e práticas da organização, resultando numa melhor coordenação e maior eficácia. Assim como, o processo de *feedback* que reduz as oportunidades de qualquer desvio das práticas e objetivos-padrão, contribuindo assim para a eficácia da organização (Gochhayat *et al*, 2017).

A comunicação organizacional deverá ser transparente, de forma a gerar confiança e credibilidade. Para este tipo de comunicação é necessário a participação ativa dos colaboradores na aquisição de informações relevantes para a tomada de ações e decisões na organização (Jiang & Men, 2015).

Para Robbins (2002), a comunicação possui quatro funções básicas no seio de uma organização ou de um grupo:

- Informação: a comunicação facilita a tomada de decisões já que proporciona à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam;
- Controlo: a comunicação atua no controlo do comportamento das pessoas das mais diversas formas;
- Expressão emocional: é através da comunicação que os colaboradores expressam os seus sentimentos de satisfação e ou frustrações;
- Motivação: a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece os colaboradores sobre o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta o que fazer para melhorar.

O investimento na comunicação dentro de uma organização surge pelo facto de ser uma ferramenta importante para a performance global da organização, facilitando toda a gestão organizacional, melhorando o relacionamento entre colaboradores e os seus clientes. É, também, fundamental evitar a distorção da informação e melhorá-la, com a criação de um plano de comunicação estratégica, integrado na obtenção de resultados e cumprimento de objetivos.

As empresas tornam-se mais vulneráveis, dado que a existência de inconformidade entre as informações internas e externas faz com que os colaboradores se sintam ameaçados (Grossman, 2005). Esta situação pode ser crítica, já que os colaboradores tanto podem ser os melhores representantes da empresa no exterior, como os seus maiores críticos, dependendo da forma como a mesma lhes é dada a conhecer e de como a informação flui no seu seio.

Para os colaboradores é muito importante que realmente saibam o que é que as organizações esperam deles enquanto profissionais, no sentido de perceberem como é que devem desempenhar as suas tarefas. Caso esta situação não se verifique, podem surgir efeitos secundários, como por exemplo, os colaboradores sentirem-se ameaçados, desmotivados e desorientados, no sentido em que começam a fazer o que lhes

competem sem certezas e sempre a pensar que, a qualquer momento, podem sofrer uma represália por parte da chefia (Melo, 2012).

2.3 Importância da Comunicação para os Gestores

É essencial que um gestor tenha a habilidade de conseguir transmitir as mensagens corretamente, e também deve conseguir persuadir o seu público a esforçar-se na busca dos resultados desejados. A comunicação deve ser uma tentativa de integração de todos os membros da organização, permitindo aos gestores o desempenho das suas funções, nomeadamente o planeamento, organização, liderança e controlo. Acresce ainda que a linguagem do gestor deve ser de fácil compreensão, mas não deve ser demasiado simplista, pois o uso de vocabulário demasiado vulgar pode provocar uma atitude de descrédito (Almeida *et al*, 2017).

Os gestores são responsáveis pelo estabelecimento e manutenção de canais formais de comunicação, mas também canais informais (Mações, 2018). A comunicação ajuda os líderes a alcançar os seguidores e motivá-los para alcançar a visão, a missão e os objetivos da organização. A visão e a missão de uma organização podem não produzir esse resultado se estes não forem comunicados adequadamente dentro da organização. A comunicação motivadora e inspiradora ajuda os membros da organização a cumprirem valores, assim como seguirem a missão, em vez de serem obrigados a segui-los (Gochhayat *et al*, 2017).

2.4 Comunicação Interna

2.4.1 Comunicação Interna nas organizações

Nos últimos tempos o desenvolvimento do conceito da comunicação associada às organizações contemporâneas tem ganho uma maior importância e por consequência proporcionou uma diversidade de discursos em torno da Comunicação Organizacional (Lemos, 2016).

Segundo Scroferneker (2006), a comunicação organizacional abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos. Acresce ainda que a comunicação organizacional, por um lado, é vista como tendo um papel preponderante, mas por outro,

este papel é relativo, ou seja, a sua importância difere conforme o lugar para onde se olhe numa organização e conforme o tipo de organização que esteja a ser estudada (Scroferneker, 2006).

Lemos (2016) acrescenta ainda que dentro desta área científica se desenvolveram temas de especialização. Desta forma, dentro dos estudos sobre comunicação organizacional surge a divisão clássica da comunicação interna e externa.

Com os mercados densamente competitivos, aliados às conjunturas económicas atuais, as empresas enfrentam grandes exigências, como tal é necessário que estas encontrem vias para a sua eficácia. Dado isto, gerir internamente a organização parece ser tão importante como atuar na relação com o exterior (Almeida, 2013).

Desta forma, a comunicação interna tem ganho cada vez mais importância dentro das organizações. Como tal, Almeida (2013) defende que a comunicação nas organizações é o processo em que os colaboradores trocam informações dentro da empresa ou departamento, tendo como objetivo uma maior eficácia.

Segundo Lemos (2016), “a Comunicação Interna tem por função manter uma interação efetiva entre um conjunto de pessoas inseridas numa determinada estrutura organizacional”. Contudo, esta interação não pode ser da responsabilidade dos indivíduos, mas estes devem ajudar e participar na conquista dos objetivos organizacionais e contribuir para a construção de uma estratégia de comunicação eficaz. A principal função da comunicação interna é apoiar estruturalmente o projeto empresarial, independentemente da orientação estratégica em termos de gestão (Almeida, 2013). Sendo assim, a comunicação interna é uma função estratégica das organizações, que deve ser gerida com base nas outras políticas estratégicas da empresa.

Contudo, tal como é referido por Almeida (2013), Myers e Myers (1982) consideram que a comunicação interna pode ser percecionada por três diferentes áreas de funções: (A) Função de Produção e Controlo, em que a comunicação assume um papel enquanto meio de coordenação e regulação dos objetivos de produção; (B) Função de Inovação, em que a comunicação interna promove mensagens que traduzem novas ideias e procedimentos permitindo à empresa se adaptar e responder ao meio envolvente; e (C) Função de Socialização, em que a comunicação é orientada para a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho (tanto no carácter emocional como no racional) tornando-se assim uma função integradora da comunicação interna.

Quanto ao conteúdo presente na comunicação interna, Almeida (2013) refere três elementos fundamentais: (1) um estado espontâneo da organização em que compreenda

o sistema organizacional e o enquadramento da organização no seu todo; (2) um sistema elaborado pela empresa em que a comunicação interna poderá ser provocada, controlada e antecipada; (3) procura uma melhoria de funcionamento da organização.

Por fim, a evolução da comunicação interna no âmbito do funcionamento das organizações passou de um papel operacional (ferramenta de controlo) para um papel crescentemente estratégico. Tal como refere Almeida (2013), “Boneau et Henriet (1990) destacam um conjunto de objetivos de Comunicação Interna que permitem capitalizar uma relevância estratégica nas organizações, quando estas estão inseridas em ambientes complexos e exigentes”: (a) Restaurar a confiança em volta da identidade da empresa; (b) Promover o conhecimento da empresa por todos; (c) Informar cada colaborador de forma adaptada; (d) Desenvolver o reflexo da comunicação junto dos quadros superiores; (e) Favorecer os meios de expressão dos colaboradores; e (f) Dar a conhecer as iniciativas e sucessos obtidos das equipas de trabalho.

Conclui-se que a comunicação interna deve ser global, lateral, onde a informação é ligada, mas também, simbólica e operatória. Esta deve ser amplamente ponderada e alinhada com outros sistemas organizacionais, de forma a atingir as potencialidades máximas que lhes são atribuídas (Almeida, 2013).

2.4.2 Boas Práticas da Comunicação Interna

Tal como é referido em Marchiori (2010) a International Association of Business Communicators (IABC) desenvolveu uma pesquisa em 2005 acerca das melhores práticas de comunicação com colaboradores, estudo que apresenta as mudanças e perspetivas globais. Deste estudo resultaram quatro pontos importantes que são:

1. Motivar os colaboradores de forma a estarem alinhados com a estratégia de negócio. Este é um processo contínuo que leva os colaboradores a se comprometerem com as estratégias e lhes mostra como podem ajudar a alcançar a estratégia. A melhor forma de alcançar o comprometimento é pela atitude da organização em facilitar o diálogo com colaboradores. Este diálogo é fundamental porque permite que as pessoas se sintam realmente comprometidas. Exemplos destes diálogos é storytelling, reconhecimento, sessões de diálogo com líderes e colaboradores embaixadores;
2. Liderar e gerir a comunicação. É importante educar e comprometer líderes e gerentes no desenvolvimento para o seu papel de comunicação com

- colaboradores, visto que os resultados demonstram que os líderes envolventes propiciam um crescimento e relacionamento em todas as áreas da empresa;
3. Gerir o excesso de informação. As pessoas estão diariamente rodeadas de inúmeras informações tanto nos ambientes organizacionais como nos ambientes externos. Um dos exemplos é o e-mail que é utilizado de uma forma excessiva nas organizações o que na perspetiva dos colaboradores estas mensagens não estão integradas, são repetitivas e, às vezes, conflitantes. O resultado deste instrumento comunicacional é, portanto, negativo. Dado isto, é necessário priorizar e organizar informações para que os colaboradores retenham o que é importante;
 4. Mensurar o retorno sobre o investimento (ROI) da comunicação interna. Para ocorrer esta mensuração é necessário ligar a comunicação com os resultados do negócio. Os resultados demonstram que as melhores práticas das organizações empregam uma combinação de métodos experimentados e verdadeiros desde que se adequem a cada situação e cultura.
 5. Conclui-se que a comunicação interna tem por base a administração de processos de comunicação que mantém as pessoas informadas, por meios de redes formais e informais, mas essencialmente por veículos de comunicação que existem e determinam a forma de comunicação, provavelmente com o objetivo de cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e humanas.

