



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Estudo de Caso Pedagógico: Comunicação Interna no Semear

Maria do Carmo Santos Lima de Albuquerque

Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadores:

Doutora Ana Margarida Madureira Simaens,
Professora Auxiliar,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral
ISCTE Business School

Doutor Aristides Isidoro Ferreira,
Professor Associado,
Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional
ISCTE Business School

Dezembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Estudo de Caso Pedagógico: Comunicação Interna no Semear

Maria do Carmo Santos Lima de Albuquerque

Orientadores:

Doutora Ana Margarida Madureira Simaens,
Professora Auxiliar,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral
ISCTE Business School

Doutor Aristides Isidoro Ferreira,
Professor Associado,
Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional
ISCTE Business School

Dezembro, 2022

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostava de agradecer aos professores Doutores Ana Margarida Simaens e Aristides Ferreira por me acompanharem ao longo deste desafio.

À Joana Santiago e à Susana Carvalho por toda a disponibilidade e prontidão.

Aos meus pais por todo o esforço, pela ajuda, pelo apoio, pelos incentivos, pela alegria e por me ajudarem a tornar este projeto possível.

À Biga e ao Tato que sempre viram e viveram o meu potencial.

À minha família por sempre ter acreditado em mim.

Aos meus amigos pela motivação, orações e entusiasmo.

E a todos os meus revisores não oficiais, muito obrigada.

Sumário

O Semear é um projeto do Banco de Informação de Pais para Pais (BIPP), iniciado em 2014, que forma e emprega pessoas com Dificuldades do Desenvolvimento. À medida que o projeto foi crescendo deparou-se com alguns percalços, um deles a comunicação interna, um tema multidisciplinar que se integra em várias disciplinas de Gestão de Recursos Humanos e que tem vindo a ganhar importância desde a mudança de paradigma de 2020, sendo que, hoje se acredita que a comunicação interna deve ser multilateral e que se devem abrir canais para facilitar a mesma. Este estudo de caso pedagógico visa, através da análise de informações fornecidas pela organização, de comparação com outros casos do género, de uma revisão de literatura diversificada e a aplicação de um modelo teórico o exercício do espírito crítico, o desenvolvimento da capacidade de análise analítica a prática da sensibilização para a gestão de recursos em IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social), com o propósito de aumentar a felicidade dos trabalhadores, o seu trabalho em equipa e o seu desempenho. Enquadra-se ainda nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pois promove a inclusão e a IPSS encontra-se relacionada com a sustentabilidade social, financeira e ambiental. Este Estudo de Caso Pedagógico torna-se relevante pois não só procura através da prática fomentar a aprendizagem em aula sobre os temas referidos como é interessante de um ponto de vista pedagógico pois aborda os temas de Comunicação Interna, Consultoria Estratégica, Liderança Inclusiva e toma uma abordagem de aprendizagem ativa e conhecimento empírico.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Direções de Comunicação Interna, IPSS, Liderança Inclusiva, Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)

Sistema de Classificação JEL: Cultura Corporativa, Diversidade e Responsabilidade Social (M14); Instituições sem Fins Lucrativos, ONGs, Empreendedorismo Social (L31)

Abstract

Semear is a project developed by Banco de Informação de Pais para Pais (BIPP), started in 2014, who trains and employs people with development difficulties. As the project grew a few constraints grew evident, such as: internal communication, a multidisciplinary theme that transverses multiple Human Resources areas and has been trending since the global paradigm shift in 2020, being that, nowadays is believed that multilateral internal communication and open channels are the way to move forward, especially when inclusive leadership is respected. This pedagogic case study seeks to challenge its readers to exercise critical thinking, develop analytical analysis skills and practice their sensitivity towards resources management in IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) through analysis, comprehension, comparison, reflection, and data gathering upon given information, and model application in hopes that it results in increased happiness, teamwork, and performance. This Pedagogical Case Study includes itself in the 2030 Agenda because not only promotes inclusion, but the IPSS is directly correlated in financial, environmental, and social sustainability. This Pedagogical Study Case is relevant because not only seeks to teach by practical experimentation, but it is also pedagogically interesting due to the themes it encompasses such as Internal Communication, Strategic Consultancy, and Inclusive Leadership. It also takes an active learning approach and develops the use of empirical knowledge. Its findings also have an active side because they may be implemented in Semear.

Keywords: Human Resources and Organizational Behaviour, Internal Communication Directions, IPSS, Inclusive Leadership, Information and Communication Technologies (ICT)

JEL Classification System: Corporate Culture, Diversity and Social Responsibility (M14); Non-profit Institutions, NGOs, and Social Entrepreneurship (L31)

Índice

1. Caso.....	3
1.1. Apresentação do Problema	3
1.2. O Semear	3
1.2.1. A Organização	3
1.2.2. Comunicação Interna.....	12
1.2.3. Comunicação Interna no Semear e Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional	13
1.3. Recapitulação do problema, especificando questão/questões a serem respondidas pelos alunos.....	14
1.3.1. Situação.....	14
1.3.2. Complicação	14
1.3.3. Perguntas-chave	15
2. Metodologia	17
3. Nota Pedagógica.....	21
3.1. Público-alvo do caso.....	21
3.2. Objetivos pedagógicos.....	21
3.3. Revisão da literatura relativa ao tema da problemática	21
3.3.1. Comunicação Interna.....	21
3.4. Plano de Animação	31
3.5. Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos.....	32
3.6. Resolução.....	32
3.7. Slides de Resolução	39
4. Conclusões	53
Bibliografia.....	55
Anexo à Nota Pedagógica	61

Índice de Figuras

Figura 1.1. Lista de parceiros do Semear (Fonte: Semear 2022b)	4
Figura 1.2. Beneficiários do Semear (Fonte: Semear 2022b)	5
Figura 1.3. Modelo da Academia em comparação com o Modelo IEFP (Fonte: Semear 2022b)	6
Figura 1.4. Membros envolvidos na Academia e seus papéis (Fonte: Semear 2022b)	7
Figura 1.5. Atividades do Semear (Fonte: Semear 2022b)	8
Figura 1.6. Fatores críticos de Sucesso (Fonte: Semear 2022b)	8
Figura 1.7. Esquema de funcionamento dos pilares do Semear (Fonte: Semear 2022b)	9
Figura 1.8. Organograma do Semear (Fonte: 2022a)	11
Figura 2.1 Pirâmide das Aprendizagens (Fonte: Glasser, 1999)	18
Figura 3.1. Modelo de Comunicação (Fonte: Shannon & Wever, 1949)	22
Figura 3.2. Necessidades de Comunicação (Fonte: D' Aprix, 1996)	23
Figura 3.3. Modelo de Implementação de Programa de Comunicação Interna (Fonte: Aguerrebere, 2015)	26
Figura 3.4. Modelo de Comunicação Interna Simétrico (Fonte: Grunig, 2013)	30
Figura 3.5. Plano de Animação	31
Figura 3.6. Potenciais objetivos do modelo de comunicação interna de Aguerrebere (2015) no Semear a curto, médio e longo prazo	35
Figura 3.7. Passos de Ação para a auditoria, segundo o modelo de Aguerrebere, 2015	36
Figura 3.8. Possíveis respostas às perguntas 1 e 2	37

Lista de Acrónimos

Acrónimo	Significado
ASK	Attitudes, Skills, Knowledge (Atitudes, Competências e Conhecimentos)
BIPP	Banco de Informação de Pais para Pais
CICS	Customer Information Control System (Gestão de Informação Organizacional e Sistemas de Comunicação)
DID	Dificuldades Intelectuais e do Desenvolvimento
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
INIAV	Instituto Nacional de Investigação Agraria e Veterinária
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
ISA	Instituto Superior de Agronomia
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

Introdução

O presente estudo de caso pedagógico encontra-se inserido no mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional da ISCTE Business School e torna-se relevante pela sua componente prática uma vez que foi pensado para ser implementado num caso concreto. O estudo da Comunicação Interna tem ganho destaque no século XXI, não só pelo acréscimo de importância atribuída a *soft skills*, mas também à priorização das pessoas como indivíduos. A geração *Millennial* é a grande próxima geração no mercado de trabalho, e relativamente à comunicação tendem a ser abertos, participativos, apreciam qualidade e fluidez na comunicação (Gursoy et al., 2008, p.457; Walden et al., 2017, pp.86 e 87), assim como *feedback*. Quando estes aspetos se verificam, verifica-se também um aumento de participação ativa e voluntária, de desempenho e compromisso (Gursoy et al., 2008, p.457; Walden et al., 2017, pp.86 e 87) que por sua vez aumenta a felicidade dos trabalhadores, o seu trabalho em equipa e o seu desempenho.

O documento encontra-se dividido em três partes: 1) o caso, que se encontra subdividido em apresentação do problema, dados organizados por temas, sendo os temas: a organização, comunicação interna e comunicação interna no Semear e Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional, e recapitulação do problema especificando as questões a serem respondidas pelos alunos identificando assim a situação, complicação e questões-chave; 2) Metodologia, e 3) Nota Pedagógica, onde se distinguem seis partes: público alvo do caso, objetivos pedagógicos, revisão de literatura relativa ao tema da problemática – Comunicação Interna, Comunicação Interna em Organizações Inclusivas e Comunicação Interna em Organizações com Múltiplas Localizações, plano de animação, questões de animação a colocar pelo docente aos alunos e resolução.

O estudo de caso pedagógico procura analisar em particular a comunicação interna do Semear, um projeto para a inclusão social desenvolvido pelo Banco de Informação de Pais para Pais (BIPP). O propósito desta organização é esclarecer quem quer que procure informação sobre pessoas portadoras de deficiência e prestar o apoio necessário. A partir do BIPP e do seu propósito nasceu o projeto Semear que tem como intenção formar e facilitar a entrada no mercado de trabalho, ou simplesmente a mudança de trabalho para pessoas com dificuldades intelectuais e do desenvolvimento (DID), ao integrar pessoas com capacidades tão diferentes assim como uma equipa que se revê na missão do projeto, este cresce cada vez mais, integrando

hoje cerca de 40 trabalhadores com contrato e medidas de apoio à contratação, e ainda inúmeros voluntários.

O projeto Semear subdivide-se em cinco partes diferentes, permitindo trabalhar os pontos fortes de cada membro. A primeira parte é a Academia, que procura desenvolver as capacidades de cada um, abrindo portas para uma maior integração socioprofissional, a segunda parte é Terra onde profissionais formados pela Academia, e não só, se dedicam à horticultura. A terceira parte é relativa à Mercearia onde os produtos excedentes da horta e de associações parceiras são transformados e vendidos. A quarta parte do projeto é a parte mais recente e ao mesmo tempo mais artística, onde são produzidas peças de cerâmica artesanalmente. A quinta e última parte do projeto é as férias BIPP, um campo de férias inclusivo.

Torna-se relevante estudar a comunicação interna no BIPP/Semear não só por ser uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) e um negócio social, mas por ser composto por cinco partes distintas que têm de funcionar simbioticamente.

A resolução da fricção relacionada com as áreas do Semear em diferentes localizações e o público-alvo, através da implementação de um programa de comunicação interna permitiria ao projeto a) a curto prazo: aumentar a motivação dos trabalhadores, promover um incremento do alinhamento dos trabalhadores com a Missão, Valores e Visão e diminuir as redundâncias na comunicação; b) a médio prazo: aumentar a taxa de retenção e otimizar o desempenho e c) a longo prazo: promover uma cultura organizacional mais una e clarificar a imagem externa da empresa.

1. Caso

1.1. Apresentação do Problema

O Semear é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que procura, através da formação, capacitar jovens adultos com Dificuldades Intelectuais e do Desenvolvimento (DID) para o mercado de trabalho e tem como objetivo ser autossustentável em três frentes: social, ambiental e financeira. Para tal, e como parte integrante da formação e colaboração comunitária define as seguintes atividades principais: “formação prática e empregabilidade, produção de hortícolas biológicos, venda de cabazes de produtos hortícolas biológicos, ações de *team building* e voluntariado corporativo e *workshops* de produtos sustentáveis (Semear, 2022a).

Com o crescimento que a organização tem vindo a verificar desde 2014, passou a existir a necessidade de implementar um modelo de comunicação interna, informal até este momento, com os seguintes objetivos: União da equipa, Informação da equipa, e Motivação e felicidade da equipa.

1.2. O Semear

1.2.1. A Organização

O Semear é uma Associação de Solidariedade Social que procura formar indivíduos com DID para que possam integrar o mercado de trabalho de forma plena, buscando concomitantemente a sustentabilidade social, financeira e ambiental. A organização integra-se no sector social através do seu estatuto de IPSS.

1.2.1.1. História

Em 2006, em Cascais, foi percebida a necessidade de colaboração, entreaajuda e partilha de informação entre pais com filhos com DID. Nasceu então o Banco de Informações de Pais para Pais (BIPP). À medida que a organização foi crescendo e os jovens se foram tornando em adultos foi também percebida a questão: “E quando os nossos filhos já não forem crianças? Enquanto são crianças estão na escola, mas e depois?” Uma das lacunas do Estado Português relativamente à empregabilidade é exatamente na formação e retenção de pessoas com dificuldades intelectuais no mercado de trabalho.

Nesse momento o BIPP tomou a iniciativa e deu início ao Semeiar- um programa de formação que tem por base a agricultura biológica, que encontra sustento não só nos parceiros (Figura 1.1.) como noutros ramos seus, nomeadamente a venda de cabazes de produtos biológicos da sua exploração, a produção de conservas e produtos de foro semelhante com excedentes e venda dos mesmos e a produção e venda de cerâmica artesanal.



Figura 1.1. Lista de parceiros do Semeiar

Fonte: Semeiar 2022b

1.2.1.2. Missão, Visão, Valores e Beneficiários

A definição da missão, visão e os valores deram oportunidade ao Semeiar de refletir e analisar a razão e a forma como lida com o problema que enfrenta (Semeiar, 2022c). São ainda favoráveis à comunicação interna e externa e são bons promotores para a angariação de fundos.