Segundo Harley & Bruckmann (2002), existem diferentes formas de categorizar os fatores que criam a mudança no ambiente da organização. Uma dessas formas é a análise PEST que identifica quatro fatores, que são: Político/Legal (legislação, lei, taxas, entre outros); Economia (Ciclos dos negócios, inflação, entre outros); Sócio-Cultural (Mobilidade social, mudanças de estilos de vida, entre outros); e Tecnológico (velocidade da tecnologia, novas descobertas, entre outros).

Dado isto, percebe-se que o ambiente organizacional pode mudar por diferentes variantes, mas a diferença encontra-se na forma como a empresa se prepara e reage a estas mudanças (Harley & Bruckmann, 2002). Acrescenta ainda que a mudança não simplesmente acontece e termina, mas poderá decorrer por primeiramente se caracterizar por um período de relativa calma envolvendo alguma mudança incremental e de seguida ocorrer uma mudança dramática e turbulenta tanto no ambiente interno quanto externo.

Como resultado, muitas empresas têm destacado a importância de garantir que os gerentes e colaboradores examinem continuamente o meio ambiente e o comportamento dos seus

concorrentes para procurar sinais de mudança. Porém, apesar de existir esta preocupação por esta análise não significa que os problemas sejam totalmente comunicados à administração (Harley & Bruckmann, 2002).

Dado isto, existem diferentes estratégias para a mudança tais como: educação e comunicação; participação; intervenção/manipulação; direção da gestão; e coerção (Harley & Bruckmann, 2002).

Harley & Bruckmann (2002) identifica quatro exemplos que ilustram as principais questões nas mudanças organizacionais: estágio modelos do processo de mudança; reengenharia de processos de negócios (BPR); dinâmica de mudança de cultura; e a ‘organização que aprende’.

Conclui-se que a gestão deve adotar uma abordagem estratégica e uma abordagem planeada à comunicação para apoiar a mudança organizacional.

2.4.3 Classificação da Comunicação Interna

Segundo Almeida *et al* (2017), a comunicação interna pode ser classificada como:

- Informativa: transmissão de informação específica sobre eventos e atividades;
- Diretiva: providência de linhas de orientação e intervenção direta de supervisores nos papéis a desempenhar;
- Interativa: na qual os colaboradores participam na troca mútua de informação;
- Indireta: utilizada quando a organização sofre mutações rápidas e necessita de uma mobilização atempada com uma utilização integral de todos os canais de comunicação.

2.4.4 Tipos de Comunicação Interna

A comunicação interna pode ser dividida em comunicação oral e comunicação escrita. A comunicação oral é um dos meios muito utilizados no interior da organização e engloba instruções, pedidos, ordens e conversas. Por outro lado, a comunicação escrita expressa-se com memorandos, cartas, cartazes, folhetos, e-mails, jornais, revistas, entre outros (Almeida *et al*, 2017).

A comunicação interna pode ser classificada em (Almeida *et al*, 2017):

- Formal: condiz com as linhas da hierarquia formal da organização, isto é, ocorre na cadeia de comando. Este tipo de comunicação poderá apresentar quatro fluxos/canais básicos: descendente - do topo da hierarquia à base;

ascendente - representam a resposta à informação transmitida de forma descendente; horizontal - comunicação com os pares do mesmo nível hierárquico; lateral - comunicação entre elementos de diferentes níveis hierárquicos e que não respeitem o reporte da estrutura hierárquica;

- Informal: ocorre fora do contexto da estrutura organizacional de forma escrita ou oral e transmite a informação em todas as direções, nomeadamente: em sentido horizontal - mesmo nível hierárquico; diagonal - departamentos, funções e/ou hierarquias diferentes; gavinha - em todas as direções. É usual utilizar como meio de obtenção da informação o que os canais formais não transmitem.

2.4.5 Ferramentas de Comunicação Interna

É necessário um bom relacionamento entre pessoas comunicativas, mas não há uma informação detalhada de como os contatos acontecem. Existem diferentes formatos tais como as reuniões presenciais, telefonemas, e-mails, entre outros (Sarka, 2014).

Dado isto, é necessário compreender as características de cada ferramenta (Sarka, 2014):

- Comunicação Pessoal: a troca de informações é rica incluindo as expressões faciais, a voz ou os gestos visíveis assim como existe um rápido e eficiente feedback/interação, comunicação espontânea e interações informais, possibilita o desenvolvimento de confiança, contudo pode ser algo mais difícil/dispêndioso quando existe uma distância geográfica;
- Videoconferência: a troca de informações é rica incluindo as expressões faciais, a voz ou os gestos visíveis, contudo a preparação poderá ser dispêndiosa e o agendamento poderá ser pouco espontâneo;
- Telemóvel: a troca de informações é rica incluindo as expressões faciais ou a voz, os custos associados são variáveis, espontâneo e uma interação informal possibilitando a comunicação em diferentes zonas geográficas e pode ajudar a desenvolver a confiança;
- E-mail: indicado para partilhar conhecimento altamente codificado, não tem muita troca de informação, varia a rapidez da troca do feedback, permanente registo das interações e é difícil a criação de confiança através desta ferramenta.

Segundo Riihimaki (2017), a comunicação digital facilita a comunicação interna sendo esta mais propícia ao desenvolvimento e à difusão da consciencialização dos objetivos da organização. Contudo, as ferramentas de comunicação digital por si só não melhoram o desempenho da organização, mas sim a forma como estas são utilizadas. Para uma melhor utilização destas ferramentas é necessário que sejam implementadas tendo por base o funcionamento da empresa de forma a adequarem-se à realidade da mesma.

Acresce ainda que através da utilização destas ferramentas é possível reunir com diferentes pessoas independentemente da zona geográfica ou tempo. Sendo assim, é possível comunicar com quem quer que seja onde se encontre. Tornando possível assim o aumento da produtividade, eficiência e a qualidade (Riihimaki, 2017).

Por outro lado, existem algumas desvantagens tais como: o desconhecimento se a mensagem chegou ao recetor esperado; o destinatário deve conhecer primeiro onde está a informação armazenada para que a mensagem acabe; se algo acontecer com o dispositivo digital, a comunicação pode ser difícil de realizar e outras tarefas podem sofrer com a falta de capacidade de comunicação (Riihimaki, 2017).

As organizações têm adotado a rede social (entende-se pela interação de indivíduos juntos em grupos) como uma ferramenta de comunicação interna. Através das redes sociais torna-se mais fácil a troca recíproca de informações (Baltatzis et al, 2008).

Através da utilização desta ferramenta surge um crescimento da produtividade e da inovação, também ajuda ao comprometimento interno possibilitando a comunicação a qualquer hora e em qualquer local. Contudo, a utilização desta ferramenta pode criar alguma insegurança da informação que é exposta (Baltatzis et al, 2008).

2.5 Ambiente VUCA

Segundo Mack et al (2016), a natureza das mudanças no ambiente estratégico foi concebida não apenas em contexto empresarial, mas também na política e nas ciências militares, onde o termo “VUCA” surgiu. Este acrónimo significa Volatilidade (Volatility), Incerteza (Uncertainty), Complexidade (Complexity) e Ambiguidade (Ambiguity).

O elemento Volatilidade é referente a uma medida estatística, que descreve a quantidade de incerteza sobre o tamanho da mudança (Mack et al, 2016). Exemplos desta volatilidade é o aumento das flutuações de preços nos mercados globais de matérias-primas ou mercado de ações.

Outro dos elementos é a Incerteza, com o aumento da volatilidade do ambiente, é cada vez mais difícil para prever o futuro. A incerteza pode ser também descrita como uma falta de clareza para avaliar uma situação adequadamente para identificar desafios e oportunidades (Mack *et al*, 2016).

O terceiro elemento sendo complexidade reflete um ambiente interligado e em rede e torna-se mais difícil ligar causa e efeito. Um exemplo desta complexidade é o contexto internacional com ambientes regulatórios, tarifas e valores culturais ou fornecer vários produtos para vários segmentos de clientes (Mack *et al*, 2016).

Por último, temos o elemento da Ambiguidade pois as relações causais são desconhecidas. Um dos exemplos desta ambiguidade é a mudança para mercados imaturos e emergentes ou para lançar produtos fora do núcleo de competências.

Em conclusão, os indivíduos e os sistemas sociais têm dificuldade em lidar com a complexidade, logo um aumento na complexidade ambiental tem certos impactos sobre tanto a nível individual como a nível organizacional.

2.6 Comunicação Interna em Ambiente VUCA

Nos dias de hoje a sociedade vive num ritmo acelerado e em constante troca de informações que se deve aos diversos números de canais que estão ao dispor. Através deste fenómeno as empresas enfrentam o desafio de continuar a desenvolver a organização e seus colaboradores para que as posições de mercado sejam mantidas ou ampliadas (Mack *et al*, 2016).

Um dos exemplos desta dificuldade são as grandes empresas que operam em diferentes países pois a gestão e a comunicação interna tornam-se complexas. Esta dificuldade surge das diferenças culturais que quando não são bem definidas poderão resultar em falhas de comunicação originando conflitos. Para além da diferença cultural, as empresas poderão encarar a diferença da cultura empresarial, isto é, a comunicação entre pessoas e os seus hábitos de troca de informações que cada colaborador tem (Mack *et al*, 2016).

Segundo Mack *et al* (2016), os colaboradores procuram ativamente por informações, e como tal para uma comunicação eficiente é essencial que durante uma mudança a empresa deva fornecer informação ativamente. Quando esta situação não acontece, acabam por surgir os rumores e especulações. Defende ainda que uma comunicação deve ser personalizada, de forma ao colaborador entender o seu papel na mudança.

Na comunicação durante o processo de mudança é importante que as partes afetadas se tornem participantes, deste modo cria-se envolvimento pessoal (Mack *et al*, 2016).

O conteúdo da comunicação tem um papel fundamental em ambiente de mudança. Sendo que o objetivo da mudança está intimamente ligado aos interesses do recetor e intenções e reflete as intenções do emissor, logo o valor da mensagem é um aspeto importante pelo qual se define o valor da publicação. Contudo, este conteúdo pode ter valores diferentes mediante o grupo-alvo da empresa (Mack *et al*, 2016).

Dado isto, é muito importante primeiramente explicar o porquê que se esta a planear aquela mudança ou medida na empresa, de forma a ajudar as pessoas afetadas com a situação a lidar. Deste modo é possível evitar conflitos ou, pelo menos, atenuá-los (Mack *et al*, 2016).

Para a criação de uma comunicação eficaz é necessário que exista uma relação entre o remetente e o destinatário, sendo que o remetente é o responsável pela mudança e controla as mensagens. Para que a mudança seja bem-sucedida é necessário que a comunicação seja o mais transparente possível. Quando o remetente é anónimo resulta em ansiedade, rumores e resistências a esta comunicação, sendo assim torna-se importante que este remetente seja personalizado traduzindo assim um maior nível de confiança (Mack *et al*, 2016).

Segundo Mack *et al* (2016), é importante conhecer o grupo-alvo de forma a adaptar a sua estratégia de comunicação. Desta forma é possível motivar os colaboradores para a mensagem que se pretende transmitir.

Para o sucesso da comunicação na mudança Mack *et al* (2016) reúne os seguintes critérios:

- Consistência;
- Autenticidade;
- Continuidade.

Quanto aos instrumentos mais adequados para a comunicação em situação mudança, Mack *et al* (2016), defende que, principalmente no início do processo de mudança, deve se usar os meios de comunicação em massa, pois criam transparência sobre os novos processos e a sua viabilidade.

Com o aprofundamento desta comunicação torna-se importante passar para uma comunicação pessoal, de forma a criar compreensão, conhecimento e confiança mais profundos (Mack *et al*, 2016).

Quanto a internet, Mack *et al* (2016) defende que poderá não ser muito benéfica, pois os colaboradores podem interpretar uma mensagem incorretamente e esta poderá ter um efeito de disseminação e sair rapidamente do controlo.

Conclui-se que normalmente o conteúdo é mais importante que o que canal utilizado, pois o meio é apenas a forma de alcançar os colaboradores da forma mais eficaz e fácil possível (Mack *et al*, 2016).

Por fim, a avaliação do feedback é necessária para entender se a comunicação foi bem-sucedida ou não. Através da constante aprendizagem das experiências anteriores é possível minimizar a indecisão na tomada de decisão. Dado isto, é importante fornecer um canal de resposta (Mack *et al*, 2016).

A comunicação é um processo contínuo, ou seja, é necessário dar continuidade ao diálogo para garantir transparência de forma a atingir o sucesso da empresa (Mack *et al*, 2016).

2.7 A Comunicação Interna em Contexto Pandemia

A pandemia Covid-19 destabilizou em níveis sem precedentes todas as estruturas da vida. Este vírus destruiu a economia global, causou inflação e o desemprego de milhões. Esta situação levou a uma crise que a maior parte das empresas não estavam preparadas. De forma que várias empresas não tivessem mais perdas, estas implementaram sistemas de teletrabalho, protegeram as suas redes de fornecimentos, reduziram o número de colaboradores, cortaram orçamentos e pediram ajudas ao Governo (Santoso *et al*, 2021). Para além deste impacto, a pandemia desafiou as organizações a se adaptarem rapidamente à situação por meio da comunicação de crise. Comunicação de crise é a recolha, processamento e disseminação de informações para proteger a imagem e a reputação de uma organização. A gestão adequada de crises dará às organizações oportunidades de segurança e desenvolvimento. Se uma organização não conseguir lidar com a crise, perderá a confiança dos *stakeholders*. (Santoso *et al*, 2021).

Segundo Men *et al* (2021), os colaboradores são um dos principais parceiros, por isso é necessário criar uma relação de confiança através dos líderes e da gestão da comunicação. Como tal, a importância da confiança dos trabalhadores tem vindo crescer através da pandemia da Covid-19. A crise da saúde pública não só alterou a forma como os negócios funcionam como também desafiou os gestores manterem a relação de confiança com os colaboradores, pois passaram a viver num ambiente de incerteza.

Acresce ainda que durante este período de turbulência, o papel da supervisão da comunicação é mais fundamental, pois os colaboradores esperam ouvir dos seus gestores diretos informação facilitando nas incertezas e receber uma direção clara para ajudar nas rotinas de trabalho. Através do suporte dado pelos gestores durante a pandemia reduziram-se substancialmente as incertezas e foi mitigada a exaustão emocional.

Face a isto, a falta de informações reais e demasiadamente falsas, juntamente com a incompetência dos gestores nestas situações, criam uma enorme confusão que afeta os resultados do negócio, mais do que a própria pandemia (Janjusevic *et al*, 2021)

Uma comunicação interna transparente tem demonstrando um impacto positivo em vários colaboradores, nomeadamente, na sua confiança e no seu comprometimento e um comportamento pro-organização durante a crise. Acresce ainda que é importante uma liderança diversificada proporcionando uma comunicação constante (Lee *et al*, 2021).

Em conclusão, um dos passos mais importantes para reduzir as discrepâncias é tentar implementar novas práticas, novos caminhos de comunicação e, também, questionar, encorajar, apoiar e premiar práticas que estejam alinhadas com os valores (Heide & Simonsson, 2021).

3. Modelo Conceptual

Este estudo tem como objetivo entender a eficácia da comunicação interna em ambiente VUCA. Assim, neste capítulo identificam-se os objetivos de investigação, apresenta-se o modelo conceptual da análise, o quadro referencial teórico, bem como as questões e hipóteses de investigação.

3.1 Modelo Conceptual de Análise

O objetivo do estudo é analisar a eficácia da comunicação interna em ambiente VUCA, nomeadamente estudar os efeitos da Pandemia COVID-19 sobre o processo de comunicação interna nas organizações. Com o propósito de ser atingido o objetivo geral torna-se fundamental dar resposta aos objetivos específicos que abaixo se descrevem:

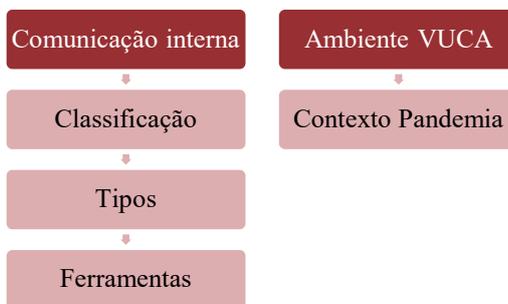
- Investigar o impacto da pandemia relativamente à qualidade da comunicação interna do período pré-pandemia para o período atual;

- Entender se existiu alguma alteração entre os meios de comunicação utilizados antes e depois da pandemia;
- Compreender o impacto da qualidade da informação institucional antes e depois da pandemia;
- Aferir o impacto da qualidade da informação entre os superiores hierárquicos antes e depois da pandemia;
- Investigar o impacto da qualidade da informação entre os outros departamentos/secções antes e depois da pandemia;
- Investigar o impacto da qualidade da informação entre os colegas de trabalho antes e depois da pandemia;
- Investigar o impacto da pandemia relativamente à eficácia da comunicação interna do período pré-pandemia para o período atual.

Na Figura 1 apresentam-se mapeadas as variáveis que foram abordadas na revisão de literatura assim como o enquadramento com as questões de investigação.

Desta forma, é possível apresentar as dimensões abordadas para as variáveis (Comunicação interna e Ambiente VUCA) que representam elementos de análise deste estudo, cuja finalidade é compreender as relações existentes entre elas.

Figura 1 - Modelo Conceptual da Análise



Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 Quadro Referencial Teórico

Abaixo encontra-se o quadro referencial teórico (Tabela 1) onde se pretende orientar para a formulação das hipóteses de investigação e representar as variáveis presentes no modelo conceptual anteriormente referido. Assim sendo, juntamente com as variáveis do modelo, são apresentados os respetivos, conceitos e os autores que suportam os mesmos.

Tabela 1 - Quadro Referencial Teórico

Dimensões	Autores	Conceito
Comunicação interna	Srofernerker (2006) Almeida (2013) Almeida <i>et al</i> (2017) Sarka (2014) Baltatzis <i>et al</i> (2008)	<p>A comunicação organizacional abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização relacionar-se e interação com os seus públicos.</p> <p>Dentro da comunicação surge uma divisão clássica divisão comunicação interna e externa.</p> <p>A comunicação interna é entendida como o processo em que os colaboradores trocam informações dentro da empresa ou departamento, tendo como objetivo uma maior eficácia.</p> <p>Dado isto, a principal função desta comunicação é apoiar estruturalmente o projeto empresarial.</p> <p>A comunicação interna pode ser classificada informativa, diretiva, interativa e indireta.</p> <p>Dentro da comunicação interna temos a comunicação formal e informal.</p> <p>Para esta comunicação funcionar da melhor forma possível é necessário combinar diferentes ferramentas tais como: comunicação pessoal, videoconferência; telemóvel; e-mail; redes sociais internas e/ou intranet.</p>
Ambiente VUCA	Mack <i>et al</i> (2016) Santos <i>et al</i> (2021) Men <i>et al</i> (2021) Heide & Simonsson (2021)	<p>A natureza das mudanças no ambiente estratégico foi concebida não apenas em contexto empresarial, mas também na política e nas ciências militares onde o termo “VUCA” surgiu. Este acrónimo significa Volatilidade (Volatility), Incerteza (Uncertainty), Complexidade (Complexity) e Ambiguidade (Ambiguity).</p> <p>A sociedade vive um ritmo acelerado e em constante troca de informações que se deve a diversos números de canais que estão ao dispor.</p> <p>Devido a esta constante mudança torna-se imperativo uma comunicação interna eficiente, de forma aquando exista uma mudança a empresa forneça informação ativamente.</p> <p>Contudo, para a comunicação na mudança ter sucesso é necessário seguir os seguintes critérios: consistência; autenticidade; continuidade.</p> <p>A pandemia provocou uma mudança na gestão do negócio através de uma adaptação repentina da comunicação.</p> <p>Sendo a comunicação um dos principais meios para criação de confiança com os colaboradores. Dado isto, através de uma situação de mudança a comunicação tem um papel fundamental.</p>

		Por isso, esta deverá ser transparente e constante, reduzindo as discrepâncias e implementar novas práticas e novos caminhos, de comunicação.
--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Questões e Hipótese de Investigação

De acordo com Souza & Souza (2011) uma questão de investigação pode ser entendida como aquela que explicita precisamente a área de investigação. Acrescenta ainda que as questões de investigação são os guias que orientam o tipo de informação necessária”. Quanto a hipótese de investigação “é uma proposição que prevê uma relação entre dois termos (...) uma pressuposição que deve ser verificada” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.136).