Missão

A missão da Semeiar reflete o propósito da sua existência – o Semeiar procura a participação ativa de pessoas com deficiência na sociedade, através da implementação de programas sustentáveis.

Visão

O Semeiar planeia a plena inclusão de pessoas com deficiência e comunidades com acolhimento mais inclusivo e sustentável.

Valores

A IPSS foca-se fundamentalmente na procura pelos princípios do “respeito, cordialidade, responsabilidade e transparência” (Semear, 2022c) com as partes interessadas; na promoção da dedicação e na maximização das competências daqueles que colaboram com o Semear; na inovação e abertura a novas ideias e melhorias do projeto e, por último, foca-se na sustentabilidade dos seus projetos com o objetivo último da sua vitalidade e autonomização, procurando que os projetos tenham um papel relevante na sociedade.

Beneficiários

Há três grupos de pessoas que beneficiam dos programas do Semear (Figura 1.2.): a) jovens adultos com DID; b) famílias e rede de suporte; e c) empresas.

Os jovens adultos com DID tiram partido não só pela formação especializada como pelo auxílio na inserção do mercado de trabalho (como se pode ler abaixo), para as famílias e rede de suporte o Semear é relevante pois ajuda a compreensão e desenvolvimento articulado dos seus jovens, e por fim as empresas podem ver um retorno positivo não só pelos *workshops*, atividades sustentáveis de *team building*, mas também pelo treino individualizado dos seus potenciais futuros empregados.



Figura 1.2. Beneficiários do Semear

Fonte: Semear 2022b

1.2.1.3. Estrutura e Hierarquia

O Semeiar e toda a sua estrutura giram em torno de um primeiro pilar - a Academia - o espaço de formação prática com objetivo de promoção da empregabilidade, situado no Instituto Superior de Agronomia (ISA), no edifício da Abegoaria sendo que pouco menos de metade dos trabalhadores do Semeiar (15 em 42) são formadores técnico-profissionais aqui (Semeiar, 2022d). É neste espaço que os formandos ganham o conhecimento e desenvolvem as técnicas necessárias para a sua inserção no mercado de trabalho, de acordo com as características individuais dos formandos seguindo o plano geral de formação presente na Figura 1.3. que contrasta com o programa de Formação do IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) por distinguir os níveis de autonomia dos jovens, pelo seu carácter cíclico por distinguir etapas de aprendizagem, por integrar experiências profissionais transitórias e por procurar manter as competências psicossociais aprendidas. Na figura 1.4. é possível identificar os vários agentes que contribuem para a formação dos jovens, sendo que são sempre acompanhados por um técnico, de um formador, por um gestor de caso e quando se trata de formação prática em contexto de trabalho, de uma entidade empregadora. Um dos ramos da Academia que tem também um propósito comercial, é a produção artesanal de produtos em cerâmica (Semeiar, 2022e).

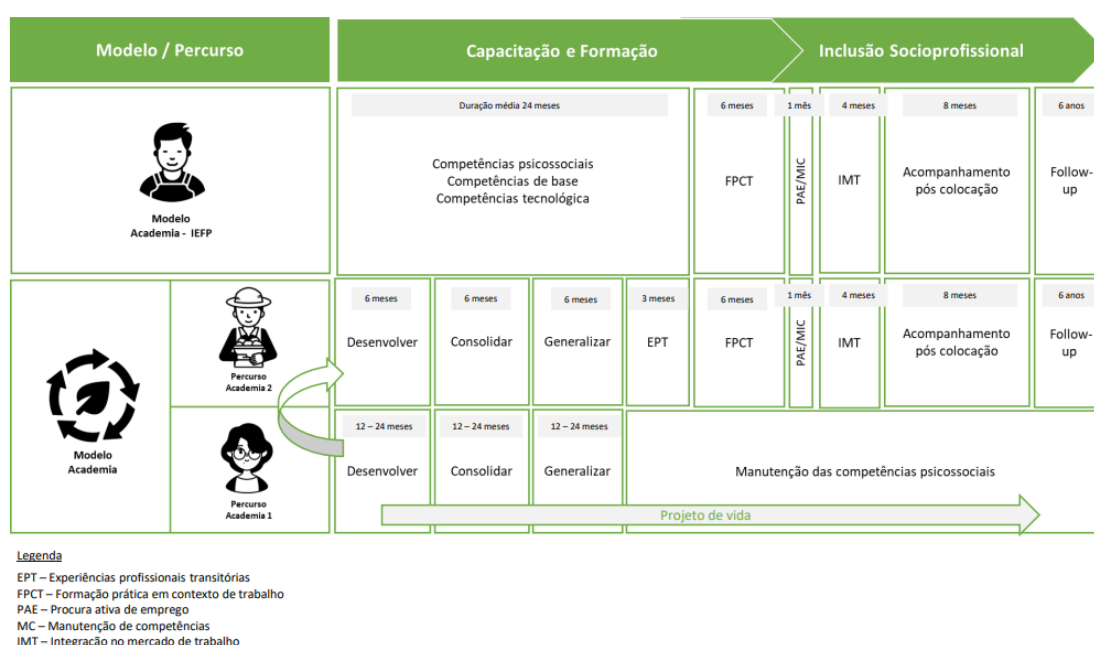


Figura 1.3. Modelo da Academia em comparação com o Modelo IEFP

Fonte: Semeiar 2022b

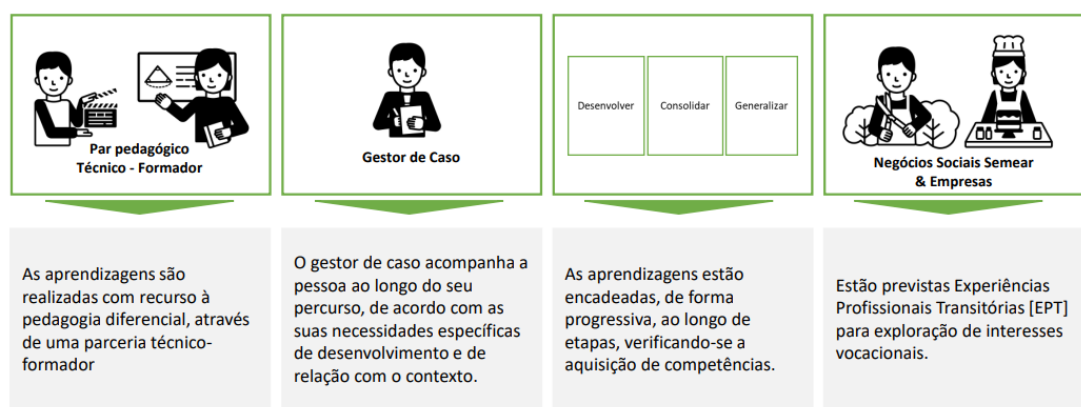


Figura 1.4. Membros envolvidos na Academia e seus papéis

Fonte: Semear 2022b

O segundo pilar do Semear, após a Academia, é a Terra (Semear, 2022a), que conta não só com os quatro hectares do ISA, mas também com onze hectares na Estação Agronómica de Oeiras, do Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária (INIAV). Nestes dois locais é praticada agricultura biológica que serve não só como instrumento de formação, mas também de fonte de rendimento, nomeadamente através da venda de cabazes quer a pessoas quer a empresas.

Os excedentes agrícolas quer do Semear, quer dos seus parceiros, apresentados anteriormente na Figura 1.1., são transformados, com ajuda dos formandos da Academia, em produtos *gourmet*, que juntamente com outros produtos de igual valor são vendidos quer na sua loja *online*, quer através de cabazes - a esta área do projeto chama-se Mercearia (Semear, 2022g) e o armazém encontra-se na Terrugem.

Para além das atividades acima mencionadas o Semear ainda desenvolve ações de *team building*, voluntariado corporativo, *workshops* de consumo sustentável (Semear, 2022a) e campos de férias inclusivos (Semear, 2022f). Com todos estes ramos e atividades tão distintas e considerando os fatores geográficos e sociais (Figura 1.5), sendo que 14 pessoas dos 42 trabalhadores têm algum tipo de DID, o modelo do Semear é altamente complexo, pensando ademais os seguintes aspetos como fatores críticos de sucesso: articulação com a família e contextos, pedagogia diferencial, articulação direta com negócios sociais e empresas, metodologia de gestão de caso e *coaching* às entidades empregadoras (Figura 1.6.).

ATIVIDADES:

	FORMAÇÃO PRÁTICA E EMPREGABILIDADE
	PRODUÇÃO DE HORTÍCOLAS BIOLÓGICOS
	VENDA DE CABAZES DE PRODUTOS HORTÍCOLAS BIOLÓGICOS
	AÇÕES DE TEAM BUILDING E VOLUNTARIADO CORPORATIVO
	WORKSHOPS DE CONSUMO SUSTENTÁVEL

Figura 1.5. Atividades do Semear

Fonte: Semear 2022b

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:



Figura 1.6. Fatores críticos de sucesso

Fonte: Semear 2022b

Na figura 1.7. pode observar-se a articulação entre todos os pilares do Semear.

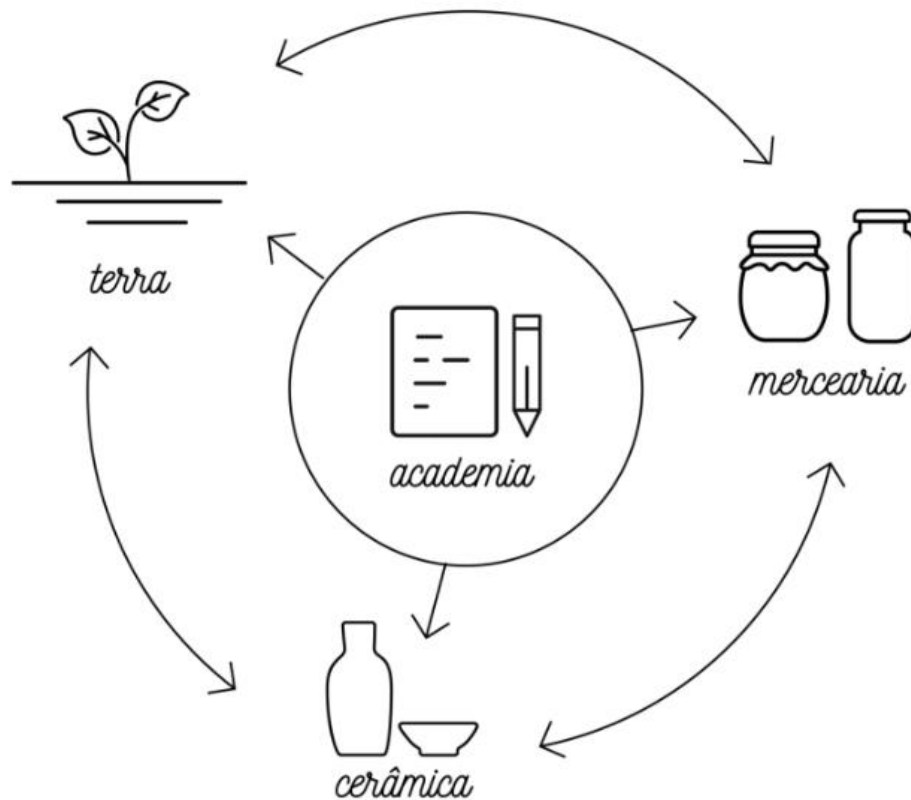


Figura 1.7. Esquema de funcionamento dos pilares do Semear

Fonte: Semear 2022b

1.2.1.4. Organograma do Semear

A organização do organograma do Semear (Figura 1.8) acontece de forma hierarquizada sendo que há supervisão direta em cadeias de comando relativamente pequenas, uma vez que a IPSS conta com um total de 42 trabalhadores.

No organograma o núcleo operacional não se encontra representado. A cúpula estratégica encontra-se representada nos neutros (cinzentos e brancos) e a linha intermediária nos retângulos coloridos. A especialização da mão de obra obedece à orientação de baixo para cima, sendo que o topo é mais especializado que a base e os níveis intermédios apresentam um carácter mais ou menos permanente.

As cores presentes servem para identificar visualmente as áreas de operação do Semear por processos de trabalho, função assim como localização e produtos finais: Academia a azul, Cerâmica a amarelo, Mercearia a cor-de-laranja e Terra a verde. Note-se que a Academia e a

Cerâmica apresentam interdependências de fluxo de trabalho, processos e sociais uma vez que há um agrupamento por função.

Através da comunicação informal o ajuste mútuo consegue gerir-se dentro da mesma área, sendo que o organograma se caracteriza por ter uma burocracia mecanizada e é num fluxo de cima para baixo que se verifica o controlo de ações, a implementação de um modelo de ação.

O agrupamento do organograma do Semear tem por base os *outputs* (Mintzberg, 1995) e o local, que se relacionam indiretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para 2030, nomeadamente o Objetivo 4 (Educação de Qualidade), 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico), 10 (Reduzir as Desigualdades) e 12 (Produção e Consumo Sustentáveis) (Semear, 2021d).