Com base na revisão da literatura, nos objetivos definidos para o presente trabalho e considerando o modelo concetual de análise formularam-se as seguintes questões de investigação:

- 1) A Pandemia COVID-19 teve impacto no modelo de trabalho (totalmente presencial, totalmente em teletrabalho ou híbrido)?
- 2) Com a Pandemia COVID-19, o processo de comunicação melhorou significativamente?
- 3) A pandemia COVID-19 teve impacto significativo nos seguintes aspetos:
 - Meios de comunicação utilizados?
 - Comunicação institucional utilizada?
 - Comunicação entre níveis hierárquicos superiores para os níveis inferiores?
 - Comunicação entre departamentos/secções?
 - Comunicação entre colegas de trabalho?
- 4) Se se verificarem das alterações no modelo de trabalho (totalmente presencial, totalmente em teletrabalho ou híbrido), em que grupos isso é mais evidente?

Tomando por referência as questões de investigação levantadas, definiram-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A pandemia teve impacto no modelo de trabalho.

H2: Se o modelo de trabalho sofreu alterações, o processo de comunicação interna melhorou significativamente.

H3: A pandemia COVID-19 teve impacto nos meios de comunicação utilizados.

H4: A pandemia COVID-19 teve impacto na informação institucional divulgada.

H5: A pandemia COVID-19 teve impacto na comunicação transmitida por superiores hierárquicos.

H6: A pandemia COVID-19 teve impacto na comunicação entre departamentos/secções.

H7: A pandemia COVID-19 teve impacto na comunicação entre colegas de trabalho.

H8: Se se verificarem alterações no modelo de trabalho (totalmente presencial, totalmente em teletrabalho ou híbrido), essas alterações são diferenciadas consoante o grupo de estudo.

Através da revisão de literatura conclui-se que com a Pandemia COVID-19 destabilizou em níveis sem precedentes todas as estruturas da vida. Este vírus destruiu a economia global, causou inflamação e o desemprego de milhões. Esta situação atingiu uma crise que a maior parte das empresas não estavam preparadas. De forma que várias empresas não obtivessem mais perdas, estas implementaram sistemas de teletrabalho, protegerem as suas redes e pediram ajuda ao Governo (Santos *et al*, 2021). Devido a este fator surge a hipótese de investigação H1, H2 e H8.

Relativamente as hipóteses de investigação restantes, através da revisão de literatura consegue-se analisar que os meios de comunicação mais utilizados são: comunicação pessoal, videoconferência, telemóvel e e-mail (Sarka, 2014), contudo com a Pandemia, as empresas tiveram que reajustar estas ferramentas impactando os diferentes níveis de comunicação informação institucional, comunicação com superiores hierárquicos, departamentos/secções e colegas de trabalho.

4. Metodologia

Neste capítulo serão identificados e apresentados os métodos utilizados para analisar as hipóteses de investigação. Para o efeito, abordam-se as seguintes temáticas: identificação e justificação da metodologia; técnicas de recolha de dados e técnicas de análise de dados.

4.1 Identificação e Justificação da Metodologia

De forma a explorar os objetivos específicos apresentados anteriormente, através do modelo conceptual e das hipóteses de investigação propostas, a metodologia de investigação utilizada foi a quantitativa.

Segundo Fortin (2009), a investigação consiste num processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis e é baseada na observação de factos objetivos que subsistem independentemente do investigador. Tendo por base variáveis quantitativas, este tipo de metodologia é mais abrangente, em que mais do que uma mera descrição de dados, permite chegar a conclusões significativas através da utilização de técnicas inferenciais. Neste trabalho, como veremos mais à frente, para além das estatísticas descritivas habituais, usaram-se testes de hipóteses para comparar médias em amostras emparelhadas, testes binomiais para proporções e testes de independência do Qui-Quadrado (Marôco, 2021).

Para se proceder à recolha de dados a técnica utilizada foi o inquérito por questionário. De acordo Fortin (2009), um questionário é um dos métodos de colheita de dados que necessitam das respostas escritas a um conjunto de questões por parte dos sujeitos. Ao contrário da entrevista, o questionário é habitualmente preenchido pelos próprios sujeitos. Apesar de não permitir ir tão em profundidade como a entrevista, permite um melhor controlo dos enviesamentos.

Quivy & Campenhout (2008) defende que o questionário é o método de recolha adequado, desde o conhecimento do comportamento e de opiniões de uma população, até situações em que é necessário obter informações de um grande número de pessoas.

Contudo, este método tem algumas desvantagens. De acordo com Reis (2010), um questionário pode dar azo a dificuldades de interpretação, uma vez que pode ser complicado compreender as suas respostas do inquirido. Para além disso, acrescenta Reis (2010) não permite o esclarecimento de dúvidas nas questões colocadas.

4.2 Técnicas de Recolha de Dados

4.2.1 Questionário

O questionário utilizado integra duas grandes secções. Uma primeira em que se faz uma caracterização sociodemográfica o inquirido onde se recolhem informações tais como o género, o grupo etário, o grau de escolaridade mais elevado completo. De seguida, são

elaboradas um conjunto de questões relacionadas com a empresa onde trabalha e o seu trabalho na mesma, tais como: atividade da empresa, número de trabalhadores, se desempenha um lugar de chefia, tempo de serviço na função e na empresa e tipologia de contrato de trabalho. Por fim, procura-se analisar se o modelo de trabalho sofreu alterações e se essas alteraram a comunicação interna.

Na segunda seção do questionário, colocam-se um conjunto de questões que permitem analisar se a Pandemia COVID-19 teve ou não impacto nas diferentes vertentes da comunicação interna.

O questionário foi construído na plataforma *Google Forms* e difundido através da internet, nomeadamente através das redes sociais, tendo estado disponível para resposta no período entre 02 de março até 21 de maio de 2022, tendo-se obtido um total de 205 respostas válidas. No anexo I apresenta-se o questionário utilizado.

4.2.2 Pré-Teste

De referir que, após a construção e análise do questionário, este submetido a um pré-teste, sendo analisado por 10 indivíduos no dia 2 de março de 2022, antes de ser aplicado de forma definitiva à população-alvo. Este pré-teste teve como objetivo evidenciar possíveis falhas que pudessem levantar dúvidas aos inquiridos na fase de coleta de dados, tais como: ambiguidade/linguagem inacessível, perguntas inconsistentes ou complexas, falta de nexos na ordem das questões e erros gramaticais ou erros de digitação. Aqueles 10 elementos, que não fazem parte da população-alvo, analisaram o documento e apresentaram sugestões de modificações e melhorias. O questionário definitivo foi alterado tendo em conta as recomendações indicadas.

Através deste pré-teste, o questionário apresenta os três importantes elementos que Marconi e Lakatos (2010) explicam: a fidedignidade, que permite a qualquer pessoa que o aplicar obter os mesmos resultados; a validade, que diz respeito aos dados, e a operatividade, que significa estar em vocabulário claro e acessível.

4.2.3 Amostra

Segundo Fortin (1996) “a amostra é um sub-conjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população. É, de qualquer forma, uma réplica em miniatura da população alvo”. Defende ainda que as características da população devem estar presentes na amostra selecionada.

Para este estudo amostra centrou-se na recolha de respostas de colaboradores que tenham trabalhado antes e depois da pandemia de forma a conseguirem comparar a comunicação interna em diferentes setores e/ou cargos. Como já referido a amostra utilizada integra 205 indivíduos que responderam ao questionário distribuído.

4.2.4 Técnicas de Análise de Dados

A etapa que se segue à recolha dos dados é a análise dos mesmos. Esta etapa consiste em analisar e interpretar a informação recolhida, de modo a encontrar respostas ao problema da investigação tal como refere Gil (1999). Segundo este autor, o processo de análise e interpretação implica vários procedimentos: (1) estabelecimento de categorias; (2) codificação; (3) Tabulação; (4) Análise estatística dos dados; (5) Avaliação das generalizações obtidas com os dados; (6) Inferência de relações causais; (7) Interpretação dos dados.

Segundo Pinto (1990), para a análise dos dados numa primeira instância irá decorrer uma análise univariada de dados, através da estatística (frequência, médias e desvio-padrão) e, posteriormente, no sentido de analisar as diferenças dos resultados nas variáveis dependentes em função das variáveis independentes, recorrer-se-á ao método diferencial, executando cruzamentos e correlações entre as variáveis, procurando também identificar diferenças entre grupos - Análise da independência do qui-quadrado, teste T para amostras emparelhadas e teste binomial (Hill & Hill, 2002; Pestana & Gageiro, 2005). O software estatístico utilizado para a análise dos dados foi o Jamovi 2.2.5.

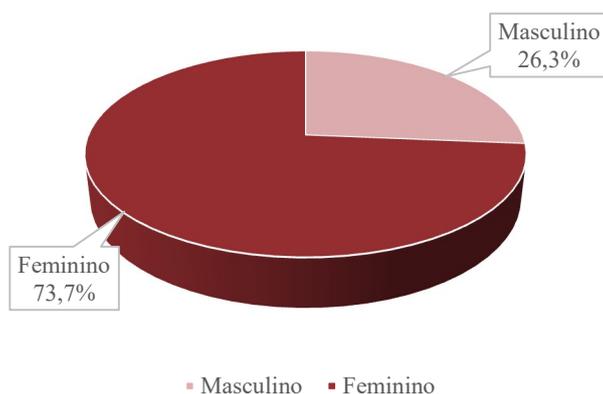
5. Análise e Discussão dos Resultados

5.1 Análise Descritiva dos Dados

5.1.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

A amostra é composta por 205 indivíduos, sendo que 26,3% (54) são do sexo masculino e 73,7% (151) do sexo feminino.

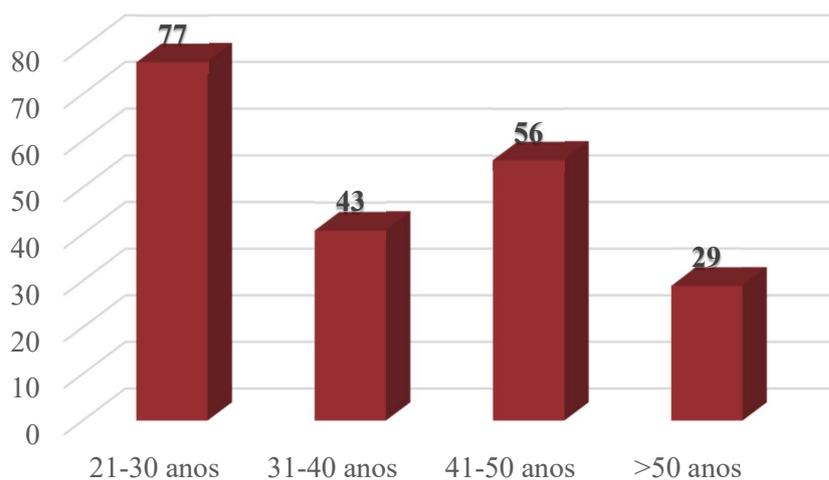
Gráfico 1 - Distribuição por Género



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto aos grupos etários destacam-se os seguintes grupos entre os 21-30 e os 41-50 anos, pois obtiveram 77 respostas e 56 respostas, respetivamente. O grupo menos significativo pertence aos superiores a 50 anos.

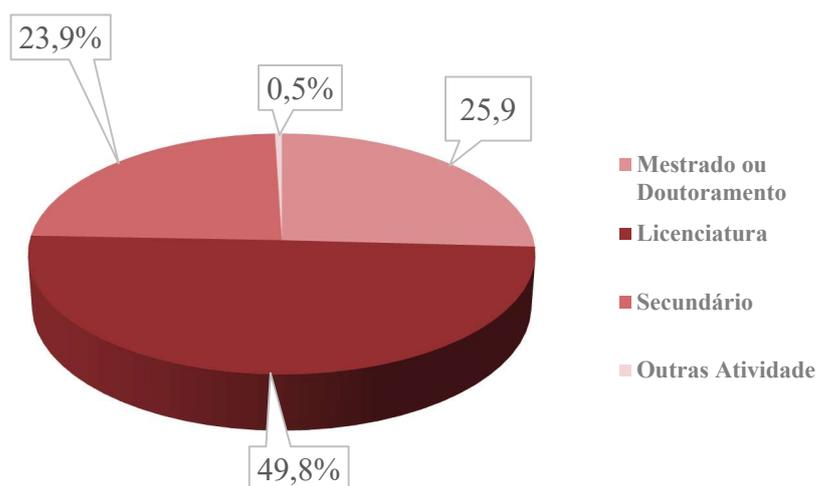
Gráfico 2 - Distribuição por Grupo Etário



Fonte: Elaborado pelo autor

Relativamente ao Grau de Escolaridade, a amostra 49,8% tem como grau a Licenciatura, seguindo-se do Mestrado ou Doutoramento e Secundário com valores próximos (25,9% e 23,9%, respetivamente). Sendo que o grau menos representativo é o do Ensino Básico com uma percentagem de 0,5%.

Gráfico 3 - Distribuição por Grau de Escolaridade

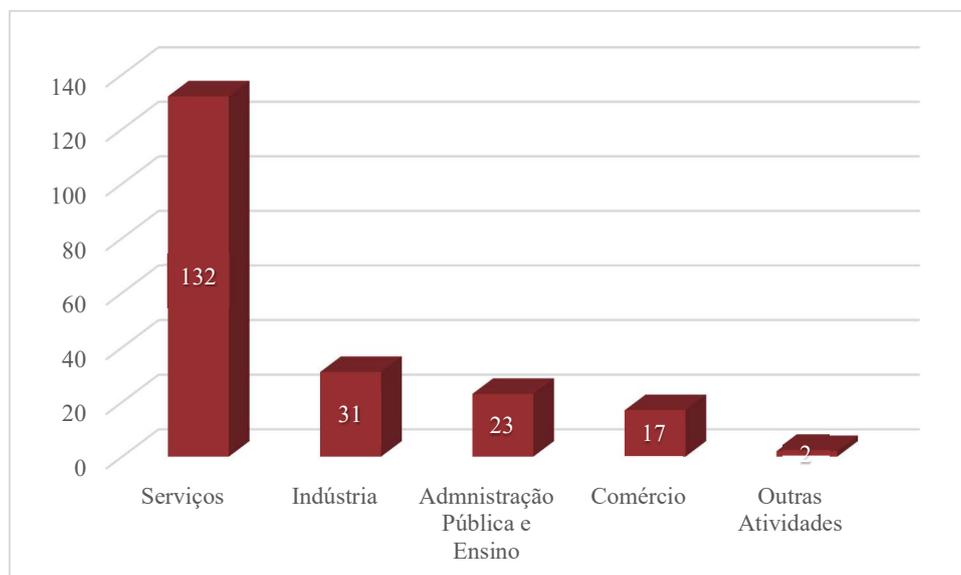


Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.2 Caracterização das Empresas e Profissional dos Inquiridos

Os setores em análise temos serviços, comércio, administração pública e ensino e indústria, contudo a maioria das respostas incide no setor dos serviços (64,4%).

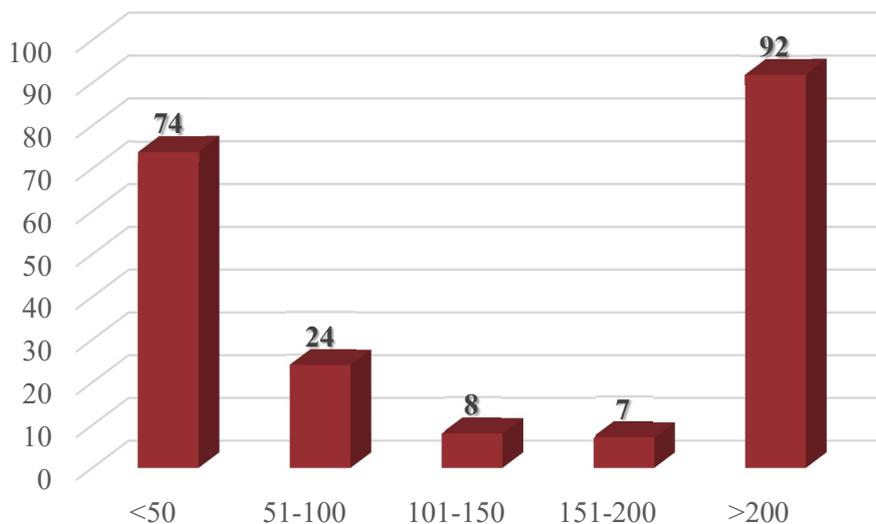
Gráfico 4 - Distribuição por Setor de Atividade



Fonte: Elaborado pelo autor

Relativamente ao número de trabalhadores das empresas, podemos concluir que cerca de 92 dos inquiridos encontram-se numa empresa que tem mais de 200 colaboradores. Por sua vez o intervalo com menos inquiridos é o de 151-200 colaboradores.

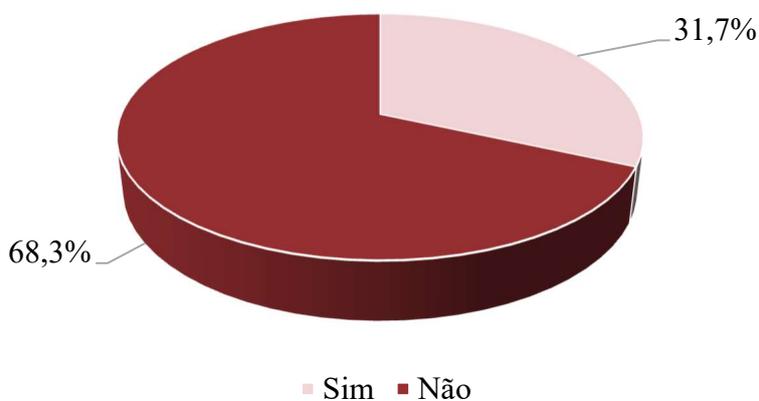
Gráfico 5 – Distribuição por Número de Trabalhadores



Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria dos elementos que responderam ao questionário (68,3%) não desempenham funções de chefia.

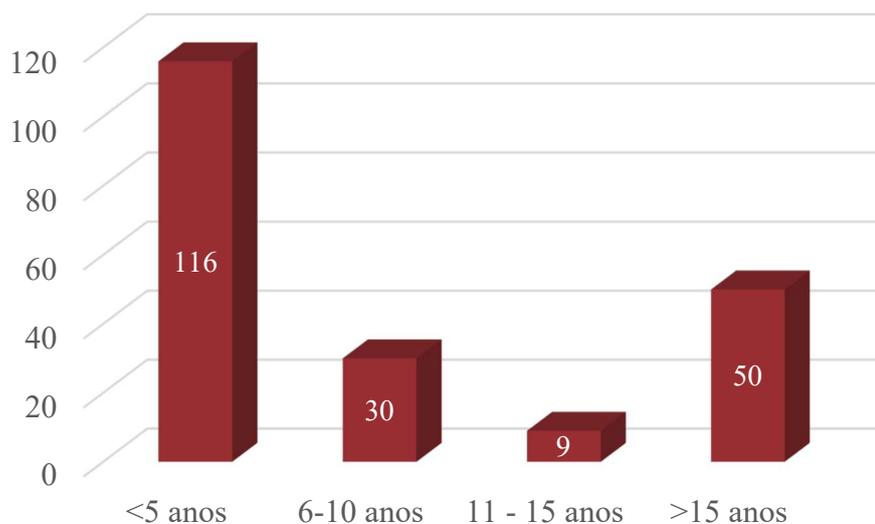
Gráfico 6 - Distribuição por Cargo de Chefia



Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria dos inquiridos destacam-se por desempenharem a sua função há menos de 5 anos (116 elementos).