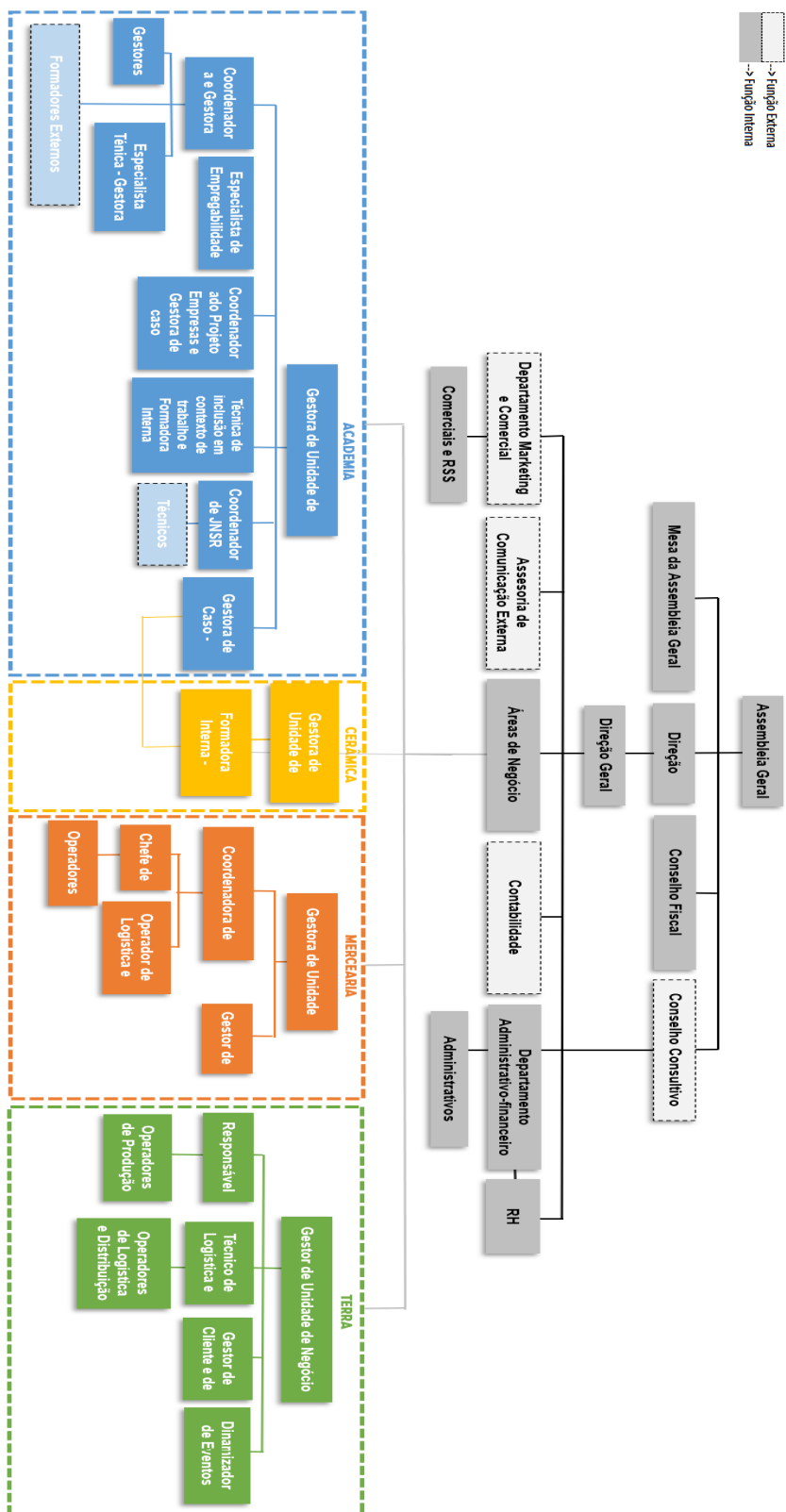


Figura 1.8. Organograma do Semear

Fonte: Semear, 2022g

1.2.2. Comunicação Interna

1.2.2.1. Comunicação interna no Semear

O modelo do Semear é minucioso a vários níveis e a comunicação interna apresenta-se como um ponto-chave para a otimização de processos, mudanças organizacionais e como pilar da organização em si.

Um dos objetos que passa a ser relevante analisar são os *stakeholders* sendo que se distinguem três tipos principais de beneficiários na Academia do Semear: Jovens adultos com DID, Famílias e Rede de Suporte e Empresas. Num contexto organizacional mais global pode considerar-se os trabalhadores, os gestores e o Semear- como entidade patronal.

Neste momento, o Semear apresenta uma comunicação interna maioritariamente informal, mas há estudos que provam que a comunicação formal impacta o sentimento de pertença e de abertura de espírito relativamente à inclusão e uma noção mais abrangente e disciplinada da hierarquia e comunicação hierárquica interna.

Internamente, o projeto Semear utiliza os canais do Office da Microsoft 365 para a gestão quotidiana, como ferramentas de comunicação em si. Para além da comunicação boca-a-boca utiliza-se o *Teams* da Microsoft, para passar notas rápidas e comunicações escritas, curtas, não urgentes e para videochamadas, destacando os programas *Outlook*, *OneDrive*, *SharePoint*, *Excel*, *PowerPoint*, *Word* e *Teams*.

No ecossistema da Microsoft cada programa tem o seu propósito:

- O *Microsoft Word* é uma ferramenta de leitura e escrita, funciona bem com textos longos.
- O *Microsoft Excel* é um processador de informação de base numérica que é muito útil com informação complexa.
- O *Microsoft PowerPoint* é uma ótima ferramenta de apoio visual, que funciona especialmente bem com informação condensada.
- O *Microsoft OneDrive* é um sistema de *Cloud* pessoal, que sincroniza automaticamente os documentos que estão a ser trabalhados.
- O *Microsoft SharePoint* é um sistema de *Cloud* partilhado, muito prático em trabalhos de projeto e entre equipas.
- O *Microsoft Teams* é uma ferramenta de partilha de documentos e debate de ideias.

Todas as ferramentas da *Microsoft* são compatíveis internamente de forma que a passagem de informação aconteça de forma simples e intuitiva, sem precisar de muitos ajustes.

No Semear há dois fatores muito relevantes quando se fala de canais de comunicação virtuais: 14 dos 42 trabalhadores têm DID e há três localizações diferentes que funcionam simbioticamente. Os trabalhadores com DID podem ou não saber ler e ter acesso às tecnologias, mas se a mensagem não for clara o suficiente vão ter dificuldade em interpretar o seu significado. Por outro lado, a descentralização da localização faz com que os meios de comunicação virtuais sejam imprescindíveis para o bom funcionamento da organização.

A comunicação interna, especialmente a vertical de cima para baixo é responsável pela divulgação da missão, da visão e dos valores da empresa, pela motivação, empenho, envolvimento e informação das equipas o que foi apontado pelos *key stakeholders* como um ponto fundamental na comunicação interna.

1.2.3. Comunicação Interna no Semear e Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

No Semear a implementação do programa de comunicação interna é feito através de uma auditoria, que se pode integrar num processo de consultoria.

Consultoria é um processo de partilha e implementação de conhecimento e técnicas especializadas para a resolução de um problema.

Um Consultor Estratégico de Recursos Humanos procura através da alocação hábil dos seus recursos (humanos) uma vantagem estratégica competitiva para a sua empresa sobre a sua competição, tendo também em consideração o bem-estar e o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus trabalhadores.

Um tema que se torna também relevante abordar quando se discute comunicação interna no âmbito de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional é a liderança e no caso concreto do Semear há vários estilos de liderança que se podem utilizar estrategicamente relativamente à comunicação interna, nomeadamente: a liderança transformacional e transacional.

No presente caso de estudo do Semear pode afirmar-se que: as maiores diferenças percebidas ocorrem ao nível interpessoal, nomeadamente da cooperação, de atitudes proativas, da consciencialização e da integração e aceitação plenas.

1.3. Recapitulação do problema, especificando questão/questões a serem respondidas pelos alunos

O Semear não só forma jovens adultos para o mercado de trabalho como integra jovens com DID no seu seio, assim torna-se relevante analisar a comunicação interna em organizações inclusivas. A seguinte recapitulação está dividida em três partes: situação, complicação e perguntas chave, com base no modelo de Ginsburg et al. (2000).

1.3.1. Situação

O Semear é uma IPSS que procura, através da formação, capacitar jovens adultos com DID para o mercado de trabalho e tem como objetivo ser autossustentável em três frentes: social, ambiental e financeira. Para tal, e como parte integrante da formação e colaboração comunitária define as seguintes atividades principais: formação prática e empregabilidade, produção de hortícolas biológicos, venda de cabazes de produtos hortícolas biológicos, ações de *team building* e voluntariado corporativo e *workshops* de produtos sustentáveis.

Com o crescimento que a organização tem vindo a verificar desde 2014, passou a existir a necessidade de implementar um modelo de comunicação interno, informal até este momento, com os seguintes objetivos:

- União da equipa,
- Informação da equipa
- Motivação e felicidade da equipa

1.3.2. Complicação

Os seus pilares encontram-se divididos em quatro setores: academia, mercearia, cerâmica e terra (Figura 1.7) e em três localizações diferentes e tem um público-alvo diverso.

O centro do Semear é a Academia, um espaço de formação para a empregabilidade situado no ISA, sendo que um dos ramos da Academia é a Cerâmica. Uma segunda localização do Semear é a Terra, sendo que esta se encontra dividida entre o ISA e o INIAV; nestes dois locais é praticada agricultura biológica que serve não só como instrumento de formação, mas também de fonte de rendimento. A Mercearia localiza-se na Terrugem, é neste local que se procede ao fabrico dos artigos para venda, que não cabazes de legumes.

Para além das atividades acima mencionadas o Semear ainda desenvolve ações de *team building*, voluntariado corporativo e *workshops* de consumo sustentável (Semear 2022a).

A Complicação passa por conjugar todos estes ramos e atividades tão distintas e considerando os fatores geográficos e sociais, sendo que 14 pessoas dos 42 trabalhadores têm algum tipo de DID, a complexidade do modelo do Semear, e a pedagogia diferenciada para cada integrante da Academia com um modelo de comunicação interna simples, que seja fácil de integrar, que seja flexível e tenha resultados provados, e que vá de acordo com modelos de liderança éticos.

1.3.3. Perguntas-chave

1. Indique e explique um modelo de comunicação interna que possa ser aplicado ao presente estudo de caso pedagógico.
2. Defina que parâmetros são necessários ter em consideração antes e durante o processo de auditoria.
3. Imagine que é consultor numa firma que integra a área de Consultoria Estratégica de Recursos Humanos. Quais seriam os passos que daria para implementar um programa de Comunicação Interna com base nas conclusões da sua auditoria?
4. Quais os potenciais resultados que a aplicação do conceito de Liderança Inclusiva pode ter no Semear?

Bibliografia do Caso

Mintzberg, H. (1995). Criando organizações eficazes. *São Paulo: Atlas*, 09-31.

Semear. (2022g). Apresentação Organizacional. (*enviado por e-mail*)

Semear (2022c). Associação BIPP. Semear. <https://semear.pt/associacao-bipp/> (consultado a 29 de novembro de 2022)

Semear (2022f). BIPP nas Férias. Semear. <https://semear.pt/bipp-nas-ferias/> (consultado a 29 de novembro de 2022)

Semear (2022c) Programa. Semear. <https://semear.pt/programa/> (consultado a 29 de novembro de 2022)

Semear (2022d). Semear Academia. Semear. <https://semear.pt/semear-academia/> (consultado a 29 de novembro de 2022)

Semear (2022e). Semear Cerâmica. Semear. <https://semear.pt/semear-ceramica/> (consultado a 29 de novembro de 2022)

Semear (2022g). Semear Mercaria. Semear. <https://semear.pt/semear-mercearia/> (consultado a 29 de novembro de 2022)

Semear (2022a) Semear Terra. Semear. <https://semear.pt/semear-terra/> (consultado a 29 de novembro de 2022)

Semear (2022b) Documentos. Relatório de Atividades 2021. <https://semear.pt/wp-content/uploads/2022/04/RELATORIO-ACTIVIDADES-BIPP-2021.pdf>

2. Metodologia

Um estudo de caso é um instrumento que permite o desenvolvimento de capacidades análise e síntese de informação, priorizar pontos de esforço e oportunidades e de persuasão através da análise de situações estimulantes, providenciando espaço para a fusão entre conhecimento e ação (Remenyi *et al.*, 2012).

Um estudo de caso pedagógico é visto como instrumento essencial para propósitos educacionais relacionados com a gestão, por forma a treinar estudantes para uma prática de gestão profissional (Christensen & Hansen, 1987). Crê-se que, perante as situações desafiantes apresentadas no estudo de caso, os futuros profissionais devem aceder ao conjunto de habilidades necessárias para lidar com as mesmas e outras mais transversais, como exposição oral de ideias e debate sobre as mesmas, o que providencia um ótimo exercício do pensamento crítico e demonstração de princípios de ética. Num estudo de caso pedagógico procura-se alcançar o melhor resultado através da aplicação de métodos e conceitos previamente trabalhados ou que se procurem desenvolver pragmaticamente.

Whitehead (1947) defende que “os alunos devem primeiro aprender passivamente e só após essa aprendizagem aplicar o conhecimento” (pp.218 e 219). Por outro lado, autores como Cope & Watts (2000) acreditam que uma forma de aprendizagem mais prática é mais eficiente pela forma como o cérebro é incentivado. Este estudo distingue três tipos de aprendizagem: assimilação de informação factual (que tem aplicações práticas imediatas, mas não contribui para a aprendizagem contínua (Burgoyne & Reynolds, 1997), transferência de conhecimentos apreendidos para uma situação semelhante – este tipo de associação só é passível de acontecer se as situações se derem num contexto em si semelhante (Burgoyne & Hodgson, 1983) - e aprendizagem através da reflexão sobre conceitos (Remenyi *et al.* 2012).