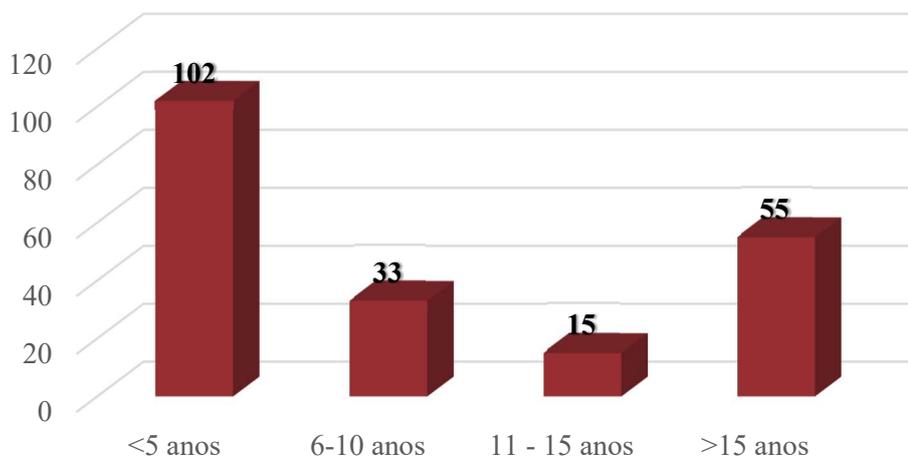
Gráfico 7 - Distribuição por Tempo na Função



Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se concluir, também, que dos elementos inquiridos, 102 elementos estão há menos de 5 anos na empresa atual (49,8%) e que apenas 55 elementos estão há mais de 15 anos.

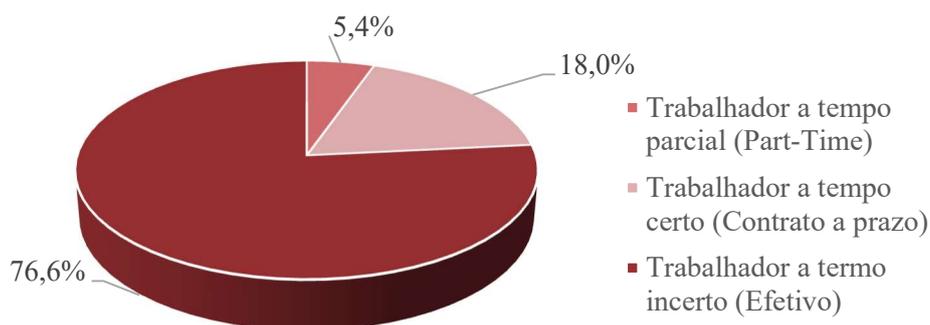
Gráfico 8 - Distribuição por Tempo na Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, a tipologia de contrato como maior incidência é a termo incerto com 157 respostas neste sentido, cerca de 76,6%.

Gráfico 9 - Distribuição por Tipologia de Contrato



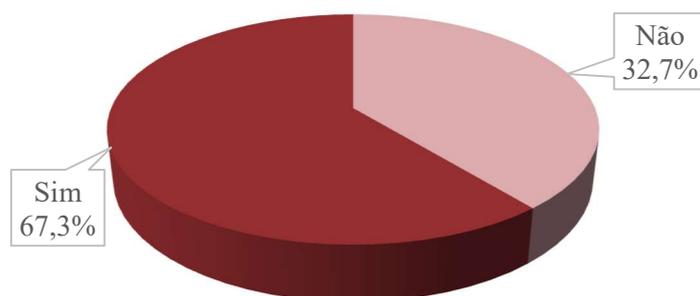
Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Perceção quanto à alteração do modelo de trabalho e na comunicação interna das empresas

Neste ponto analisam-se e discutem-se os resultados obtidos para as diferentes hipóteses de investigação formuladas no ponto 4.3 do presente trabalho de investigação.

Relativamente às questões de investigação H1 e H2 obtiveram-se as respostas apresentadas na Fig. 10 e 11, respetivamente.

Gráfico 10 - O modelo de trabalho (totalmente presencial, totalmente em teletrabalho ou híbrido) sofreu alterações?



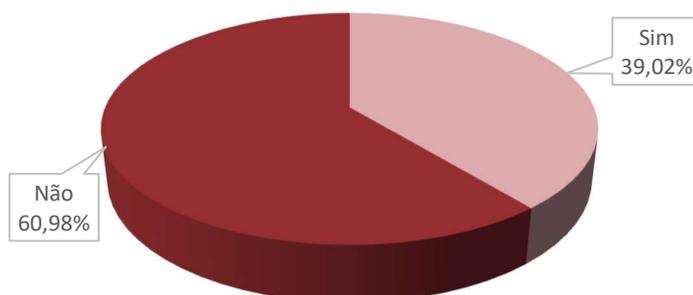
Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode constatar pela Fig. 10 67,3% dos indivíduos inquiridos responderam afirmativamente à questão colocada. Ensaiaada a hipótese daquela percentagem ser superior a 50%, através de um teste binomial para uma proporção, obteve-se um valor de

p^1 inferior a 0,001, o que permite-nos concluir que, para os níveis de significância convencionais², a maioria dos inquiridos entende que a Pandemia COVID-19, provocou alterações no modelo de trabalho, confirmando a H1.

Existindo evidência estatística de alterações no modelo de trabalho, analisou-se de seguida os resultados para a H2.

Gráfico 11 - Considera que o processo de comunicação interna melhorou significativamente?



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisada a Fig. 11, constata-se que grande parte dos indivíduos inquiridos, nomeadamente 60,98%, responderam que a alteração do modelo de trabalho não tinha provocado melhorias significativas na comunicação interna da empresa. Ensaída a hipótese daquela percentagem ser superior a 50%, através de um teste binomial para uma proporção, obteve-se um valor de p igual a 0,001, o que permitiu concluir que, para os níveis de significância convencionais, a maioria dos inquiridos entende que alteração no modelo de trabalho não trouxe melhorias significativas para o processo de comunicação interna, não confirmando assim a H2.

Para analisar as hipóteses de investigação H3 a H7, efetuaram-se testes T para comparar médias em amostras emparelhadas³, averiguando se existem diferenças significativas nos

¹ O valor de p traduz o nível de significância abaixo do qual num teste de hipóteses se rejeita a hipótese nula (Maroco, 2021).

² Normalmente, na literatura, usam-se níveis de significância de 1%, 5% e 10%.

³ Em alternativa poder-se-ia ter realizado o teste de Wilcoxon para comparar medianas em amostras emparelhadas – teste não paramétrico, mais adequado quando não se verifica a hipótese da normalidade das variáveis. Contudo, como refere Marôco (2021), quando a dimensão da amostra é elevada, os testes paramétricos poderão ser usados, sendo os seus resultados mais robustos.

diferentes aspetos relacionados com a comunicação interna antes e após a Pandemia COVID-19. Nas tabelas que se seguem apresentam-se os respetivos resultados.

Tabela 2 - Comparação dos meios de Comunicação utilizados antes e pós Pandemia COVID-19

Comparação antes e depois da pandemia – Meios de Comunicação								
Meios de comunicação	Média		Desvio-padrão		Paired Samples T-test			
	Depois	Antes	Depois	Antes	Hipóteses	<i>ET_{OBS}</i>	Valor - <i>p</i>	Decisão
Comunicação pessoal	3,75	4,11	1,18	1,01	H ₀ : $\mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ H ₁ : $\mu_{Depois} < \mu_{Antes}$	-4,49	<0,001	Rejeitar H ₀
Videoconferência	3,52	2,15	1,42	1,21	H ₀ : $\mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ H ₁ : $\mu_{Depois} > \mu_{Antes}$	13,6	<0,001	Rejeitar H ₀
Telemóvel	3,98	3,75	1,21	1,06	H ₀ : $\mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ H ₁ : $\mu_{Depois} > \mu_{Antes}$	4,43	<0,001	Rejeitar H ₀
E-mail	4,29	4,14	1,11	1,08	H ₀ : $\mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ H ₁ : $\mu_{Depois} > \mu_{Antes}$	4,20	<0,001	Rejeitar H ₀
Intranet	3,17	3,03	1,58	1,47	H ₀ : $\mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ H ₁ : $\mu_{Depois} < \mu_{Antes}$	2,17	<0,001	Rejeitar H ₀
Redes Sociais da organização	2,88	2,49	1,49	1,37	H ₀ : $\mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ H ₁ : $\mu_{Depois} > \mu_{Antes}$	5,56	<0,001	Rejeitar H ₀

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados apresentados na Tabela 2 permite-nos analisar a hipótese de investigação H3. De acordo com a mesma consta-se que a Pandemia COVID-19, como era expectável, a diminuição da utilização da comunicação pessoal face aos meios de comunicação à distância, confirmando a evidência da hipótese H3. Este resultado reflete medidas legislativas que foram implementadas que levaram ao confinamento e ao trabalho à distância em muitos casos.

Tabela 3 - Comparação da transmissão da Informação Institucional antes e pós Pandemia COVID-19

Comparação antes e depois da pandemia – Informação Institucional								
Classificação	Média		Desvio-padrão		Paired Samples T-test			
	Depois	Antes	Depois	Antes	Hipóteses	ET_{OBS}	p -value	Decisão
Suficiente	3,75	3,76	0,992	0,895	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} < \mu_{Antes}$	-0,266	0,395	Não Rejeitar H_0
Atempada	3,63	3,60	1,037	0,948	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} > \mu_{Antes}$	0,646	0,259	Não Rejeitar H_0
Clara	3,66	3,69	1,019	0,885	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} < \mu_{Antes}$	-0,566	0,286	Não Rejeitar H_0
Tinha uma aplicação no exercício das minhas funções	3,64	3,70	1,078	0,952	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} < \mu_{Antes}$	-1,096	0,137	Não Rejeitar H_0
Eficaz	3,68	3,67	0,953	0,916	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} > \mu_{Antes}$	0,175	0,569	Não Rejeitar H_0

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados apresentados na Tabela 3 permite-nos analisar a hipótese de investigação H4. De acordo com a mesma consta-se que a Pandemia COVID-19 não teve um impacto significativo na transmissão da comunicação institucional.

Tabela 4 - Comparação da transmissão da informação entre Superiores Hierárquicos antes e pós Pandemia COVID-19

Comparação antes e depois da pandemia – Superiores Hierárquicos								
Meios de comunicação	Média		Desvio-padrão		Paired Samples T-test			
	Depois	Antes	Depois	Antes	Hipóteses	ET_{OBS}	p -value	Decisão
Suficiente	3,69	3,74	1,024	0,993	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} < \mu_{Antes}$	-1,054	0,147	Não Rejeitar H_0
Atempada	3,58	3,60	1,093	1,013	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} < \mu_{Antes}$	-0,345	0,365	Não Rejeitar H_0
Clara	3,69	3,71	1,038	0,976	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} < \mu_{Antes}$	-0,292	0,385	Não Rejeitar H_0
Tinha uma aplicação no exercício das minhas funções	3,66	3,68	1,070	1,007	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} < \mu_{Antes}$	-0,304	0,381	Não Rejeitar H_0
Eficaz	3,67	3,67	1,042	0,953	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} < \mu_{Antes}$	0,000	0,500	Não Rejeitar H_0

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados apresentados na Tabela 4 permite-nos analisar a hipótese de investigação H5. De acordo com a mesma consta-se que a Pandemia COVID-19 não teve um impacto significativo na transmissão da comunicação entre Superiores Hierárquicos.

Tabela 5 - Comparação da transmissão de informação entre Departamentos/Secções antes e pós Pandemia COVID-19

Comparação antes e depois da pandemia – Departamentos/secções								
Meios de comunicação	Média		Desvio-padrão		Paired Samples T-test			
	Depois	Antes	Depois	Antes	Hipóteses	ET_{OBS}	p -value	Decisão
Suficiente	3,60	3,54	0,993	0,952	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} > \mu_{Antes}$	1,05	0,147	Não Rejeitar H_0
Atempada	3,53	3,47	0,998	0,978	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} > \mu_{Antes}$	1,04	0,151	Não Rejeitar H_0
Clara	3,60	3,54	0,958	0,942	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} > \mu_{Antes}$	1,13	0,130	Não Rejeitar H_0
Tinha uma aplicação no exercício das minhas funções	3,55	3,49	0,941	0,963	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} > \mu_{Antes}$	1,26	0,105	Não Rejeitar H_0
Eficaz	3,57	3,45	0,945	0,952	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} > \mu_{Antes}$	2,42	0,008	Rejeitar H_0

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados apresentados na Tabela 5 permite-nos analisar a hipótese de investigação H6. De acordo com a mesma consta-se que a Pandemia COVID-19 não teve um impacto significativo nos seguintes pontos – Suficiente, atempada, clara e tinha uma aplicação no exercício das minhas funções - na transmissão da informação entre Departamentos/Secções. Contudo, análise acima revela um impacto no nível de eficácia neste tipo de comunicação.

Tabela 6 - Comparação da transmissão de informação entre Colegas de Trabalho antes e pós Pandemia COVID-19

Comparação antes e depois da pandemia – Colegas de Trabalho								
Meios de comunicação	Média		Desvio-padrão		Paired Samples T-test			
	Depois	Antes	Depois	Antes	Hipóteses	ET_{OBS}	p -value	Decisão
Suficiente	3,74	3,82	0,943	0,853	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} < \mu_{Antes}$	-1,407	0,081	Não Rejeitar H_0
Atempada	3,73	3,73	0,941	0,848	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} < \mu_{Antes}$	0,000	0,500	Não Rejeitar H_0
Clara	3,79	3,79	0,941	0,836	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} < \mu_{Antes}$	0,000	0,500	Não Rejeitar H_0
Tinha uma aplicação no exercício das minhas funções	3,74	3,72	0,995	0,968	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} > \mu_{Antes}$	0,314	0,377	Não Rejeitar H_0
Eficaz	3,74	3,80	0,928	0,827	$H_0: \mu_{Depois} = \mu_{Antes}$ $H_1: \mu_{Depois} < \mu_{Antes}$	-1,045	0,149	Não Rejeitar H_0

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados apresentados na Tabela 4 permite-nos analisar a hipótese de investigação H7. De acordo com a mesma consta-se que a Pandemia COVID-19 não teve um impacto significativo na transmissão da comunicação entre Colegas de Trabalho.

Para investigar a hipótese H8, efetuaram-se um conjunto de testes de independência do Qui-Quadrado procurando-se investigar se existe algum tipo de independência entre a respostas dada à questão “O modelo de trabalho (totalmente presencial, totalmente em teletrabalho ou híbrido) sofreu alterações?” e as seguintes características:

- Género do inquirido
- Grupo etário do inquirido
- Atividade da empresa onde o inquirido trabalha
- N.º de funcionários da empresa onde o inquirido trabalha
- O facto de o inquirido desempenhar o não funções de chefia
- O tempo que o inquirido desempenha funções na sua função atual
- O tempo de serviço que o inquirido tem na sua empresa atual
- O vínculo contratual que o inquirido tem com a sua empresa atual

Os resultados de tais testes são apresentados na Tabela 7. Considerando um nível significância de 5%, podemos concluir que a alteração ou não do modelo de trabalho é influenciada pela atividade da empresa onde o inquirido desempenha as suas funções e pela sua dimensão. Dos diferentes setores de atividade analisados constata-se que apenas na indústria não se verificou uma alteração substancial no modelo de trabalho. Por outro lado, parece ser nas empresas de maior dimensão, medida pelo N.º de trabalhadores ao serviço, que se verificaram mais alterações no modelo de trabalho.

Nas outras características consideradas não se verificam diferenças significativas entre os respetivos grupos no que diz respeito à alteração ou não no modelo de trabalho.

Tabela 7 - Testes de independência do Qui-Quadrado

O modelo de trabalho (totalmente presencial, totalmente em teletrabalho ou híbrido) sofreu alterações?					
Caraterística	Sim	Não	ET_{OBS}	Valor - p	Decisão
Género					
Masculino	64,8%	35,2%	0,201	0,648	Não Rejeitar a H ₀
Feminino	68,2%	31,8%			
Total	67,3%	32,7%			
Grupo Etário					
<20 anos	50,0%	50,0%	7,16	0,128	Não Rejeitar a H ₀
21-30 anos	59,7%	40,3%			
31-40 anos	65,9%	34,1%			
41-50 anos	69,6%	30,4%			
>50 anos	86,2%	13,8%			
Total	67,3%	32,7%			
Atividade da Empresa					
Serviços	65,9 %	34,1 %	12,8	0,012	Rejeitar a H ₀
Comércio	76,5 %	23,5 %			
Administração Pública e Ensino	91,3 %	8,7 %			
Indústria	48,4 %	51,6 %			
Outras Atividades	100,0 %	0,0 %			
Total	67,3 %	32,7 %			
N.º de Funcionários Empresa					
<50 trabalhadores	56,8 %	43,2 %	10,2	0,037	Rejeitar a H ₀
51-100 trabalhadores	58,3 %	41,7 %			
101-150 trabalhadores	75,0 %	25,0 %			
151-200 trabalhadores	57,1 %	42,9 %			
>200 trabalhadores	78,3 %	21,7 %			
Total	67,3 %	32,7 %			
Lugar de Chefia					
Sim	58,5%	41,5%	3,39	0,065	Não Rejeitar H ₀
Não	71,4%	28,6%			
Total	67,3%	32,7%			
Tempo na função					
<5 anos	68,1%	31,9%	1,83	0,609	Não Rejeitar a H ₀
5-10 anos	60,0%	40,0%			
11-15 anos	55,6%	44,4%			
>15 anos	72,0%	28,0%			
Total	67,3%	32,7%			
Tempo de serviço na empresa					
<5 anos	65,7%	34,3%	2,00	0,507	Não Rejeitar a H ₀
5-10 anos	63,6%	36,4%			
11-15 anos	60,0%	40,0%			
>15 anos	74,5%	25,5%			
Total	67,3%	32,7%			
Vínculo Contratual					
Trabalhador a termo incerto	70,1%	29,9 %	3,37	0,185	Rejeitar a H ₀
Trabalhador a termo certo	62,2%	37,8 %			
Trabalhador a tempo parcial	45,5%	54,5 %			
Total	67,3 %	32,7 %			

Fonte: Elaborado pelo autor

6. Conclusão

Numa primeira fase, através deste estudo podemos analisar as alterações do modelo de trabalho e se isso teve impacto no processo de comunicação interna. Com esta análise pode-se concluir 67,3% dos elementos tiveram alterações no seu modelo de trabalho (H1), contudo 60,98% esta alteração não provocou melhorias significativas na comunicação interna da empresa (H2).

Seguidamente, realizou-se a análise comparativa antes e depois da pandemia dos meios de comunicação (H3), informação institucional (H4), comunicação entre superiores hierárquicos (H5), departamentos/secções (H6) e colegas de trabalho (H7).

Através deste estudo pode-se concluir que não existiram nenhuma alterações significativas antes e pós pandemia nos diferentes tipos de comunicação à exceção do meio de comunicação “Comunicação Pessoal” que como expectável, existiu uma diminuição da utilização pessoal face aos meios de comunicação à distância, confirmando assim a Hipótese 3. Outra exceção foi na Hipótese 6, revelou que a comunicação entre departamentos/secções se tornou um pouco mais eficaz.

Por fim, na última hipótese (H8) pode-se concluir apenas na indústria não se verificou uma alteração substancial no modelo de trabalho. Por outro lado, parece ser nas empresas de maior dimensão, medida pelo n.º de trabalhadores ao serviço, que se verificaram mais alterações no modelo de trabalho. Esta situação deveu-se à proporção que a maior parte das empresas não estavam preparadas para as medidas de segurança que existiram face o COVID- 19 e, de forma, a não obtirem mais perdas, estas implementaram sistemas de teletrabalho, protegeram, as suas redes de fornecimentos, reduziram o número de colaboradores, cortaram orçamentos e pediram ajuda ao Governo (Santoso et al, 2021). Contudo, certos setores não foi possível aplicar estas alterações, tal como acontece com as indústrias.