Outra forma de categorizar e efetivar aprendizagens foi definida por Glasser (1999) onde são introduzidas as percentagens aproximadas de retenção de informação seguintes, distinguindo métodos ativos e passivos (Figura 2.1):

- 10% quando o aluno lê; - método passivo
- 20% quando o aluno escuta; - método passivo
- 30% quando o aluno observa; - método passivo
- 50% quando o aluno observa e escuta; - método passivo
- 70% quando o aluno interage; - método ativo
- 80% quando o aluno realiza atividades práticas; - método ativo

- 95% quando o aluno ensina aos seus pares. Método ativo

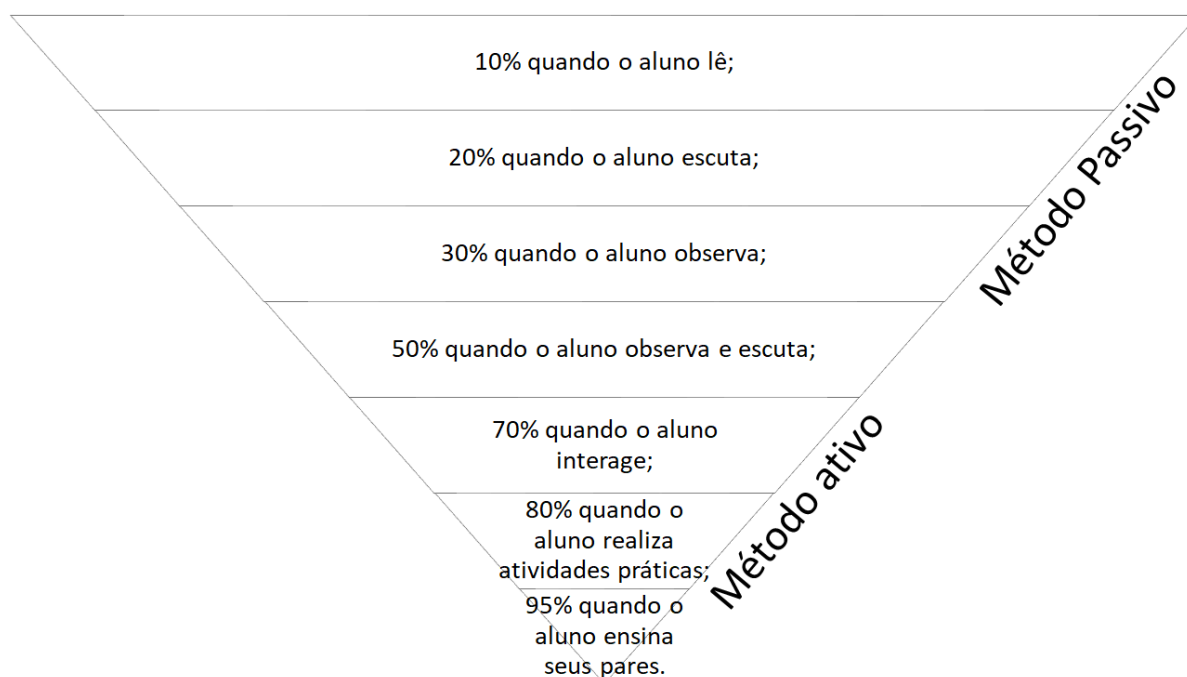


Figura **Erro! Utilize o separador Base para aplicar 0 ao texto que pretende que apareça aqui.** 1. Pirâmide das Aprendizagens

Fonte: Glasser, 1999

Aquando da prática do método ativo podem aplicar-se duas teorias com origem na Cultura Clássica: o método socrático que compreende a colocação de perguntas e respostas das mesmas através dos 5 W's de Aristóteles (*What, Why, Who, Where, When, How*) (Kersting, W., 2002).

Um estudo de caso pedagógico apresenta-se como uma forma de *Problem-Based Learning* (PBL), e que pode ser definido como: “uma abordagem instrucional (...) (e curricular) focada no aprendiz que o capacita a conduzir investigação, integrar teoria e prática e aplicar conhecimentos e capacidades para desenvolver uma solução viável para um problema definido” (Savery, 2015, p.12).

O PBL apresenta-se enquadrado nas metodologias de aprendizagem ativa, que partiram do pressuposto de *Learning by Doing* (John Dewy, 1900), onde se acredita que ao encorajar os alunos a expressarem a sua curiosidade torna-se possível o processo de aprendizagem contínua.

Os estudos de caso estão presentes na academia desde a Antiguidade Clássica, como demonstrado pelo método socrático que se estendeu aos dias de hoje pelos textos de Platão,

seu discípulo, de onde se distinguem: a apologia de Sócrates; onde são dados exemplos e alegorias como forma de incitar uma discussão cuidada sobre os temas que se procuram tratar (Xenophon & Pinheiro, 2008)

O presente estudo de caso pedagógico incide sobre a Comunicação Interna do Semear, uma organização que procurar formar indivíduos com DID para integrarem o mercado de trabalho. Para o seu desenvolvimento procurou-se utilizar diversas fontes como: entrevistas semiformais (Anexo A), pesquisas sobre a organização, questões respondidas via telefonema e mensagens, diferentes artigos académicos e livros sobre Desenvolvimento Organizacional.

3. Nota Pedagógica

3.1. Público-alvo do caso

O público-alvo do presente caso de estudo pedagógico são alunos que estejam a realizar uma Licenciatura, um Mestrado ou uma Pós-Graduação nas áreas de Comunicação, Gestão e Gestão de Recursos Humanos, podendo incidir em Unidades Curriculares como Ambientes de Trabalho Saudáveis; Desafios Atuais na Gestão de Recursos Humanos; Atração de Talentos, Seleção e Desenvolvimento; Sociologia do Trabalho e do Emprego; Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Liderança, Comunicação Organizacional e outras unidades curriculares do mesmo foro.

3.2. Objetivos pedagógicos

Acredita-se que com a resolução do presente Estudo de Caso Pedagógico os alunos sejam capazes de analisar e pensar criticamente sobre um problema, trabalhar em equipa, aplicar conhecimentos adquiridos previamente para resolver a situação, gerir tempo e *stress*, expor uma linha de raciocínio clara, desenvolver capacidades de resolução de conflitos, desenvolver as ideias de inclusão social, comunicação interna, sistemas e canais de comunicação interna, estratégias de comunicação interna, relevância da comunicação interna no quotidiano organizacional e liderança inclusiva.

3.3. Revisão da literatura relativa ao tema da problemática

3.3.1. Comunicação Interna

Pode definir-se comunicação interna em contexto laboral como um processo de troca de informação entre trabalhadores e gestores dentro de uma organização (Anwar & Shukur, 2015) ou como “a gestão estratégica de interações e relações entre os envolvidos pertencentes a todos os níveis organizacionais” (Welsh, 2007, p. 183).

Uma das áreas que tem vindo a verificar maior crescimento na área de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional é a comunicação interna, não só devido à globalização, mas também devido à mudança de paradigma que se vem a observar na aplicação e desenvolvimento tecnológico no mercado de trabalho desde 2019.

Como área de estudo a Comunicação Interna sofreu múltiplas alterações no último século, em 1920 a comunicação era primariamente informal, mas à medida que as organizações se foram desenvolvendo foi necessário começar a estruturar e hierarquizar a forma como a informação era transmitida, iniciando-se assim a comunicação vertical e horizontal (Tucker *et al.* 1996; Desanctis & Fulk, 1999).

Em Teoria da Comunicação estuda-se que a comunicação é um processo no qual o transmissor, envia uma mensagem ao recetor, através de um meio, podendo ou não haver ruído.

(Figura 3.1.)

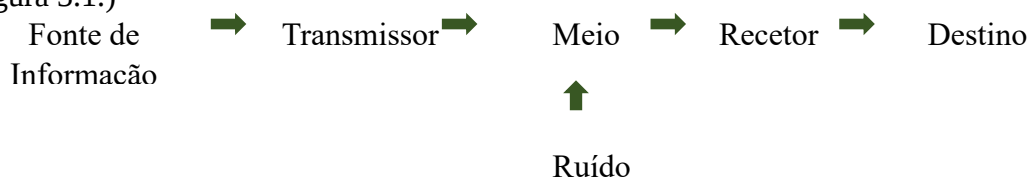


Figura 3.1. Modelo de Comunicação

Fonte: Shannon & Weaver, 1949

Numa organização diferencia-se comunicação interna e comunicação externa, sendo que comunicação interna é o processo que se efetua dentro da organização, onde os trabalhadores são vistos como o público-alvo (Veric *et al.*, 2012) e comunicação externa a mensagem que se partilha para o exterior da organização.

A comunicação interna é uma ferramenta que permite agilizar os processos de transmissão e partilha de informações relevantes e estratégicas em contexto organizacional. Atualmente é um tema interessante pois crê-se que um trabalhador desinformado e desmotivado vai ter um nível de produtividade inferior (Silva, 2020; Abdullah & Othman, 2015).

Nos seus escritos de 2006, Yates define oito objetivos da comunicação interna:

[...] educar os trabalhadores sobre a cultura organizacional e os seus valores; fazer a ligação entre os trabalhadores e o negócio; conjugar as ações dos colaboradores com as necessidades dos clientes; providenciar informação sobre o estado financeiro e objetivos; clarificar e promover novos programas e políticas; integrar novos trabalhadores; partilhar informação sobre o valor dos programas de recompensas e demonstrar liderança em períodos de mudança. (p.72)

A comunicação interna pode ser dividida em duas áreas com base na utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) utilizadas: gestão de informação organizacional e sistemas de comunicação (CICS). Estas duas áreas permitem uma maior partilha de informação e consequentemente uma maior motivação esperada por parte dos trabalhadores (Argenti, 1998), mesmo que esta não esteja diretamente relacionada com as suas funções ou o seu desempenho (White, Vanc & Stafford, 2010). Em 2020, esta teoria foi corroborada por Sultan *et. al.*, ao descobrirem uma correlação forte entre a eficácia da comunicação e o desempenho organizacional.

Um dos objetivos da comunicação interna é a atração e retenção de talento, que podem ser medidas através de instrumentos como o *turnover* (Anwar e Shukur, 2015). O *turnover* é uma das métricas utilizadas como indicadores de desempenho. Uma taxa de *turnover* elevada significa que a organização não está a ser capaz de reter talento de forma ideal. Para diminuir a taxa de *turnover* D'Aprix (1996) procurou teorizar as necessidades comunicativas do trabalhador (Figura 3.2).



Figura 3.2. Necessidades de Comunicação

Fonte: D' Aprix, 1996

No entanto, como se nota na Figura 3.2., D'Aprix não equacionou as direções da comunicação (horizontal, vertical e diagonal), nem quem são os atores responsáveis (diretor de topo, supervisor, colega de equipa).

Há necessidade então de explorar a comunicação vertical, horizontal e diagonal. Para este fim, pode utilizar-se um organograma como referência. Um organograma procura definir formalmente a estrutura de uma organização através do ajuste mútuo, da supervisão direta, da padronização dos processos de trabalho e da padronização das habilidades- as atitudes, competências e conhecimentos (ASK) (Bakarman, 2005) - dos trabalhadores (Mintzberg, 1995). Segundo Mintzberg a direção horizontal prende-se com a especialização no trabalho, a vertical diferencia a administração do desempenho do trabalho.

Os académicos distinguem três orientações da comunicação: vertical, horizontal e diagonal, sendo que a vertical se relaciona com a hierarquia da organização e pode ser feita de cima para baixo ou de baixo para cima, a comunicação horizontal é a comunicação que é feita entre pares e a comunicação diagonal refere-se á comunicação que se efetua entre gestores e trabalhadores com funções distintas (Wilson,1992).

A comunicação vertical de cima para baixo tem como principal função a propagação da missão, valores e visão e políticas; por outro lado a comunicação vertical de baixo para cima prende-se com a forma como os trabalhadores contactam com os seus supervisores, para a transmissão de ideias, conceções, dúvidas e *feedback* (Cornelissen, 2011).

A comunicação vertical de cima para baixo é de todas a mais comum (Baker, 2007), e vários estudos têm vindo a mostrar o que quanto maior o poder e responsabilidades percebidas atribuídos a um supervisor direto, maior o nível de satisfação com o mesmo, maior o nível de confiança atribuído, maior o desejo de comunicação e maior a probabilidade na informação que lhes é passada através deste (Pelz, 1952; Jablin, 1980).

Uma forma de atribuir poder percebido aos supervisores diretos é valorizando a sua opinião na tomada de decisões, que estão informados dos desafios e mudanças antes dos restantes trabalhadores e permitir que a comunicação desses mesmos desafios ou mudanças sejam feitos pelos gestores intermédios aos trabalhadores.

Morgan & Schieman (1983) defendem que a maioria dos trabalhadores, numa comunicação vertical de cima para baixo, sente que os gestores não se esforçam o suficiente, sendo que essa dissatisfação entre trabalhadores da mesma empresa é mais notória em trabalhadores com uma progressão na carreira menor.

Segundo o mesmo estudo a comunicação vertical de baixo para cima é ainda menos popular que a comunicação vertical de cima para baixo. Para evitar esta tendência, as organizações recorrem a estratégias como questionários, sugestão de programas e participação nos mesmos. McClland (1964) acredita que a comunicação vertical de baixo para cima é

menos bem-sucedida porque os trabalhadores têm receio das repercussões, porque têm medo de que a mensagem possa chegar ao seu destinatário com ruído e porque creem que os gestores não têm tempo para os ouvir.

Desde há sensivelmente 40 anos, que se verifica que as empresas tendem a focar-se na redução do número de relações hierárquicas, no entanto a comunicação horizontal não é tão popular como a comunicação vertical apresentando, mesmo assim, resultados mais satisfatórios num nível hierárquico inferior e menos bem-sucedidos mais perto do topo (Frank, 1984). Convém, apesar disso, reparar na comunicação entre membros da mesma equipa e entre trabalhadores de diferentes sectores.

A comunicação diagonal é a mais recente e é teoricamente utilizada para quando se trabalha em esquemas de matriz ou projetos. Apesar dos termos apresentados a comunicação ideal é fluida e não respeita uma lei, mas antes segue um conjunto de sugestões para que a comunicação ocorra de forma natural e eficiente e ocorre dentro da organização, mas em parte externamente, pois é necessário considerar os parceiros e *stakeholders* externos.

De Busy *et al* (2013) concluíram que o clima ético de trabalho, confiança mútua, atitude pro-inovação, e alinhamento de objetivos são dimensões do *endomarketing* que vale a pena explorar do ponto de vista dos *stakeholders*. Chen *et al* (2016) corrobora esta teoria afirmando que a comunicação positiva afeta a moral e a produtividade dos *stakeholders*.

A Comunicação Interna é integral quer a nível micro, médio ou macro; quer seja formal ou informal e independentemente do canal. Abrange também as áreas de inovação, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, diversidade e TIC. Com todos estes ramos fluidos torna-se difícil definir Comunicação Interna como uma disciplina única.

Em 2015 foi desenhado um modelo por Aguerrebere (2015, p.57) (Figura 3.3) que procurava ser implementado nos hospitais a fim de melhorar a comunicação interna e a partir desta, o respeito, a resposta (ou *output*), reconhecimento e responsabilidade (Hollander *et al.*, 2008).

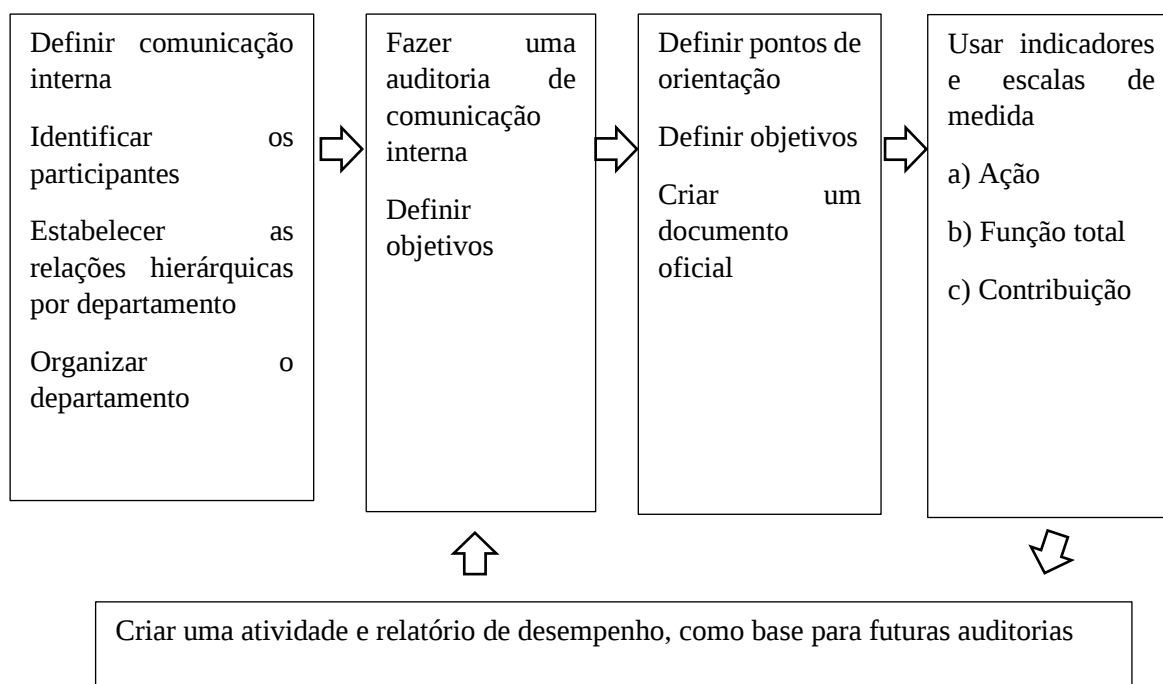


Figura 3.3. Modelo de Implementação de Programa de Comunicação Interna

Fonte: Aguerrebere, 2015

3.3.1.2. Consultoria Estratégica de Recursos Humanos e Liderança Inclusiva

Consultoria é um processo de partilha e implementação de conhecimento e técnicas especializadas para a resolução de um problema. Segundo Anderson (2012, pp.86-88) distinguem-se quatro modelos de consultoria: 1) o modelo de especialista- onde o cliente procura o consultor para resolver o problema sendo que o cliente apresenta já os “sintomas” e o diagnóstico; 2) o modelo do Doutor-Paciente, onde o cliente revela os “sintomas” ao consultor e o papel do consultor é diagnosticar e tratar do problema; 3) o modelo do mecânico o consultor indica os “sintomas”, diagnostica o problema e resolve; e 4) o modelo de Consultoria de Desenvolvimento Organizacional é semelhante ao do *coaching* onde o consultor ajuda o cliente a resolver os seus problemas sozinho.

Independentemente do modelo utilizado um processo de consultoria tende a seguir as seguintes fases: Entrada, Contrato, Recolha de Dados, Diagnóstico, *Feedback*, Intervenção e Avaliação e Saída. Um processo de auditoria, por sua vez, consiste na recolha e análise de dados e *feedback* e diagnóstico que se sintetizam nas seguintes etapas:

1. Determinar a abordagem,

2. Anunciar o projeto,
3. Preparar a recolha de dados,
4. Recolher dados,
5. Avaliação,
6. Análise,
7. Interpretação.

Para que um processo de Intervenção apresente resultados positivos a longo termo é necessário ter presente ainda os seguintes mecanismos de auxílio à sustentabilidade da mudança (Anderson, 2012, p.312): Reuniões de Equipa Periódicas, reuniões de organização, reuniões periódicas intergrupais, revisão de desempenho periódica com foco em objetivos específicos, visitas periódicas de consultores externos, participação ativa, comunicação frequente e em intervalos de tempo regulares, gestão da comunicação interna e externa, práticas de gestão de Recursos Humanos, difusão das práticas, ritos e cerimónias e formalização de atividades. A Teoria Z de Ouchi (1981) defende que os trabalhadores são a chave para uma organização produtiva, sendo que, para este propósito, a Gestão de Recursos Humanos é essencial. Um Consultor Estratégico de Recursos Humanos procura através da alocação hábil dos seus recursos (humanos) uma vantagem estratégica competitiva para a sua empresa sobre a sua competição, tendo também em consideração o bem-estar e o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus trabalhadores (Anderson, 2012).

A liderança é um ponto de destaque, especialmente quando se menciona comunicação interna, apoio na mudança, promoção do sentido de comunidade, *endomarketing*, atração e retenção de talento e gestão de expectativas, carreiras e tarefas (FitzPatrick & Valskov, 2014) este aspeto é reforçado por Baker (2007) relativamente às equipas e a comunicação informal atestando que a maior parte dos trabalhadores passa a maior parte do seu horário laboral a comunicar.

A Comunicação Inclusiva (como mencionadas no full range leadership model) teorizada por Victor & Soutar (2005), Long & Mao (2008), Yang & Chen (2010) e Voon *et al.* (2011) pode-se relacionar com a Liderança Participativa, de Apoio e Instrumental creditada a Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce & Rodríguez-Ponce (2006) e a Liderança Inclusiva (Ahmad, Gao & Hali; 2017), sendo que a Liderança Inclusiva faz parte do Domínio da Liderança Ética onde outros estilos como a Liderança Transformacional, a Liderança Espiritual, a Liderança Autêntica, a Liderança pelo Serviço e a Liderança Paternal se enquadram. O que distingue a

Liderança Inclusiva dos demais estilos de Liderança Ética é o seu carácter de simbiose não discriminativa.

A Comunicação é um tema abrangente e transversal a várias disciplinas, tornando-se necessário considerar vários objetos diferentes para apresentar uma abordagem completa da Comunicação Interna, que podem ou não passar pela Liderança Ética, mais especificamente Liderança Inclusiva que pode definir-se como: “o cultivo contínuo de comportamentos que facilitam a percepção de pertença e respeito pela individualidade dos trabalhadores, por parte dos gestores” (Randel *et al.*, 2018, p.196).

Foi estabelecida uma correlação forte positiva entre liderança inclusiva, clima inclusivo, segurança psicológica, comportamento laboral inovador, criatividade, dedicação ao trabalho e comportamento afetivo no local de trabalho (Javed *et al.*, 2017; Choi *et al.*, 2015). Conclui-se assim que a liderança inclusiva promove um ambiente de trabalho com resultados mais positivos e de maior abertura.

Shore (2011) acredita que uma estrutura organizacional inclusiva passa pelas práticas dos gestores, estratégias, valores, decisões e filosofia corporativa, concluindo que uma cultura organizacional inclusiva não depende só dos gestores, mas de todos os membros (Sanyal *et al.*, 2015), no entanto, deve partir dos gestores uma atitude ativa de promoção de inclusão, que passa por, de acordo com Wasserman *et al* (2008): encorajar diálogo aberto, adotar alguma flexibilidade nas regras que definem o comportamento aceitável e demonstrar um interesse saudável em desenvolver e criar um ambiente onde indivíduos e grupos possam ser capazes de alavancar os benefícios de uma cultura abrangente.

No modelo de inclusão e exclusão de Barak (2011) repara-se que o gestor tem um papel relevante na experiência inclusiva dos trabalhadores, que engloba os aspetos definidos por Wasserman *et al.* (2008), Carmeli *et al.*, (2010), e Nishii & Mayer (2009) enfatizam a importância das trocas de informação entre gestores e trabalhadores.

Considerando a comunicação vertical de baixo para cima, quando os gestores apreciam as ideias e sugestões dos trabalhadores gera uma segurança psicológica (Nembhard & Edmonson, 2006) que abre portas ao respeito, reconhecimento, resposta e responsabilidade (Hollander *et al.*, 2008).

3.3.1.3. Comunicação Interna em Organizações Inclusivas

Uma das características que vulgarmente se identificam em pessoas com maiores dificuldades intelectuais prende-se com a interação, podendo apresentar dificuldades em seguir regras sociais, compreender afeto, leitura corporal e facial, entoação, entre outras.

No seu estudo de 2021, Tomczak definiu pontos de ação a tomar na área dos Recursos Humanos para facilitar a integração de jovens no espectro do autismo no mercado de trabalho, sendo que anotou os seguintes aspetos relativos à retenção de talento: CICS informal, reuniões habituais em pequenos grupos, uma cadeia de comando clara e definição de uma pessoa de contacto, instruções diretas, completas e sequenciais, sistemas de confirmação e transmissão de informação verbal e escrita e, se necessário e possível, providenciar a informação de antemão (Tomczak, 2021).

Lee *et al.* (2018) defendem que os trabalhadores são fatores determinantes para aumentar a produtividade organizacional através de comportamentos de comunicação ativa, nomeadamente *Scouting*- comportamentos de comunicação ativa voluntários onde se procura obter informação sobre gestão de tarefas e outros temas relacionados e a partilha dessa informação com outros trabalhadores (Kim & Rhee, 2011; Lee *et al.*, 2018); - e *Internal Megaphoning*- partilha de informação sobre os pontos fortes e menos fortes percebidos por parte dos trabalhadores (Kim & Rhee, 2011, p. 246)- sendo que se estabelece uma diferença entre a busca de informação e a partilha da mesma. A informação obtida e partilha através de *Scouting* ajuda a definir os valores da organização, promovendo a inovação e adaptação e produtividade (Park *et al.*, 2014).

A partir dos conceitos de *Scouting* e *Internal Megaphoning* e com base na relevância da Liderança Inclusiva, que se baseia nos princípios de abertura, acessibilidade e disponibilidade, desenvolveu-se na literatura o modelo de comunicação interna simétrico (Grunig, 2013).

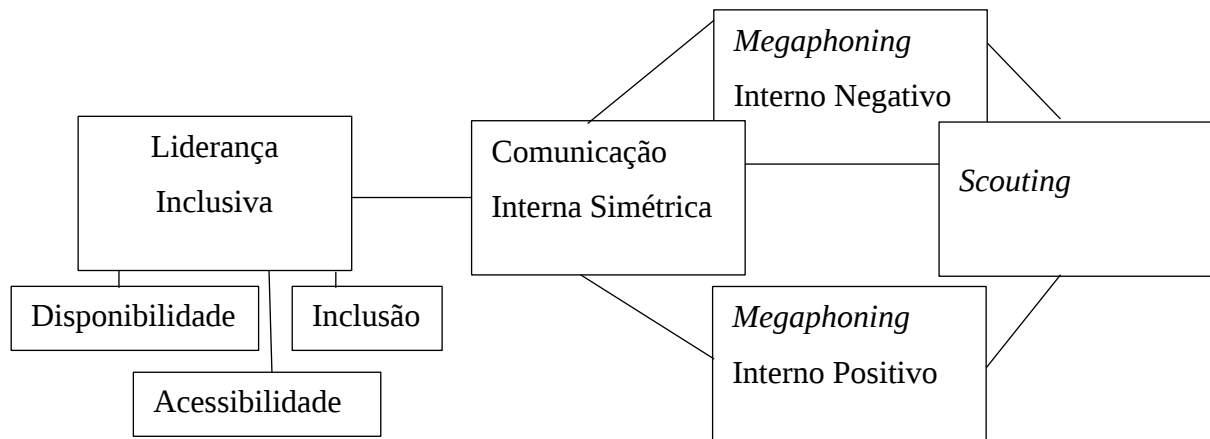


Figura 3.4. Modelo de Comunicação Interna Simétrico

Fonte: Grunig, 2013

3.4. Plano de Animação

<i>Fase de Animação</i>		<i>Tarefas</i>	<i>Preparação do aluno</i>	<i>Tempos</i>
o ão	<i>Preparação</i>	Enviar o caso para os alunos OU preparar slides com caso		
	<i>Situação</i>	Dar ao aluno para ler antes da aula	Procurar compreender o caso e qual a informação necessária à sua resolução	
	<i>Complicação</i>	Ajudar com quaisquer perguntas que surjam, motivar e incentivar os alunos	Definir as questões-chave; definir um modelo a ser utilizado e aplicar o modelo	40 minutos
	<i>Resolução</i>	Fazer questões finais e moderar o debate	Aplicar o modelo e avaliar os resultados; se não forem bem-sucedidos tentar novamente ou apresentar os resultados	50 minutos
	<i>TOTAL</i>			1 hora e 30 minutos

Figura 3.5. Plano de Animação

3.5. Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos

1. Indique e explique um modelo de comunicação interna que possa ser aplicado ao presente estudo de caso pedagógico.
2. Defina que parâmetros são necessários ter em consideração antes e durante o processo de auditoria.
3. Imagine que é consultor numa firma que integra a área de Consultoria Estratégica de Recursos Humanos, quais seriam os passos que daria para implementar um programa de Comunicação Interna com base nas conclusões da sua auditoria?
4. Quais os potenciais resultados que a aplicação do conceito de Liderança Inclusiva pode ter no Semear?

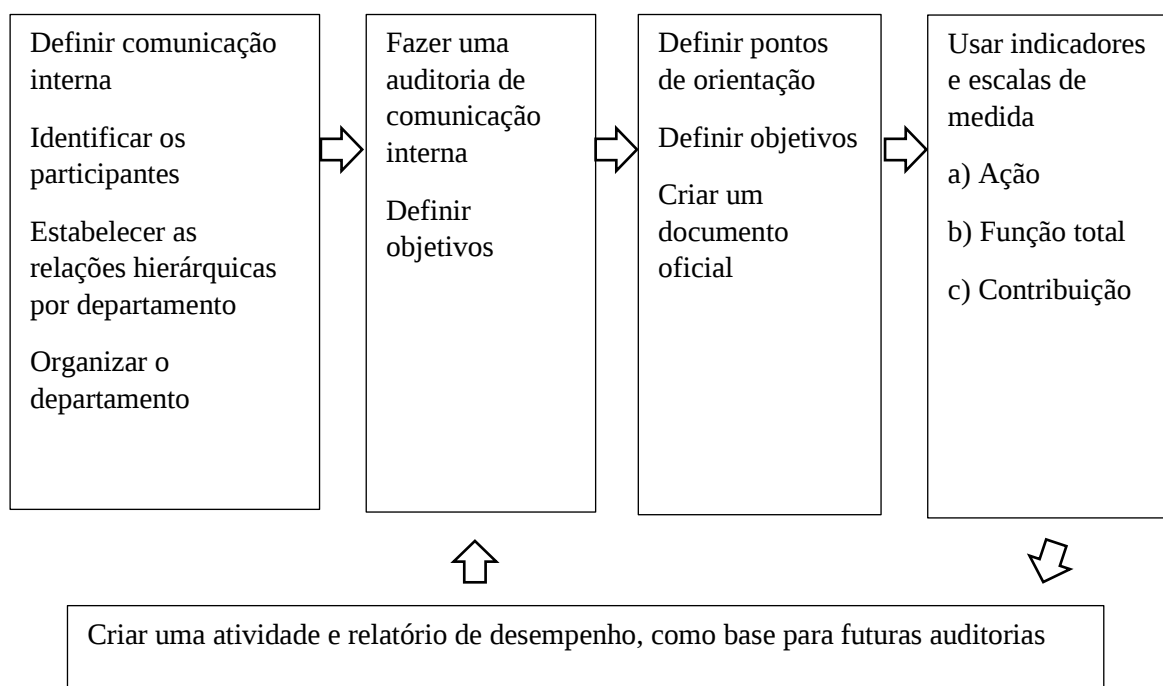
3.6. Resolução

Pergunta 1: Indique e explique um modelo de comunicação interna que possa ser aplicado ao presente estudo de caso

O modelo de comunicação que se justifica aplicar neste caso é um modelo que tem por base o de Aguerrebere (2015) a baixo replicado (Figura 3.3.), pois apresenta um esquema estruturado, fácil de seguir que dá resultados concretos e de carácter cíclico, este modelo servirá ainda de base a todas as respostas seguintes.

Sumariamente as respostas à primeira secção (considerando uma leitura da esquerda para a direita e de cima para baixo) pode definir-se comunicação interna como um conjunto de trocas de informação entre um emissor e um recetor que podem ou não ser obstruídas por ruído; os participantes são todos os *stakeholders* do Semear e as relações hierárquicas e a organização dos departamentos encontram-se explicitas no organograma da Figura 1.8. Na segunda secção a auditoria será feita como descrito na pergunta “Indique que parâmetros são necessários ter em consideração antes e durante o processo de auditoria” e os objetivos podem ser observados na Figura 3.6. duas páginas a seguir. Relativamente ao terceiro bloco os pontos de orientação são os 5 W’s, o ASK e os 4 R’s, explicados na pergunta “Indique que parâmetros são necessários ter em consideração antes e durante o processo de auditoria” , o terceiro ponto da terceira secção é criar um documento oficial. Na penúltima secção procura-se avaliar o modelo de Comunicação Interna até ao momento, servindo-se de escalas de medida como a ação, função

total e contribuição. Finalmente repete-se os blocos dois, três e quatro e procede-se a uma avaliação através da criação de uma atividade e relatório de desempenho.



Pergunta 2: Indique que parâmetros são necessários ter em consideração antes e durante o processo de auditoria

Nos passos antes da auditoria até à mesma deve ter-se em consideração os 5 W's, o ASK, os 4 R's e as potenciais dificuldades encontradas (público-alvo, localizações e áreas).

Os 5 W's, segundo Aguerrebere (2015), estabelecem-se como se segue, já com as adaptações necessárias à resolução do Estudo de Caso Pedagógico:

O quê:

- Gestão estratégica
- Comunicação multidirecional
- ASK aplicados ao objeto de comunicação
- Métricas dos resultados

Quem:

- Gestores, gestores intermédios e outros membros da organização

Membros da organização

- Diretor e trabalhadores do departamento de comunicação interna (ou das áreas)

- Clientes e dependentes (formandos, família e rede de suporte)

Como:

- Modelo de comunicação interna
- Dar prioridade à comunicação interpessoal

Quando:

- Ação contínua
- Curto, médio e longo-prazo

Onde:

- Na organização: Terra, Academia e Merceria
- Espaço virtual

Como:

- Promover as relações dentro da mesma área e fora desta
- Resolver os problemas de comunicação identificados
- Ajustar ao/o ambiente
- Fomentar uma cultura de comunicação
- Criar valor

De seguida torna-se relevante refletir os pontos de vista de três géneros de *stakeholders*: os trabalhadores, os gestores e o Semear, através dos R's de Hollander *et al.* (2008): Respeito, Resposta, Responsabilidade e Reconhecimento, sabendo que passa pela abertura, acessibilidade e disponibilidade, assim como os pontos defendidos por Tomczak *et al.* (2021): CICS informal, reuniões habituais em pequenos grupos, uma cadeia de comando clara e definição de uma pessoa de contacto, instruções diretas, completas e sequenciais, sistemas de confirmação e transmissão de informação verbal e escrita e, se necessário e possível, providenciar a informação de antemão.

Subsequentemente deve considerar-se os objetivos gerais da implementação do programa de Comunicação Interna, por outras palavras, como é que implementar um programa de Comunicação Interna pode ser uma mais-valia a curto, médio e longo prazo.

- **Curto prazo:**
 - Aumentar a motivação dos trabalhadores
 - Promover um incremento do alinhamento dos trabalhadores com a Missão, Valores e Visão
 - Diminuir as redundâncias na comunicação
- **Médio prazo:**
 - Aumentar a taxa de retenção
 - Otimizar o desempenho
- **Longo prazo:**
 - Cultura organizacional mais una
 - Clarificação da imagem externa da empresa

Figura 3.6. Potenciais objetivos da Implementação do Modelo de Comunicação Interna de Aguerbère (2015) no Semear a Curto, Médio e Longo Prazo

Finalmente é necessário transformar os pontos acima mencionados em passos de ação para a auditoria, idealmente em pequenas tarefas que possam ir sendo implementadas no decorrer de um dia de trabalho, mas que num quadro geral se podem traduzir da seguinte forma:

- Métricas para o desempenho (incluindo *Turnover*)
- Questionários de escala aos gestores com base nos 4 R's,
- Definir pontos de orientação,
- Definir objetivos
- Criar um documento oficial.
- Medir o impacto do modelo de comunicação interna em três níveis:
 - ação,
 - função total
 - contribuição.
- Perguntar ao departamento de Recursos Humanos se a taxa de retenção e o desempenho verificaram alguma alteração desde a implementação do programa e quais percepções gerais da organização.

Figura 3.7. Passos de ação para a auditoria, segundo o modelo de Aguerrebere (2015)

Durante o decorrer da auditoria deve ter-se presente ainda quais as métricas utilizadas para medir o desempenho, por exemplo: Questionários com escala de carinhas a *managers* e perguntar aos Recursos Humanos se a taxa de retenção e o desempenho verificaram alguma alteração percepções gerais da organização.

Pergunta 3: Imagine que é consultor numa firma que integra a área de Consultoria Estratégica de Recursos Humanos, quais seriam os passos que daria para implementar um programa com base nas conclusões da sua auditoria?

O primeiro passo é analisar a informação (presente nos pontos 1 e 2) e retirar ilações das mesmas, que pode originar uns apontamentos semelhantes aos que se segue:

Comunicação interna (comunicação dentro da organização):

TIC (Office), CICS (Informal) e *feedback*

Organização:

IPSS que aposta na formação de pessoas com DID para as integrar no mercado de trabalho

Procura sustentabilidade financeira, social e ambiental

Beneficiários:

Jovens adultos com DID, Família e rede de suporte, Empresas

Espaços:

ISA, INIAV, Terrugem

Comunicação interna serve para:

Garantir que a organização comunica com os trabalhadores e vice-versa

Apoio na mudança

Promover a colaboração e o sentido de comunidade

Desenvolver a promoção da organização do interior para o exterior

Atração e retenção de talento

Gestão de expectativas, carreiras, tarefas e benefícios

Figura 3.8. Possíveis conclusões das respostas às perguntas 1 e 2

Os objetivos a curto, médio e longo prazo, considerando a informação recolhida até agora podem assemelhar-se aos seguintes:

Curto-prazo:

1. Medir quão bem integradas estão as ferramentas atuais (Windows) no contexto empresarial e se há coerência na sua utilização;
2. Garantir que todas as comunicações importantes discutidas oralmente encontram-se tratadas também por escrito.
3. Desenhar um calendário de eventos considerando sectores, hierarquia e localizações

4. Implementar uma *newsletter* com eventos importantes (cursos, iniciativas internas, parcerias, dinâmicas, anos, trabalhadores que mereçam destaque pelo seu desempenho...)
5. Desenhar um guia de comunicação com *templates*
6. Aplicar Liderança Inclusiva

Médio-prazo:

1. Implementar o plano de eventos;
2. Definir e implementar um plano de sucessões
3. Rever o plano de benefícios

Longo-prazo:

1. Otimizar os processos de treino e desenvolvimento
2. Considerar gestão emocional e segurança e bem-estar no trabalho
3. Avaliar e rever

O conjunto de passos seguintes de acordo com o modelo de Aguerrebere (2015) passa por: definir pontos de orientação, definir objetivos e criar um documento oficial. Estes passos traduzem-se na criação de um guião de formas, formatos e *best practices* que podem ser integrados no Guia do Trabalhador e o último passo é medir o impacto do modelo de comunicação interna em três níveis: ação, função total e contribuição.

Pergunta 4: Quais os potenciais resultados que a aplicação do conceito de Liderança Inclusiva pode ter no Semear?

A atitude de Liderança Inclusiva compreende a “perceção de pertença e respeito pela individualidade dos trabalhadores, por parte dos gestores” (Randel *et al.*, 2018, p.196), promovendo assim um ambiente de trabalho com resultados mais positivos e maior abertura ao encorajar diálogo aberto, adotar alguma flexibilidade nas regras que definem o comportamento aceitável e demonstrar um interesse saudável em desenvolver e criar um ambiente onde indivíduos e grupos possam ser capazes de alavancar os benefícios de uma cultura abrangente (Wassrman *et al.*, 2008) através da implementação dos 4 R’s (Hollander *et al.*, 2008).

Pode ainda, possivelmente, a verificar-se uma diminuição da taxa de *turnover*, uma vez que os resultados esperados passam por um incremento do bem-estar, consequentemente da motivação, logo da produtividade. Com a obtenção de resultados mais

positivos e com uma cultura mais aberta pode ser que promova a diminuição da taxa de *turnover* e a união e informação das equipas.

3.7. Slides de Resolução

iscte
BUSINESS
SCHOOL

SEMear

Estudo de Caso Pedagógico

Desenho de um Plano de Comunicação Interna para o Semear

Aluno: Mª Carmo Albuquerque
Professores: Dra. Ana Margarida Simaens
Dr. Aristides Ferreira
Curso: Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Temas

- Introdução;
 - Metodologia;
 - Propósito e Objetivos;
 - Público-alvo e Objetivos pedagógicos;
 - Plano de Animação;
- O Semear:
 - Organização e História;
 - Missão, Visão e Valores;
 - Estrutura e Hierarquia;
- Comunicação Interna:
 - Teoria da Comunicação;
 - Definição e Objetivos;
 - Métricas de Comunicação Interna;
 - Direções de Comunicação;
 - Modelo Prático de Comunicação Interna
- Liderança Inclusiva;
- O Caso;
 - Situação;
 - Complicação e Perguntas Chave;
 - Plano de Animação;
- Respostas:
 - Resposta 1;
 - Resposta 2;
 - Resposta 3;
 - Resposta 4.



Introdução

Metodologia

- Problem-Based Learning;
- Learning by Doing.



Público Alvo e Objetivos Pedagógicos

Público-alvo:

- O público-alvo do presente caso de estudo pedagógico são alunos que estejam a realizar uma Licenciatura, um Mestrado ou uma Pós-Graduação nas áreas de Comunicação, Gestão e Gestão de Recursos Humanos

Objetivos Pedagógicos:

- analisar e pensar criticamente,
- trabalhar em equipa,
- aplicar conhecimentos adquiridos previamente,
- gerir tempo e *stress*,
- expor uma linha de raciocínio clara,
- desenvolver capacidades de resolução de conflitos,
- desenvolver as ideias de inclusão social, comunicação interna, sistemas e canais de comunicação interna, estratégias de comunicação interna, relevância da comunicação interna no quotidiano organizacional e liderança inclusiva.

Plano de Animação

Fase de Animação	Tarefas	Preparação do aluno	Tempos
Preparação	Enviar o caso para os alunos OU preparar slides com caso OU imprimir caso		
Situação	Apresentar o caso (pode ler, pedir aos alunos para ler, pedir aos alunos para ler e depois explicar, fazer um vídeo interativo a explicar a situação, fazer um sketch para ilustrar o problema...)	Procurar compreender o caso e qual a informação necessária à sua resolução	15 minutos
Complicação	Ajudar com quaisquer perguntas que surjam, motivar e incentivar os alunos	Definir as questões-chave; definir um modelo a ser utilizado e aplicar o modelo	30 minutos
Resolução	Fazer questões finais e moderar o debate	Aplicar o modelo e avaliar os resultados; se não forem bem-sucedidos tentar novamente ou apresentar os resultados	45 minutos
TOTAL			1 hora e 30 minutos

Semear

Semear- Organização e História



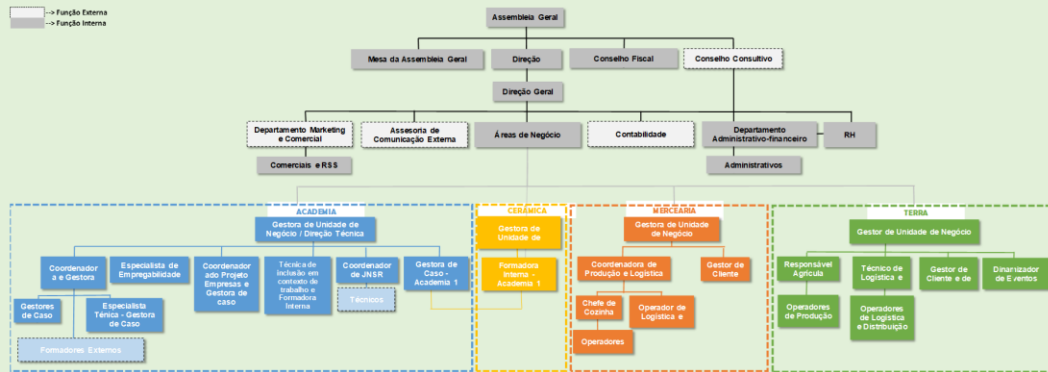
- **Organização:** O Semear é um negócio Social que procura formar indivíduos com DID para que possam integrar o mercado de trabalho de forma plena, buscando concomitantemente a sustentabilidade social, financeira e ambiental.
- **História:** BIPP deu início ao Semear- um programa de formação que tem por base a agricultura biológica, que encontra sustento não só nos parceiros como noutros ramos seus, nomeadamente a venda de cabazes de produtos biológicos da sua exploração, a produção de conservas e produtos que tais com excedentes e venda dos mesmos e a produção e venda de cerâmica artesanal.

Semear- Missão, Visão e Valores



- **Missão:** O Semear procura a participação ativa de pessoas com deficiência na sociedade, através da implementação de programas sustentáveis.
- **Visão:** O Semear planeia a plena inclusão de pessoas com deficiência e comunidades com acolhimento mais inclusivo e sustentável.
- **Valores:** (...)princípios do “respeito, cordialidade, responsabilidade e transparência” com as partes interessadas; na promoção da dedicação e na maximização das competências daqueles que colaboram com o Semear; na inovação e abertura a novas ideias e melhorias do projeto e, por último, foca-se na sustentabilidade dos seus projetos com o objetivo último da sua vitalidade e autonomização, procurando que os projetos tenham um papel ativo na sociedade.

Semear- Estrutura e Hierarquia



Comunicação Interna

Teoria de Comunicação

Modelo de Shanon e Weaver (1988)



Definição e Objetivos

- A comunicação interna é uma ferramenta que permite agilizar os processos de transmissão e partilha de informações relevantes e estratégicas em contexto organizacional.

Atualmente é um tema interessante pois crê-se que um colaborador desinformado e desmotivado vai ter um nível de produtividade inferior. (Silva, 2020) (Abdullah & Othman, 2015)

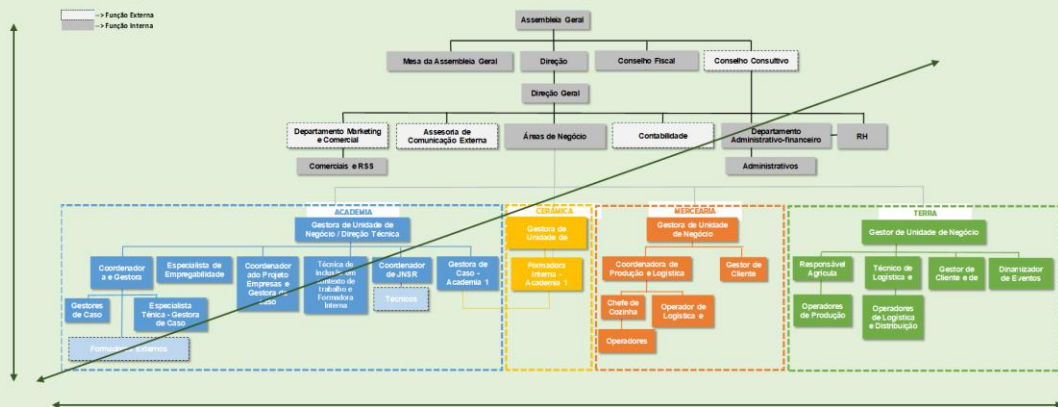
- “[...] educar os colaboradores sobre a cultura organizacional e os seus valores; fazer a ligação entre os colaboradores e o negócio; conjugar as ações dos colaboradores com as necessidades dos clientes; providenciar informação sobre o estado financeiro e objetivos; clarificar e promover novos programas e políticas; integrar novos colaboradores; partilhar informação sobre o valor dos programas de recompensas e demonstrar liderança em períodos de mudança”. (Yates, 2006)

Métricas da Comunicação Interna

- Turnover (D'Aprix);

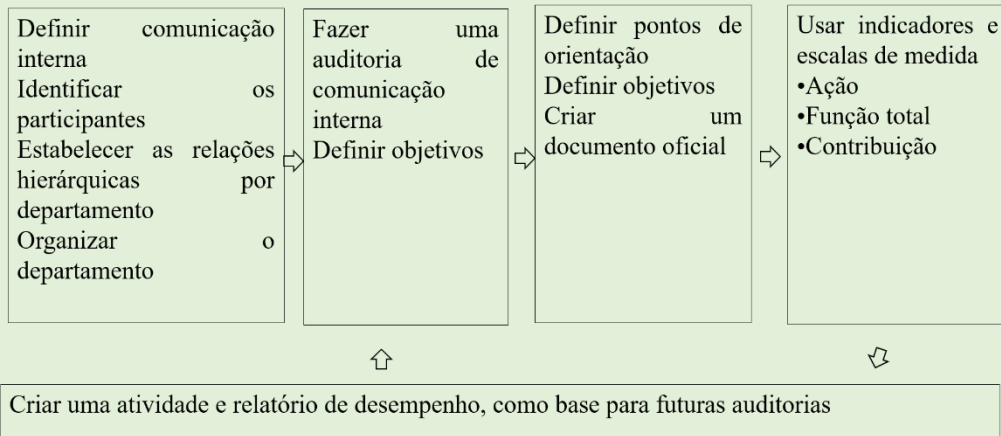


Direções de Comunicação



Modelo Prático de Comunicação Interna

• Aguerrebere (2015)



Consultoria Estratégica de Recursos Humanos e Liderança Inclusiva

Consultoria Estratégica

- Consultoria é um processo de partilha e implementação de conhecimento e técnicas especializadas para a resolução de um problema. Segundo Anderson (2012) distinguem-se quatro modelos de consultoria: o modelo de especialista, o modelo do Doutor-Paciente, o modelo do mecânico e o modelo de Consultoria de Desenvolvimento Organizacional.
- Um Consultor Estratégico de Recursos Humanos procura através da alocação hábil dos seus recursos (humanos) uma vantagem estratégica competitiva para a sua empresa sobre a sua competição, tendo também em consideração o bem-estar e o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus trabalhadores.

Liderança Inclusiva

- Definição:
- Liderança inclusiva pode definir-se como: “o cultivo contínuo de comportamentos que facilitam a perceção de pertença e respeito pela individualidade dos colaboradores, por parte dos gestores” (Randel *et al.*, 2018) e inclui-se no ramo de Liderança Ética, onde também constam a Liderança Transformacional, a Liderança Espiritual, a Liderança Autêntica, a Liderança pelo Serviço e a Liderança Paternal se enquadram.
- Considerando a comunicação vertical de baixo para cima os quando os gestores apreciam as ideias e sugestões dos colaboradores gera uma segurança psicológica (Nembhard e Edmonson, 2006) que abre portas ao respeito, reconhecimento, resposta e responsabilidade (Hollander *et al.*, 2008).

O Caso

Caso: Complicação

- As suas *practice areas* encontra-se divididas em quatro setores: academia, mercearia, cerâmica e terra
- Três geo-localizações diferentes
- Tem um público-alvo diverso.



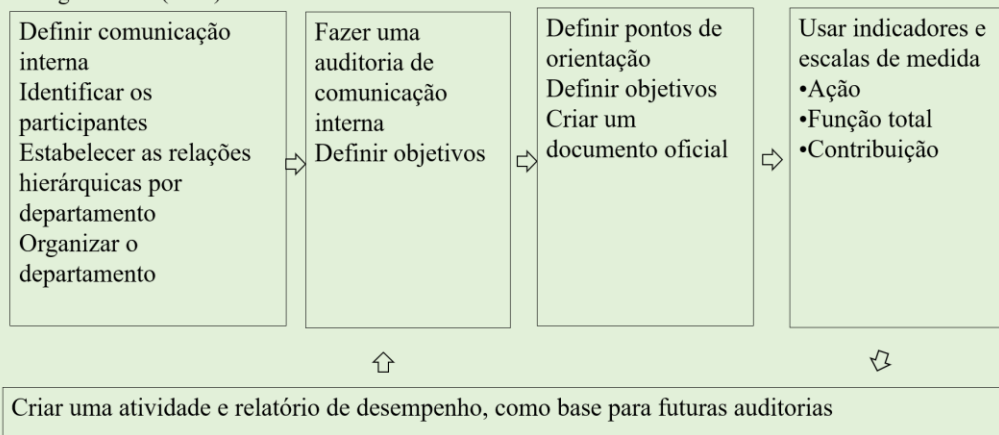
Caso: Questões

1. Indique um modelo de comunicação interna que possa ser aplicado ao presente estudo de caso pedagógico.
2. Defina que parâmetros são necessários ter em consideração antes e durante o processo de auditoria.
3. Imagine que é consultor numa firma que integra a área de Consultoria Estratégica de Recursos Humanos, quais seriam os passos que daria para implementar um programa com base nas conclusões da sua auditoria?
4. Quais os potenciais resultados que a aplicação do conceito de Liderança Inclusiva pode ter no Semear?

Respostas

Indique um modelo de comunicação interna que possa ser aplicado ao presente estudo de caso

• Aguerrebere (2015)



Defina que parâmetros são necessários ter em consideração antes e durante o processo de auditoria

O QUÊ: - Gestão estratégica - Comunicação multidirecional - Atitudes, Habilidades e Conhecimentos (ASK) aplicados ao objeto de comunicação - Métricas dos resultados	QUEM: - Gestores, gestores intermédios e outros membros da organização - Membros da organização - Diretor e colaboradores do departamento de comunicação interna (ou das áreas) - Clientes e dependentes (formandos, família e rede de suporte)	COMO: - Plano de comunicação interna - Dar prioridade à comunicação interpessoal QUANDO: - Ação contínua - Curto, médio e longo-prazo ONDE: - Na organização: Terra, Mercearia, Academia - Espaço virtual	COMO: - Promover as relações dentro da mesma área e fora desta - Resolver os problemas de comunicação identificados - Ajustar ao/o ambiente - Fomentar uma cultura de comunicação - Criar valor
--	---	---	--

Defina que parâmetros são necessários ter em consideração antes e durante o processo de auditoria

- Métricas para o desempenho (incluindo *Turnover*) interna em três níveis:
 - ação,
 - função total
 - contribuição.
- Questionários de escala aos gestores com base nos 4 R's
- Definir pontos de orientação,
- Definir objetivos
- Criar um documento oficial.
- Medir o impacto do plano de comunicação
- Perguntar ao departamento de Recursos Humanos se a taxa de retenção e o desempenho verificaram alguma alteração desde a implementação do programa e quais percepções gerais da organização.

Quais seriam os passos que daria para desenvolver um plano de Comunicação Interna para o Semear?

- Curto-prazo:
 1. Medir quão bem integradas estão as ferramentas atuais (Windows) no contexto empresarial e se há coerência na sua utilização;
 2. Garantir que todas as comunicações importantes discutidas oralmente encontram-se tratadas também por escrito.
 3. Desenhar um calendário de eventos considerando sectores, hierarquia e localizações
 4. Implementar uma *newsletter* com eventos importantes (cursos, iniciativas internas, parcerias, dinâmicas, anos, colaboradores que mereçam destaque pelo seu desempenho...)
 5. Desenhar um guia de comunicação com *templates*
 6. Aplicar Liderança Inclusiva
- Médio-prazo:
 1. Implementar o plano de eventos;
 2. Definir e implementar um plano de sucessões
 3. Rever o plano de benefícios
- Longo-prazo:
 1. Otimizar os processos de treino e desenvolvimento
 2. Considerar gestão emocional e segurança e bem-estar no trabalho
 3. Avaliar e rever

Quais os potenciais resultados que a aplicação do conceito de Liderança Inclusiva pode ter no Semear?

- Liderança Inclusiva compreende a “perceção de pertença e respeito pela individualidade dos colaboradores, por parte dos gestores” (Randel *et al.*, 2018), promovendo assim um ambiente de trabalho com resultados mais positivos e maior abertura ao encorajar diálogo aberto, adotar alguma flexibilidade nas regras que definem o comportamento aceitável e demonstrar um interesse saudável em desenvolver e criar um ambiente onde indivíduos e grupos possam ser capazes de alavancar os benefícios de uma cultura abrangente (Wassrman *et al.*, 2008) através da implementação dos 4 R's (Hollander *et al.*, 2008). Pode ainda, possivelmente, verificar-se uma diminuição da taxa de *turnover*.

4. Conclusões

A Comunicação Interna tem ganho cada vez mais popularidade quer na esfera académica quer no mercado de trabalho global, assim como a sustentabilidade social, financeira e ambiental e a inclusão. A procura recorrente das organizações por se distinguirem no mercado levanta a necessidade de otimizar os processos de produção através da motivação, alegria e bem-estar de todos os membros.

Como evidenciado ao longo do caso a Comunicação Interna deve ser fluida e tem como objetivo principal a informação dos trabalhadores através da promoção e divulgação da informação de forma vertical de cima para baixo, de baixo para cima, lateralmente e diagonalmente e promovendo a abertura de mais canais de comunicação e *feedback*, as equipas ficam mais unas, informadas e motivadas, o que é especialmente relevante quando se considera os espaços físicos do Semear.

A Liderança Inclusiva em conjunto com a Comunicação Lateral é fulcral no Semear, pois permite respeitar a individualidade e singularidade de cada trabalhador, assim

como promover o Respeito, a Responsabilidade e Reconhecimento e em última análise a retenção de talento.

A implementação de um programa de Comunicação Interna no Semear também pode auxiliar a sua missão e valores relativamente à sustentabilidade pois a Comunicação Interna promove a Comunicação Externa, o que leva à divulgação da sua mensagem, que liga o consumidor final aos valores defendidos pelo Semear, espalhando e colocando em prática a mensagem de Sustentabilidade Social e Ambiental e promovendo a Sustentabilidade Financeira da organização.

Por fim, este estudo de caso procura iluminar as pessoas que desafia sobre os temas onde incide, através da reflexão, e utilização ágil de processos cognitivos para chegar a uma resposta adequada das perguntas colocadas.

Bibliografia

Abdullah, N. N. & Othman, M. (2015). Disaster Management: Empirical Study of 2009 Jeddah Flood. *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 3(5B), 1083-1087.

Aguerrebere, P. M. (2015). Management of the internal communication in hospitals: conceptual framework and implementation model. *The international journal of communication and health*, 5, 53-65.

Ahmad, I., Gao, Y., & Hali, S. M. (2017). A review of ethical leadership and other ethics-related leadership theories. *European Scientific Journal*, 13(29), 10-23.

Anderson D.L. (2012). Organizational Development: The Process of Leading Organizational Change (2ª edição). Sage.

Anwar, G., & Shukur, I. (2015). The Impact of Training and Development on Job Satisfaction: A Case Study of Private Banks in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(1), 65.

Argenti, P. A. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37(3-4), 199-206.

Baker, K. A. (2007). Organizational communication. *Management Benchmark Study*, 1(1), 1-3.

Bakarman, A. A. (2005). Attitude, skill, and knowledge:(ASK) a new model for design education. *Proceedings of the Canadian Engineering Education Association (CEEAA)*.

Barak, M.E.M. (2011). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Burgoyne, J.G. & Hodgson, V.E. (1983). Natural learning and managerial action: a phenomenological study in the field setting. *Journal of Management Studies* 20 (3), 387-99

Burgoyne, J., & Reynolds, M. (1997). *Management learning: Integrating perspectives in theory and practice*. Sage.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety, *Creativity Research Journal*, 22 (3), 250-260.

Chen, Y., Anwar, P. S., Huang, L., & Asvial, M. (2016). Characterizing nanoscale transient communication. *IEEE Transactions on NanoBioscience*, 15(3), 218-229.

Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behaviour and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.

Christensen, C. R. & Hansen, A. J. (1987) Teaching and the Case Method. *Harvard Business School, Boston, MA*.

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization studies*, 32(9), 1149-1170.

Cope, J., & Watts, G. (2000). Learning by doing—an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*.

D'Aprix, R. (1996). Communicating for Change – Connecting the Workplace with the Marketplace. *San Francisco: Jossey-Bass Publishers*.

De Bussy, N. M., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media. *Journal of marketing communications*, 9(3), 147-161.

DeSanctis, G. & Fulk, J. (1999). Articulation of communication technology and organizational form. *Shaping Organizational Form: Communication, Connection, and Community*, 5-32.

Dewey, J. (1900). Psychology and social practice. *Science*, 11(270), 321-333.

Fitzpatrick, L. & Valskov, K. (2014). Internal Communication: A manual for practitioners. *London: Kogan Page*.

Frank, Allan D. (1984). Trends in Communication: Who Talks to Whom? *Personnel (December)*, 41-47.

Ginsburg, S., Regehr, G., Hatala, R., McNaughton, N., Frohna, A., Hodges, B., & Stern, D. (2000). Context, conflict, and resolution: a new conceptual framework for evaluating professionalism. *Academic Medicine*, 75(10), 6-11.

Glasser, W. (1999). Choice theory: A new psychology of personal freedom. *Harper Perennial*.

Grunig, J. E. (2013). Excellence in public relations and communication management. *Routledge*.

Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International journal of hospitality management*, 27(3), 448-458.

Hollander, E.P., Park, B.B. & Elman, B. (2008). IL and leader-follower relations: concepts, research, and applications, *The Member Connector, International Leadership Association*, 5.

Jablin, Fredric M. (1980). Superior's Upward Influence, Satisfaction, and Openness in Superior Subordinate Communication: A Re-examination of the Pelz Effect. *Human Communication Research*

Javed, B., Naqvi, S., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behaviour: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136.

Kersting, W. (2002). A ética nicomaquéia. *Philosophos-Revista de Filosofia*, 7(1).

Kim, J. N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behaviour (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of public relations research*, 23(3), 243-268.

Lee, Y. (2021). Dynamics of millennial employees' communicative behaviours in the workplace: the role of inclusive leadership and symmetrical organizational communication. *Personnel Review*.

Lee, Y., Li, J. Y., & Sunny Tsai, W. H. (2021). Diversity-oriented leadership, internal communication, and employee outcomes: a perspective of racial minority employees. *Journal of Public Relations Research*, 33(5), 314-334.

Long, L., & Mao, M. (2008). Impact of leadership style on organizational change: An empirical study in China. *2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, 1-4.

McClelland, C. A. (1964). Action structures and communication in two international crises: Quemoy and Berlin. *Background*, 7(4), 201-215.

Mintzberg, H. (1995). Criando organizações eficazes. *São Paulo: Atlas*, 09-31.

Morgan, B.S., & Schieman, W.A. (1983). Why Internal Communication Is Failing. *Public Relation Journal*.

Nembhard, I.M. & Edmondson, A.C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams, *Journal of Organizational Behaviour*, 27 (7), 941-966

Nishii, L.H. & Mayer, D.M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship, *The Journal of Applied Psychology*, 94 (6), 1412-1426

Ouchi, W. G. (1981). Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and Theory Z organizations. *Organizational Dynamics*, 9(4), 36-43.

Park, S. H., Kim, J. N., & Krishna, A. (2014). Bottom-up building of an innovative organization: Motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 531-560.

Pelz, Donald C. (1952). Influence: A Key to Effective Leadership in the First-Line Supervisor. *Personnel* 29, 209-17.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Leadership styles and effectiveness: a study of small firms in Chile. *Interciencia*, 31(7), 500-504.

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.

Remenyi, D., Money, A., Price, D., & Bannister, F. (2002). The creation of knowledge through case study research. *Irish Journal of Management*, 23(2), 1.

Sanyal, C., Wilson, D., Sweeney, C., Rachele, J.S., Kaur, S. & Yates, C. (2015). Diversity and inclusion depend on effective engagement, *Human Resource Management International Digest*, 23 (5), 21-24.

Savery, J. R. (2015). Overview of problem-based learning: Definitions and distinctions. *Essential readings in problem-based learning: Exploring and extending the legacy of Howard S. Barrows*, 9(2), 5-15.

Shannon, C. E. & Weaver W. (1949). A Mathematical Model of Communication. *Urbana, IL: University of Illinois Press*.

Silva, S. (2020). Apontamentos das aulas de Ambientes de Trabalho Saudáveis.

Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G. (2011) Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research, *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.

Sultan, K., Ahmed, R. R., Jafar, R., Murtaza, M. M., & Gardi, B. (2020). Corporate financial policy and its impact on sustainable capital structure: empirical evidence from textile firms of Pakistan. *Humanities & Social Science Review*, 149-158.

Tomczak, M. T., Szulc, J. M., & Szczerska, M. (2021). Inclusive communication model supporting the employment cycle of individuals with autism spectrum disorders. *International journal of environmental research and public health*, 18(9), 46-96.

Tucker, M. L., Meyer, G. D., & Westerman, J. W. (1996). Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage. *The Journal of Business Communication*, 33(1), 51-69.

Vercic, A. Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38 (2): 223–230.

Victor, G. Y. S., & Soutar, G. N. (2005). The role of ethical behaviours in the relations between leadership styles and job performance. *ANZMAC Conference: Corporate Responsibility*, 24-33.

Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International journal of business, management, and social sciences*, 2(1), 24-32.

Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89.

Wasserman, I.C., Gallegos, P.V. & Ferdman, B.M. (2008). *Dancing with resistance, Diversity in Organizations*, 175-200

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*.

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of public relations research*, 22(1), 65-84.

Whitehead, Alfred N. (1947). *Essays in Science and Philosophy*. New York. *Philosophical Livrary Inc.*, 218-219

Wilson, D.O. (1992). Diagonal Communication Links within Organizations. *The Journal of Business Communication* 29, 129-141.

Xenophon, E., & Pinheiro, A. E. (2008). Banquete; Apologia de Sócrates. *Centro de Estudos Clássicos e Humanísticos*.

Yates, K. (2006). Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom- Line Results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79.

Anexos à Nota Pedagógica

Anexo A- Preparação da entrevista informal com Susana Carvalho (06/09)

0. Agradecer a presença. Posso gravar? Importa-se que tire notas?

1. Introdução:

a. Faculdade e Curso

b. Propósito da Conversa

i. Sobre a dissertação: é como se eu estivesse a preparar um estudo de caso- é preciso uma problemática- que já há- e vou desenvolver esse problema em 3 pontos: Apresentação do Problema, Dados Recolhidos Organizados por tema e recapitulação do problema com questões a serem respondidas pelos alunos, esta resposta vai partir de uma análise de dados primária-essencialmente- e vou apresentar no fim 3 propostas de solução: mais barata, mais eficiente e mais adequada.

ii. Depois da tese entregue vamos aplicar a solução, tentando prever e evitar futuros constrangimentos e otimizando os sistemas pré-existent, se possível.

c. Estrutura da Conversa:

i. Semear (3?): Contextualização

ii. Comunicação Interna atual (8?)

iii. Comunicação Interna futuro (4?)

d. Vamos começar?

2. Como faria o *pitch* do BIPP/Semear?

3. Como está estruturado BIPP/Semear?

4. Como está hierarquizado?

5. Quando pensa em Comunicação Interna quais são as palavras que vêm à cabeça? Porquê?

6. O que entende por Comunicação Interna?

7. Como avalia o sistema de comunicação interno atual de 0-10 e porquê?

8. Quais os sistemas e ferramentas que usam atualmente para a comunicação interna? Como se processa? (o que enviam por e-mails, o que é só falado, o que é enviado por WhatsApp? O que é falado depois aparece escrito em algum lado,

se for uma coisa oficial? Quem é responsável por quem? Quem é responsável pela divulgação de eventos/internos?)

9. Quando dizem que a comunicação interna causa alguma fricção, falam por experiência. Podem dar-me exemplos em que sentiram que o sistema de comunicação interno atual não era o mais forte?

10. O quê ou quem é mais afetado por estas dificuldades? Por outras palavras, quais as consequências?

11. Onde sentem que o sistema de comunicação interno falha mais vezes? E quais são as falhas mais urgentes/importantes de serem retificadas?

12. Como é que vulgarmente lidam com as adversidades do sistema de comunicação interno atual?

13. O que é fundamental para um bom sistema de comunicação interno no BIPP/Semear?

14. O que procuram alcançar com um novo/melhorado sistema de comunicação interno? Alguma métrica?

15. O que estão dispostos a mudar? Quanto tempo têm? Há budget?

16. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa que julgue relevante?

17. Próximos passos: discernir sobre esta informação, vamos falando.

18. Agradecer outra vez.

Anexo B- Permissão para utilização de dados do Semear

DECLARAÇÃO

Eu, Maria Joana Orey da Cunha Santiago Pinto, na qualidade de presidente da Direção declaro que consinto na utilização do nome da organização BIPP- Inclusão para a Deficiência, associação e o seu programa SEMEAR Terra de Oportunidades assim como quaisquer informações dadas e recolhidas pelo aluno/a Maria do Carmo Albuquerque, para fins educativos.

Data: 01-11-2022



Assinatura:

BIPP
INCLUSÃO PARA A DEFICIÊNCIA,

ASSOCIAÇÃO

NIF 508 908 507

BI PP inclusão para a deficiência (IP SS)

Instituição Particular de Solidariedade Social - Registo nº16/06 da DGSS

Sede: Rua Costa Pinto, 11 R/c 2765-473 Estoril NIF: 508 908 507 geral@bipp.pt

www.semear.pt Tel: 210152493