Neste estudo, surgiram algumas limitações tais como a nível de revisão de literatura ainda não existia muita literatura relativamente à temática da Pandemia Covid-19 e as consequências que a mesma teve na literatura. Outra limitação, foram o número de respostas que se obteve como foram um pouco reduzidas e com setores muito diferenciados as conclusões não foram muito diferenciadoras.

Como conclusão e sugestão para um próximo estudo, seria uma análise da eficácia da comunicação interna num ambiente VUCA, mas num setor específico, como por exemplo, a indústria.

7. Referências e Bibliografia

Almeida, L. (2013). *A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores* *COMUNICAÇÃO E CIÊNCIAS EMPRESARIAIS*. www.exedrajournal.com;

Almeida, S., Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). *VAMOS COMUNICAR? Revisão Teórica sobre a Relação entre a Comunicação Interna nas Organizações e a Motivação dos Colaboradores* (Vol. 25);

CALDAS, M. P. (2002), Comportamento organizacional - (Stephen Robbins - 2002). *Revista de Administração Contemporânea*, 6 (3), 223-223; Camara, Pedro B.; Guerra, Paulo B.; Rodrigues, Joaquim V. (2016), *HUMANATOR XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações Dom Quixote;

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (2a ed.). Rio de Janeiro: Editora Elsevier-Campus;

Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento organizacional e gestão*. Editora RH;

Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2005). Managing diversity by creating team identity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(3), 371–392. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.01.003>;

Fortin, F. (2009). *Abordagens quantitativas e qualitativas*. Lusodidata;

Fortin, F. (1996). *O Processo de investigação. Da concepção à realização*. Lusodidata;

Lee, Y., Tao, W., Li, J. Y. Q., & Sun, R. (2020). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication

during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1526–1549. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0483>;

GIL, A. (1999). Como elaborar projectos de pesquisa. São Paulo: Atlas.

Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), 691–702. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185>;

Hartley, P., & Bruckmann, C. G. (2002). *Business Communication*;

Heide, M., & Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256–275. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0105>;

HILL, M.. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo;

Janjusevic, J., Thaeri, B., & Kozinha, M. (2021). *Economic and Social Development*. <https://www.researchgate.net/publication/352248562>

Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225–243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>;

Lemos, A. (2016). *A Comunicação Interna e a Saúde Laboral: estratégias e práticas das organizações*;

Mações, M. (2018), Manual de Gestão Moderna Lisboa:Atua;

Mack, O., Khare, A., Kramer, A., & Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA World*;

Marchiori, M. (2010). *The challenges of the internal communication in the organizations* (Vol. 17);

- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2010). *Metodologia Científica* (7a ed.). São Paulo: Atlas;
- Maroco, J. (2021). *Análise estatística. Com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo;
- MELO, M. M. C. S. D. (2012), *Comunicação Interna como Fator de Motivação dos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado. ISEG, Universidade de Lisboa;
- Men, L. R., Qin, Y. S., & Jin, J. (2022). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193–218. <https://doi.org/10.1177/23294884211020491>;
- PESTANA, M.. & GAGEIRO, J. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo;
- [Pina e Cunha, M.](#) and [Vieira da Cunha, J.](#) (2006), "Towards a complexity theory of strategy", *Management Decision*, Vol. 44 No. 7, pp. 839-850. <https://doi.org/10.1108/00251740610680550>;
- PINTO, A. (1990). *Metodologia da Investigação Psicológica*. Porto: Ed. Jornal de Psicologia;
- Quivy, R. Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5aEd.). Lisboa: Gradiva.
- Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado - Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor;
- Riihimäki, J. (2017). *Performing internal communication with the help of digital tools-A study of how employees utilize internal communication together with digital tools*;
- Santoso, N. R., Dewi, E. A. S. K., Arviani, H., & Achmad, Z. A. (2021). Public Relations Professionals' Communication Strategies in Responding to the COVID-19 Pandemic Based on Gender. *Plaridel*, 18(1), 295–315. <https://doi.org/10.52518/2021.18.1-08saderac>;

Sarka, H. (2014). Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 50–62. <https://doi.org/10.7441/joc.2014.04.04>;

Scroferneker, Cleusa Maria Andrade (2016). *Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional*;

Souza, F., & Souza, D. (2011). Formular Questões de Investigação no Contexto do Corpus Latente na Internet. In INTERNET LATENT CORPUS JOURNAL (Vol. 2, Issue 1). <http://portal.doc.ua.pt/journals/index.php/ilcj/index>

ANEXO I: Questionário

Eficácia da Comunicação Interna nas Organizações em Ambiente VUCA

No âmbito da dissertação de Mestrado de Gestão da Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA Gaia) estou a desenvolver um trabalho sobre Comunicação Interna nas Organizações em ambiente VUCA.

Ambiente VUCA foi um conceito criado para retratar o ambiente em que vivemos atualmente. O acrónimo vem do inglês e é composto por quatro características marcantes da nossa sociedade: volatilidade (volatility), incerteza (uncertainty), complexidade (complexity) e ambiguidade (ambiguity).

Para a sua execução é necessário a sua preciosa colaboração no preenchimento deste questionário (tempo demorado estimado de 5 minutos), que desde já agradeço.

A sua colaboração é muito importante para a pesquisa pelo que solicito que dê respostas sinceras e ponderadas. É importante que responda a todas as questões.

As respostas a este questionário são totalmente anónimas e, como tal, confidenciais, sendo os dados analisados para fins estatísticos.

***Obrigatório**

1. 1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino
 Outro

2. 2. Grupo etário *

Marcar apenas uma oval.

- <20 anos
 21-30 anos
 31-40 anos
 41-50 anos
 >50 anos

3. 3. Grau de escolaridade mais elevado completo *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Básico
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado ou Doutoramento

4. 4. Atividade da empresa onde trabalha *

Marcar apenas uma oval.

- Agricultura e Pescas
- Indústria
- Serviços
- Outra: _____

5. 5. Número de Trabalhadores da empresa onde trabalha *

Marcar apenas uma oval.

- <50
- 51-100
- 101-150
- 151-200
- >200

6. 6. Desempenha um lugar de chefia na sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

7. 7. Tempo de serviço na função *

Marcar apenas uma oval.

<5 anos

6-10 anos

11-15 anos

>15 anos

8. 8. Tempo de serviço na sua instituição *

Marcar apenas uma oval.

<5 anos

6-10 anos

11-15 anos

>15 anos

9. 9. Tipologia de contrato de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

Trabalhador a termo incerto (Efetivo)

Trabalhador a termo certo (Contrato a prazo)

Trabalhador a tempo parcial (Part-time)

A comunicação interna antes e depois da pandemia COVID-19

10. 10. Com a pandemia, o seu modelo de trabalho (totalmente presencial; totalmente em teletrabalho; híbrido) sofreu alterações?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

11. 10.1. Se respondeu afirmativamente, considera que o processo de comunicação interna melhorou significativamente?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

12. 11. Meios de comunicação utilizados na empresa onde trabalha ANTES DA PANDEMIA: ¹

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Com muitíssima frequência
Comunicação pessoal	<input type="radio"/>				
Videoconferência	<input type="radio"/>				
Telemóvel	<input type="radio"/>				
E-mail	<input type="radio"/>				
Intranet	<input type="radio"/>				
Redes Sociais da organização	<input type="radio"/>				

13. 12. Meios de comunicação utilizados na empresa onde trabalha DEPOIS DA PANDEMIA:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Com muitíssima frequência
Comunicação pessoal	<input type="radio"/>				
Videoconferência	<input type="radio"/>				
Telemóvel	<input type="radio"/>				
E-mail	<input type="radio"/>				
Intranet	<input type="radio"/>				
Redes Sociais da organização	<input type="radio"/>				

14. 13. ANTES DA PANDEMIA, a informação institucional era: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atempada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinha uma aplicação no exercício das minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 14. DEPOIS DA PANDEMIA, a informação institucional é: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalment
Suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atempada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinha uma aplicação no exercício das minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 15. ANTES DA PANDEMIA, a informação dos meus superiores hierárquicos era: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalment
Suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atempada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinha uma aplicação no exercício das minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 16. DEPOIS DA PANDEMIA, a informação dos meus superiores hierárquicos é: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atempada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinha uma aplicação no exercício das minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 17. ANTES DA PANDEMIA, a informação dos outros departamentos/secções era: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atempada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinha uma aplicação no exercício das minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 18. DEPOIS DA PANDEMIA, a informação dos outros departamentos/secções é: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalment
Suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atempada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinha uma aplicação no exercício das minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. 19. ANTES DA PANDEMIA, a informação dos meus colegas do trabalho era: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalment
Suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atempada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinha uma aplicação no exercício das minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. 20. DEPOIS DA PANDEMIA, a informação dos meus colegas do trabalho é: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atempada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinha uma aplicação no exercício das minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. 21. De que forma evoluiu a qualidade da comunicação interna da sua empresa do período pré-pandemia para o período atual?

Marcar apenas uma oval.

- Regrediu muito
- Regrediu pouco
- Não sofreu alterações
- Melhorou um pouco
- Melhorou muito

23. 22. Do período pré-pandemia para o período atual, o grau de formalidade da comunicação interna da sua empresa:

Marcar apenas uma oval.

- Diminuiu substancialmente
- Diminuiu um pouco
- Não se alterou
- Aumentou um pouco
- Aumentou substancialmente

24. 23. Do período pré-pandemia para o período atual, o grau de eficácia da comunicação interna da sua empresa:

Marcar apenas uma oval.

- Diminuiu substancialmente
- Diminuiu um pouco
- Não se alterou
- Aumentou um pouco
- Aumentou substancialmente

25. 24. Atualmente considera que a comunicação interna da sua empresa é: *

Marcar apenas uma oval.

- Muito insuficiente
- Insuficiente
- Suficiente
- Boa
- Muito Boa

Grato pela colaboração e atenção dispensada.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários