

**A Importância da Comunicação Interna nas Organizações –
Estudo de Caso da *Malo Clinic* de Lisboa**

Diana Leonor Alves Gonçalves

**Trabalho de Projecto de Mestrado em Ciências da Comunicação com
especialização em Comunicação Estratégica**

Outubro, 2012

Trabalho de Projeto apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Estratégica realizado sob a orientação científica do Professor Doutor Joel Hasse Ferreira.

À MINHA FAMÍLIA E AO MEU NAMORADO POR ESTAREM SEMPRE PRESENTES EM TODOS OS MOMENTOS DA MINHA VIDA. AO PROFESSOR JOEL HASSE FERREIRA, ORIENTADOR DO MEU TRABALHO DE PROJETO, QUE ME INCENTIVOU A ULTRAPASSAR TODOS OS DESAFIOS QUE SE COLOCARAM AO LONGO DESTES MESES DE TRABALHO.

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES –
ESTUDO DE CASO DA *MALO CLINIC* DE LISBOA**

DIANA LEONOR ALVES GONÇALVES

RESUMO

Este trabalho de Projeto consistiu na elaboração de plano de comunicação interna, na *Malo Clinic de Lisboa*. A implementação de um plano de comunicação como meio de estratégia organizacional nesta empresa, é possivelmente, uma solução para evitar e ultrapassar crises e ainda traçar novas estratégias para a própria empresa. O desenvolvimento de instrumentos de comunicação interna podem atuar como uma ferramenta de comunicação interna e externa para esta empresa que está em constante expansão. A revisão da literatura que antecedeu a concretização deste projeto evidenciou a importância da comunicação interna no meio organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação interna – Organização – Colaborador – Instrumentos de comunicação – Estratégia organizacional

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES –
ESTUDO DE CASO DA *MALO CLINIC* DE LISBOA**

DIANA LEONOR ALVES GONÇALVES

ABSTRACT

This work project objective was developing an internal communication plan at Malo Clinic in Lisbon. The communication plan implementation as an organizational strategy tool in this company is essential to overcome insecure economy environments and to design innovative strategies. The development of internal communication instruments can work as an internal and external communications tool to Malo Clinic – which is currently in steady growth. The work project literature review highlighted the internal communication importance in the organizational environment.

KEYWORDS: Internal Communication - Organization - Worker - Communication Tools - Organizational Strategy

Índice

1. Introdução	6
2. Revisão da Bibliografia	8
2.1 Comunicação interna	8
2.2 Comunicação nas Organizações	10
2.3 A Comunicação Interna. Funções na Organização	11
2.4 Instrumentos e tipos de Comunicação Interna	12
2.4.1 Comunicação Oral	13
2.4.2 Comunicação Escrita	13
2.4.3 Comunicação Audiovisual	14
2.4.4 Comunicação Eletrónica	15
2.4.5 Ações e Programas	16
2.5 Cultura, Identidade e Imagem organizacional	16
2.6 Política de Comunicação Interna	18
2.7 Problemas da Comunicação Interna	19
3. Malo Clinic	21
3.1 <i>Malo Clinic</i> Lisboa - Sede do Grupo	21
3.2 Missão, valores, visão e estratégia organizacional	22
3.2.1 Visão	22
3.2.2 Missão	22
3.2.3 Valores	23
3.3 Sectores onde atua	23
3.4 Crescimento internacional	23
3.4.1 Outras áreas de negócio do grupo	23

4. Comunicação Interna na <i>Malo Clinic</i>	25
4.1 Programa <i>Care All</i>	25
5. Metodologia	27
5.1 Instrumentos de Pesquisa	27
5.2 Amostra	28
6. Análise de Dados e Conclusões	29
6.1 Análise de Questões	29
7. Plano de Comunicação Interna e Objetivos	31
7.1. Implementação do Plano de Comunicação	32
8. Considerações Finais	39
Bibliografia	41
Anexos	44
Anexo 1 – Gráficos – Análise de dados	44
Anexo 2 - Questionário - Comunicação interna na <i>Malo Clinic</i> de Lisboa	49
Anexo 3 - Mapa - Malo Clinic no Mundo	53

1. Introdução

A comunicação empresarial adquiriu uma maior importância sobretudo a partir dos anos 90, com a introdução das novas estratégias de administração e de posicionamento no mercado adotadas pelas empresas.

Entre essas estratégias, estão a imagem organizacional e os produtos frente aos públicos de interesse, que são todos aqueles que, de algum modo se relacionam com aquilo que as organizações comercializam. Esse público é formado por dois universos: o público externo, formado pelos clientes ou consumidores, eventuais acionistas, entre outros elementos da sociedade; e o público interno, composto pelo corpo de indivíduos ou funcionários, cujo relacionamento com a organização se dá a um nível muito próximo. As empresas passaram a dar cada vez mais peso ao seu público interno, ou seja, aos funcionários, compreendendo-os como colaboradores, dos quais dependem a vitalidade da empresa.

As organizações para chegarem ao público interno adotam cada vez mais a comunicação interna, que tem como objetivos motivar e informar todos os colaboradores nos variados níveis hierárquicos, fazendo com que os mesmos ofereçam uma maior contribuição para o cumprimento dos objetivos da empresa.

Começando por entender o significado da comunicação interna nas empresas, é possível deduzir-se que é um dos principais canais usados na difusão da cultura organizacional de uma empresa. E é através de instrumentos de divulgação, elaborados num plano de comunicação, que é possível atingir todos os níveis de comunicação, seja interpessoal ou intrapessoal. Assim torna-se essencial a criação de um plano de comunicação interna com o desenvolvimento de instrumentos adequados à organização e que disseminem facilmente informações relativas à organização.

A estrutura do trabalho de projeto assenta em três fases, a primeira de carácter teórico, através da revisão bibliográfica sobre a temática da comunicação interna e a importância da mesma nas organizações. A segunda fase é direccionada à *Malo Clinic* de Lisboa, através de um levantamento de informação sobre a empresa e os instrumentos de comunicação interna que a mesma disponibiliza aos colaboradores. Para esta fase foi elaborado um questionário a uma amostra representativa dos colaboradores.

Este trabalho de investigação procura responder às seguintes perguntas:

Como é que é desenvolvida a comunicação interna da *Malo Clinic* de Lisboa; se a comunicação interna que existe na empresa é suficiente; e se a comunicação interna satisfaz as necessidades dos colaboradores e dos centros de decisão?

Com a resposta a estas perguntas procurou-se criar uma proposta de um plano de comunicação interna para a organização. Assim, a última fase, o trabalho vai incidir nesse mesmo plano de comunicação interna, que certamente irá garantir uma maior eficácia na comunicação e que consequentemente motive a vida corporativa da *Malo Clinic*.

2. Revisão da Bibliografia

«O minuto mais bem gasto
É aquele que invisto em pessoas»

(BLANCHARD, Kenneth, JOHNSON, Spencer, *O Gestor Um Minuto.*)

2.1 Comunicação interna

Já lá vai o tempo em que a comunicação era feita por qualquer funcionário da organização e onde a mesma era vista como mais uma despesa e algo desnecessário. Hoje, grande parte das organizações já olha para a comunicação como uma das áreas principais e de relevância estratégica, responsável por assegurar o seu mais bem precioso: a imagem organizacional. Por imagem, entende-se conjunto de ideias que as pessoas têm e/ou formam sobre uma empresa. Segundo Neves (2002), “é o que está na cabeça das pessoas”.

Para Weisinger (2001), a “base de qualquer relacionamento é a comunicação”, sem comunicação não existe conhecimento. Independentemente do ambiente em que o indivíduo se encontre, a necessidade e o funcionamento da comunicação são semelhantes. Assim, também no ambiente organizacional a comunicação surge inevitavelmente.

Cahen (1990) afirma que é através de uma comunicação adequada, que a empresa pode mostrar os benefícios da mudança e conduzir todos na mesma direção. Portanto, ao falarmos em organizações, é inevitável que se mencione a função da comunicação.

Segundo Kreps (1990) “a comunicação organizacional como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem.” Na perspectiva do autor, a comunicação organizacional é um processo fundamental e dinâmico.

Torquato (2002) refere que a comunicação organizacional tende a facultar meios para promover uma maior adaptação dentro da organização, mediante conversa, troca de informações e experiências.

Com a globalização, o foco das organizações passou a ser o público externo e interno. Compreenderam que as pessoas são o grande fator que faz a diferença na concorrência no meio organizacional, e que a responsabilidade, o contributo e qualidade

dos profissionais são indispensáveis nesse contexto.

Desde os anos 90, que a motivação e o comprometimento com os objetivos organizacionais são as características mais desejadas em todas as empresas. As mesmas procuram conhecer os funcionários, os medos, e a compreenderem as suas motivações. Cada vez mais, as empresas preocupam-se com a motivação dos funcionários, justificando que o desempenho positivo e a eficiência estão diretamente associados à motivação. Segundo Hendrie Weisinger (2001) “é fácil perceber porque é que a motivação é tão desejada no trabalho”, o autor explica que um funcionário motivado exige menos controlo, tem uma maior produtividade e uma tendência para ser mais aplicado e criativo.

Torquato afirma, ainda, que:

“Por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamento. [...] O poder da comunicação pode ser designado como poder expressivo. Ele é capaz de alterar estados de comportamento [...] O poder expressivo viabiliza concordância em torno de metas e objectivos, valores e normas, meios, políticas e práticas, grau de participação e obrigações de desempenho.” (1991, p. 162)

A empresa tem que “vender” a sua visão para conseguir funcionários motivados. O compromisso só surge a partir do momento em que o funcionário partilha da mesma visão e simultaneamente o desenvolvimento da empresa significa o seu próprio crescimento.

Uma empresa que tem como ambição motivar os seus funcionários deve comunicar a sua missão, visão, cultura e os seus valores, e a comunicação corporativa é o que potencia a essa mesma motivação. Os meios de comunicação por sua vez despertam compromissos e originam resultados.

Atualmente é mais valorizado que os funcionários sejam parte integrante no negócio, sintam-se em sintonia com o que a organização espera delas e saibam ainda o que podem esperar da mesma.

Uma comunicação bem sucedida desempenha um efeito positivo sobre o ambiente organizacional e por sua vez sobre a imagem global da empresa. A comunicação, acima de tudo, deve ser coerente e consistente com a imagem que a empresa pretende transmitir não só para o público externo como ainda para o público interno. Os funcionários retratam um público de muita importância para administração de qualquer empresa.

Segundo Dionísio et. al. (2004) os colaboradores são meios de divulgação externa da imagem da organização, podendo mesmo adotar essa função pela negativa se não forem envolvidos; a coerência entre a comunicação interna e a externa é indispensável para existir uma comunicação eficaz; a organização precisa de saber motivar e envolver os colaboradores, para o conseguir a nível interno.

Ainda assim, é essencial que a organização compreenda a comunicação corporativa como:

“Uma atividade sistémica, de carácter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra –, manter – onde já existir –, ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários, através de filosofias, políticas, atitudes e atividades.” (Cahen, 1990, p. 29)

A comunicação interna tem uma função determinante no desenvolvimento da empresa. A sintonia entre toda a hierarquia da organização é a consolidação da identidade da mesma, o que é essencial para o sucesso. Este tipo de comunicação não pode ser reduzido a um grupo de canais através dos quais se difunde a informação mas sim, ser percebida como um “sistema de interações onde o emissor e o recetor se inter-influenciam e partilham significados simbólicos.”

Pode-se concluir que a comunicação nas organizações deve ser compreendida como um investimento e não como um gasto supérfluo. É necessário reconhecer que os funcionários contribuem para o acréscimo da margem de lucro da empresa.

2.2 Comunicação nas Organizações

Segundo Lee Thayer (1976) “Os processos de comunicação são decisivos para possibilitar e determinar as condições, as operações e o inter-relacionamento de todos os sistemas vivos [...] A essência do ser humano é comunicar-se e receber comunicação.”

A sociedade em que nos encontramos é tecida pela comunicação. Este facto faz com que não chegue às organizações serem eficientes, estas também têm que revelar essa eficiência. A comunicação é, então, uma indispensável nas organizações. Ao nível interno, as empresas cada vez mais voltam à atenção para dentro da empresa e fazem com que os funcionários sintam orgulho de pertencer à empresa

Segundo Pichon-Rivière (1998), quando maior for a integração dos indivíduos no grupo, maior é o sentimento de pertença.

Tal como foi mencionado anteriormente, e como nos refere Lampreia (1992) implementar a comunicação interna é um investimento que possibilita conquistar resultados positivos aos vários departamentos da organização. Permite aumentar a motivação dos funcionários, influenciar investidores e, ainda, o sector de vendas de produtos ou serviços.

Thévenet (1988) salienta que a comunicação interna é uma ambição, convicção e necessidade para as empresas. As organizações expressam ambição por uma política estruturada de comunicação interna; uma convicção de que com esta política as crises potenciadas por problemas de comunicação serão solucionadas; e uma necessidade da utilização da comunicação para o planeamento das atividades do ambiente organizacional.

2.3 A Comunicação Interna. Funções na Organização

Segundo Canilli (1995), “O diálogo dentro da organização (...) é tão importante como o diálogo com o exterior” O autor deve ter como fundamento as múltiplas funções da comunicação interna que Westphalen (1901) aponta, tais como “expor, transmitir, e explicar”._A mesma autora refere que as mensagens transmitidas no organismo podem dividir-se em: a) informação operacional: consiste em informações indispensáveis ao funcionamento e desenvolvimento da instituição, tal como as transmissões de ordens relativas à execução do trabalho; divulgação de temas como a organização e metodologia do trabalho, processo de produção, etc.; b) informação motivadora trata todos os assuntos que os colaboradores precisam ou estão interessados em saber, principalmente as mensagens com a finalidade de motivar e mobilizar os colaboradores. Mensagens que tratam algumas áreas indispensáveis: a organização, o meio onde ela se insere e os seus objetivos; ainda o sistema de produção; e a organização interna.

2.4 Instrumentos e tipos de Comunicação Interna

É da responsabilidade das organizações desenvolver meios de comunicação corporativa úteis para manterem os funcionários bem informados em relação à empresa onde trabalham.

Quando é preciso transmitir uma mensagem, a organização pode optar entre as várias formas de comunicação que existem, nomeadamente a escrita, a oral e a audiovisual.

Determinar o quê e como comunicar têm muita relevância na gestão da organização. É essencial ter em conta os diferentes meios de comunicação corporativa, e ainda conhecer as suas particularidades e saber principalmente o que comunicar. Estes fatores possibilitam uma melhor escolha dos instrumentos a utilizar, nunca esquecendo os objetivos que a organização deseja atingir.

Madureira (1990) diz que a comunicação pode ser formal ou informal. O autor descreve a comunicação formal como aquela que “que ocorre dentro da estrutura formal da cadeia de comando assumindo normalmente a forma escrita” e a informal que “ocorre independentemente da estrutura formal e assume a forma oral.”

A comunicação formal, é dirigida e estrategicamente produzida para os seus públicos com o objetivo de transmitir ordens, medidas, informações, etc. Margarida Kunsch (2003) refere que a comunicação informal nas empresas surge das relações sociais dos seus funcionários, as conversas e os rumores são dois exemplos disso. A autora afirma, também, que este meio de comunicação deve ser utilizado para o desenvolvimento da organização e não para dificuldades à mesma, pois os rumores distorcem a verdade e difundem-se de forma incontrollável.

Ainda assim, Adrian Buckley (1992) concebe o sistema informal como um poderoso e eficaz canal de comunicação. O autor justifica que apesar as mensagens transmitidas desta forma serem muitas vezes distorcidas, são mais rápidas do que através de canais formais e por vezes adquirem mais credibilidade. De qualquer forma, uma comunicação deve ser selecionada mediante o conteúdo da mensagem a ser transmitida. Os mecanismos utilizados dependem do efeito que a organização pretende causar aos seus funcionários.

2.4.1 Comunicação Oral

A comunicação oral distingue-se por ser rápida, eficaz, direta e económica, pois dirige-se a um número reduzido de indivíduos. Contudo, é imprecisa, havendo o perigo de deturpação da mensagem no instante da transmissão da mesma. A mensagem é ainda volátil, pois não deixa vestígio. Por estas razões Westphalen (1901) salienta a importância do suporte escrito em simultâneo com este meio de comunicação.

Contudo, a comunicação oral pode-se tornar um problema, a mensagem via oral pode chegar ao destinatário deturpada e conseqüentemente originar desordem. Phillip Clampitt (1991) indica quatro instrumentos de comunicação oral utilizados na comunicação corporativa. A comunicação face-a-face que abrange a comunicação vocal, visual e movimentos corporais, e permite a transmissão de sentimentos e emoções; o uso do telefone substitui o contacto face-a-face, apesar de ficar a faltar a informação visual; o discurso que permite um contato direto com os intervenientes; e a reunião que proporciona o contato entre diferentes cargos hierárquicos, facilitando uma comunicação bilateral. O discurso e as reuniões, os seminários, as conferências e os encontros também fazem parte deste meio de comunicação.

2.4.2 Comunicação Escrita

Segundo Westphalen (1901), a comunicação escrita facilita uma difusão rápida e ao mesmo tempo tem uma difusão ilimitada, chega a um elevado número de pessoas. É menos dispendioso e pode ser utilizada por todas as organizações. Contudo, deve ser usada com cautela, ou seja, sem excesso. Este veículo de comunicação permite um registo da mensagem, serve como prova do conteúdo transmitido.

Os autores Crable & Vibbert (1986) indicam diferentes instrumentos da comunicação escrita. As cartas, com a finalidade de comunicar justificações, intenções e ainda projetos e acontecimentos futuros na organização; as cartas de integração têm o objetivo de integrar os colaboradores, fazendo-os sentir envolvidos nas atividades da empresa; materiais como folhetos, boletins, brochuras, etc. são um formato que procura transmitir os pontos de vista da direção aos funcionários; o placard ou quadro informativo é um dos meios mais tradicionais de comunicar com os colaboradores é, ainda, o menos dispendioso e de fácil aplicação.

Clampitt (1991) afirma que as publicações são o método mais importante de comunicação interna, nomeadamente as *newsletter*, o jornal e a revista interna. Com estes instrumentos de comunicação a organização pretende transmitir uma imagem positiva e benéfica da organização e ainda comunicar informação interna; os seus produtos e serviços e a estratégia e política empresarial. Uma publicação eficaz deve conciliar a visão da direção com a dos funcionários, ambos os pontos de vista contribuem para que o jornal ou revista interna seja um dos suportes de maior importância na comunicação interna das

organizações.

“A diversidade de temas deve ser conseguida porque só assim é possível, em simultâneo, informar sobre actividades internas, instruir e estimular a participação. Com o jornal interno, as pessoas têm a oportunidade de se rever, têm a possibilidade de conhecer, e dar a conhecer factos ligados à empresa. Estes, mais ou menos importantes, acabam por revelar a base do clima organizacional interno” (Almeida, 2000, p.71)

Os inquéritos são outro instrumento de comunicação interna tal como diz Bartoli (1991). Estes pretendem procurar os principais desejos e aspirações dos funcionários, serve, sobretudo, para conhecer o clima organizacional e análises de problemas da organização. É importante para a empresa compreender o grau de satisfação e de adesão aos objetivos, procurar saber as necessidades de formação, as condições de trabalho, etc.

2.4.3 Comunicação Audiovisual

A comunicação audiovisual é caracterizada por reunir as palavras, imagens e sons. Este instrumento de comunicação permite, também, que comunicação seja transmitida ao público interno e externo, difundindo entre outras informações a missão e os valores da empresa. Com o grande desenvolvimento da tecnologia de comunicações este meio de comunicação é cada vez mais utilizado pelas organizações. Os vídeos institucionais são um bom exemplo disso, dão uma visão ampla da empresa e das atividades que a mesma executa. Possibilita uma comunicação privilegiada e de grande utilidade.

A Videoconferência também faz parte dos meios audiovisuais, esta ferramenta de comunicação permite que a mesma mensagem seja transmitida simultaneamente aos funcionários e a todas as filiais da organização. Permite o contacto visual e auditivo de ambos os intervenientes numa conversação. É uma ferramenta sobretudo eficaz na área da formação e de reuniões em áreas geográficas diferentes, quebrando a distância espacial. Apesar de ser um meio de comunicação interna bastante útil, não tem a capacidade de substituir na totalidade a comunicação face-a-face.

A televisão corporativa é também um instrumento de comunicação muito útil, principalmente nas grandes empresas e de muitos colaboradores. Permite a difusão de

informações e conteúdos, através de sons e imagens. Utilizada para reduzir distâncias, poupar tempo e atingir um maior número de pessoas em simultâneo, comunicar de forma igual com todos, etc.

“As vantagens destes métodos são similares, constituem uma forma de ilustração mais dinâmica, de fácil assimilação, sem rejeição (é muito menos trabalhoso ver um filme ou um vídeo do que ler um livro), e podem, como os meios impressos, serem vistos quantas vezes forem desejadas. A mesma informação pode alcançar um maior número de pessoas, sobretudo quando se trata de organizações com sucursais situadas em diferentes localidades, e tanto o filme quanto o vídeo permitem que todos os funcionários conheçam e compartilhem, ainda que seja de maneira indirecta, uma mesma visão da empresa.” (DEL CASTILLO HERMOSA, 1992)

Apesar da rápida difusão de diferentes tipos de conteúdo, tais como a situação e estratégias da organização, programas motivacionais, formações, entre outros, o investimento é alto.

2.4.4 Comunicação Eletrónica

A comunicação eletrónica veio para facilitar a vida das empresas, oferecendo flexibilidade, comodidade e baixo custo para as organizações. Através da internet, que se tornou cada vez mais indispensável nos planos de comunicação das empresas, as organizações passaram a poder contar com mais instrumentos de comunicação. A comunicação eletrónica dos que mais é utilizado na comunicação interna de uma organização, exemplo disso é o *e-mail*.

O *e-mail* possibilita a transmissão de mensagens a partir de um computador para outro e pode substituir muitos outros meios de comunicação escrita, através da sua rapidez e eficiência. Permite uma troca instantânea de informações entre diferentes níveis hierárquicos e possibilita ainda a comunicação com o exterior. É, ainda, através do *e-mail* que as organizações enviam as *newsletters* internas, que são um conjunto de notícias ou informações relevantes para a organização e o *flash* de informação, uma nota simples e abreviada com a finalidade de comunicar rapidamente.

A intranet é outro meio de comunicação interna cada vez mais utilizado nas organizações, apenas para os funcionários da empresa. Esta ferramenta oferece várias vantagens à organização, tais como: proporcionar aos funcionários uma série de serviços, como a comunicação institucional, serviços e produtos, estratégia, valores, e missão da organização.

Toda esta informação é disponível de forma simples e acessível; é disponibilizada rapidamente para toda a empresa; sem qualquer barreira de espaço e de tempo, permite a igualdade de informação de todos os colaboradores separados geograficamente. Possibilita, ainda, a introdução de impressos, inquéritos de opinião, manuais da organização, etc.

“Uma intranet é usada apenas no ambiente privativo das empresas. Em vez de circular publicamente, como na Internet, as informações que transitam em uma rede intranet só são acessíveis à organização a que pertence e ao seu pessoal interno.” (PINHO, 2003)

2.4.5 Ações e Programas

As atividades proporcionadas pela organização pretendem transmitir de alguma forma mensagens aos colaboradores. Programas de integração de novos funcionários; programas de motivação para colaboradores; programas de comemoração são exemplos de eventos que integram a comunicação interna.

O espaço da organização também representa um papel especial ao nível da comunicação interna. A disposição e decoração do espaço onde os funcionários passam grande parte do seu tempo também são fundamentais para a motivação organizacional, fazendo deste um meio importante de comunicação interna.

2.5 Cultura, Identidade e Imagem organizacional

A cultura é um dos elementos básicos da sociedade, que se caracteriza como o comportamento adquirido pelos membros da mesma. É algo que está em constante transformação, e sujeita a influências da sociedade.

A cultura é também uma característica da comunicação organizacional, que segundo Baldissera (2000) “é o conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização”. Crenças e Valores que dizem respeito à mentalidade, hábitos,

comportamentos e padrões utilizados pela organização, que por sua vez originam uma identidade única, a identidade da empresa. A cultura organizacional é uma construção simbólica de cada organização, é a forma de desenvolver uma melhor eficiência e inclusão social. É a sua identidade, pois a identidade de um indivíduo ou organização é composta de um núcleo cultural.

A identidade de uma organização é um conjunto de particularidades diferentes que surgem da cultura, e que funciona como um método de representação. Para Olins (1990) “cada organização é única, e a sua identidade deve emergir das raízes da própria organização, da sua personalidade, das suas forças e fraquezas”. A identidade organizacional pode ou não ser delineada, contudo vai sempre existir e influenciar a empresa. Então, é melhor prevenir e pensar de modo estratégico na identidade, tendo em conta a sua missão e objetivos.

Segundo Upshaw “a identidade de uma marca é a configuração do seu DNA”. Villafañe refere que:

“A identidade da empresa funciona como um estímulo que provoca uma experiência – a própria imagem – no receptor, mediada por este (pelos seus preconceitos, atitudes, opiniões, gostos, etc...) e pela natureza do trabalho organizacional que, tal como acontecia com o preceptivo, trata de tornar coincidentes o padrão de estímulo e o conceptual.” (1998)

Embora, a identidade da organização revele quem a organização é, a imagem corporativa define como a organização é compreendida pelo público, ou seja, como a empresa é e como se parece. A identidade é compreendida como a verdadeira essência da organização, e é através da comunicação que a mesma se difunde e se transforma na imagem organizacional.

Minguez (1999) define a imagem como “o conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização”. A imagem é representada pelo que a empresa é, pelo que faz e pelo que diz. Para Costa (2000) a imagem organizacional representa muito mais, “a imagem da empresa é a representação mental, e o imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e as opiniões desta comunidade”.

A imagem da organização deve ser clara para a empresa, pois só desta forma é que a mesma se reflete no seu público, é um risco deixá-la ao seu critério. O público, através da

ligação que tem com a organização, cria uma imagem da mesma, a imagem entendida pelo público. Uma imagem que é sempre influenciada por diversos factores do próprio público, como a cultura, valores e preconceitos, etc.

Segundo Ade, 2001, “a identidade é uma realidade, a imagem é percepção. A identidade molda a imagem, enquanto a imagem reflete a identidade”. Ainda assim, estes conceitos estão necessariamente interligados e compreendidos como instrumentos fundamentais na organização. Uma identidade bem definida ajuda a empresa na concretização dos seus objetivos, e consequentemente na atração de clientes.

Segundo Ruão, 2000 “A construção da imagem assenta numa reflexão profunda sobre o sentido próprio que a marca pode não só espelhar, mas também concretizar no uso funcional e emocional que dela faz o consumidor”

2.6 Política de Comunicação Interna

Atualmente, a política de comunicação interna, é fundamental, nas organizações. Como referido anteriormente, as organizações devem comunicar a sua missão, cultura e valores aos seus funcionários. Esta política vem criar um maior envolvimento e motivação nos colaboradores, fazendo com que os mesmos se sintam parte de um projeto comum.

Almeida, 2000 refere que é da responsabilidade da organização uma política de comunicação “assente numa linguagem comum e aberta a todos, na perspetiva da acessibilidade” não poderá ser “estranha e incoerente relativamente à política de comunicação externa. Pelo contrário, deverão estar bem adequadas” sem “desprezar o sentido multidireccional da comunicação. Não basta pensá-la como ascendente e descendente sempre sujeita a um certo tipo de “filtragem” comunicacional. É fundamental facilitar a circulação de informação entre pares e entre serviços distintos, essa é uma forma de desenvolver a capacidade de iniciativa e reação”.

O mesmo autor diz-nos, ainda, que “cada pessoa participa na construção da imagem da sua própria empresa e, se a política de comunicação interna não estiver em coerência com outras funções da empresa, acabará por existir um efeito de boomerang trazendo a rejeição ou não reconhecimento daquela, por parte das pessoas”. Assim, a política de comunicação interna da organização, deve ter como principal intuito a criação de envolvimento, ou seja, o sentimento de pertença por parte dos funcionários da organização.

2.7 Problemas da Comunicação Interna

São muitos os autores que justificam os problemas internos com a falta de informação e conhecimento sobre a organização. Os mesmos concluem que a esta ausência de informação leva a equívocos e a interpretações erradas que muitas vezes prejudicam a organização.

Lionel Brault, 1992 aponta problemas de comunicação que podem ocorrer em qualquer empresa, tais como o distanciamento entre departamentos e diferenças entre funcionários motivados e discussões constantes.

Michael Bland e Peter Jackson, 1992 acrescentam, ainda, outros problemas que surgem da ausência comunicação. Além do desconhecimento dos objetivos/missão da organização; a incompetência na execução das tarefas individuais com a máxima qualidade possível; desconhecimento das necessidades do consumidor e da estratégia da concorrência; falhas nas relações com os superiores; apreciações e comentários entre departamentos; incapacidade de informar corretamente, etc.

Contudo, Lionel Brault afirma que os problemas de comunicação podem não estar relacionados com a falta da mesma e que certas organizações experimentam resolver esta questão com a implementação de suportes de comunicação e que nem sempre é o mais certo “(...) demasiada informação aniquila a comunicação(...)”.

Phillip Clampitt, 1991, sustenta este raciocínio, ao referir que não é pela empresa adquirir uma maior quantidade de meios de comunicação que vai aumentar o conhecimento dos colaboradores. A multiplicação das tecnologias de comunicação no ambiente de trabalho pode criar a dispersão da mesma

Para precaver estas lacunas nas organizações, é fundamental uma comunicação interna adequada e regulada, o que obriga a uma análise das necessidades da própria organização e à definição de objetivos. É necessário iniciar essa análise com um diagnóstico estratégico para compreender características da organização, nomeadamente a história, mitos, ritos, rumores, etc. É igualmente necessário o cruzar o plano de comunicação com a estrutura da empresa.

A concorrência que é cada vez maior e parece fundamental para as empresas a existência de um plano de comunicação interna para atingirem de forma eficaz, não só o

funcionário como, ainda, o cliente, o público externo.

A comunicação é um sistema contínuo, por isso o plano de comunicação delineado para a organização deve ser revisto, e se necessário alterado, de forma a ajustar-se às alterações que venham a surgir. Alterações causadas pela concorrência, do macroambiente, etc.

3. *Malo Clinic*

A *Malo Clinic Health & Wellness*, fundada em 1995 por Paulo Malo, é atualmente líder em Implantologia e estética dentária, tendo em conta a dimensão das suas clínicas, o número de pacientes e a complexidade dos casos tratados.

Ao longo dos anos, Paulo Malo, fundador e presidente da *Malo Clinic*, e a sua equipa desenvolveram diversas técnicas e produtos cirúrgicos inovadores, nomeadamente o All-on-4™- um conceito que permite a colocação de dentição fixa numa única visita, sem transplante ósseo e considerado como um dos mais significativos avanços em Reabilitação Oral dos últimos quarenta anos. Esta técnica veio revolucionar os conceitos e os protocolos há muito estabelecidos para os implantes dentários, que por sua vez deram origem ao sucesso e à grande expansão das suas clínicas por todo o mundo.

Com presença em cinco continentes, a *Malo Clinic* tem vindo a alargar a sua área de actuação a várias valências médicas de modo a implementar um conceito de gestão de saúde integrada. As unidades *Malo Clinic* são clínicas de grande dimensão, inseridas em modernos edifícios e localizados em áreas centrais das principais cidades no mundo, nomeadamente, em Portugal (Lisboa, Almada, Porto, Portimão e Coimbra), Espanha (Corunha), Itália (Milão), Reino Unido (Teddington), Polónia (Varsóvia), Israel (Tel Aviv e Ramat-Hasaron), Marrocos (Casablanca), Angola (Luanda), Estados Unidos (New Jersey), Colômbia (Bogotá), Japão (Tóquio), China (Macau e Xangai) e Austrália (Melbourne).

No sector da Saúde, o Grupo é atualmente líder mundial em implantologia e estética dentária com base no número de pacientes tratados, na complexidade dos casos, bem como na dimensão e internacionalização das clínicas existentes.

3.1 *Malo Clinic* Lisboa - Sede do Grupo

A *Malo Clinic*, tal como foi referido anteriormente, é hoje reconhecida mundialmente pelo desenvolvimento de técnicas cirúrgicas inovadoras, protocolos e produtos patenteados, reconhecidos internacionalmente, utilizados na reabilitação de desdentados totais.

Composta por diversos departamentos, a sede da *Malo Clinic*, situada na Av. dos Combatentes, em Lisboa, conta com 50.000 m² de área e 700 colaboradores, é considerado

o maior centro de reabilitação oral do mundo. O que começou como um simples gabinete dentário no edifício sede do *Malo Clinic* de Lisboa, é hoje um dos mais internacionais grupos de saúde, com um potencial impar de crescimento assente na credibilidade e notoriedade junto da comunidade dentária mundial.

3.2 Missão, valores, visão e estratégia organizacional

3.2.1 Visão

Faz parte da visão da *Malo Clinic* a oferta de uma solução inovadora de dentição fixa para enfrentar o problema que afeta uma percentagem significativa da população mundial, os desdentados totais, sem recurso a transplantes ósseos, com uma intervenção única inferior a seis horas, mais económica, aplicada a uma escala mundial, assumindo a liderança no sector da reabilitação oral. Desenvolver serviços médicos que permitam a oferta de *check-up* de saúde, fora do ambiente hospitalar agressivo e potencialmente contaminado com um elevado standard de qualidade e conforto, em países estratégicos, contribuindo para aumentar a qualidade e esperança de vida dos seus pacientes.

3.2.2 Missão

É missão da *Malo Clinic Health & Wellness*, garantir uma oferta de serviços de excelência em países estratégicos, com suporte nos seguintes vetores:

Melhoria de técnicas, processos e materiais, através de um processo contínuo de investigação e inovação; aplicar protocolos clínicos ao processo de reabilitação, para permitir a sua aplicação a nível internacional com uniformidade de elevada qualidade; desenvolver parcerias estratégicas que acrescentem valor ao plano de desenvolvimento, enquadradas com a visão e valores; no *check-up* de saúde, desenvolver parcerias estratégicas com instituições reconhecidas no sector da saúde, que complementem as valências da *Malo Clinic* e permitam o acesso a meios de diagnósticos de topo, médicos e entidades especialistas de reconhecida qualidade que permitam a oferta de um serviço excelência em ambiente de spa.

3.2.3 Valores

Tratar os pacientes com um enfoque permanente na excelência dos serviços médicos e no atendimento; abertura à adoção de processos inovadores e aquisição de conhecimentos que melhorem a qualidade dos serviços; promover uma cultura que estimule o trabalho em equipa, o espírito de entreajuda, a iniciativa, a confiança, a orientação para o atingir de objetivos e o respeito pelo próximo, num ambiente agradável e informal; em suma, um compromisso com valores e objetivos do Grupo.

3.3 Sectores onde atua

A *Malo Clinic* atua na saúde, onde disponibiliza serviços na área da Medicina Dentária, outras especialidades médicas, bem como meios auxiliares de diagnóstico e outros serviços complementares associados e no Bem-Estar, onde disponibiliza serviços de Estética, Cosmética, Fitness e Spa, bem como produtos de Beleza e Cosmética.

3.4 Crescimento internacional

Suportado por um ambicioso e sem paralelo processo de internacionalização no sector da saúde, o Grupo desenvolveu clínicas próprias e em parceria por todos os continentes, tornando-se assim um dos grupos de saúde mais global. Ao nível do sector dentário, é líder mundial e detém as maiores e mais bem equipadas clínicas dentárias espalhadas por todo o mundo. (ver mapa 1 em anexo)

Com o desenvolvimento e expansão das clínicas a *Malo Clinic* desenvolveu outras áreas de negócio para além da sua oferta de serviços nas áreas de saúde e bem-estar, o *Malo Group*. O nível de sucesso alcançado pelo *Malo Group* é o resultado da cultura organizacional existente, que combina a contínua procura da excelência, ao nível da atividade clínica e nos procedimentos internos e externos, com uma equipa de profissionais jovens.

3.4.1 Outras áreas de negócio do grupo

Com o objetivo primordial de fornecer bens e serviços de suporte às atividades que integram o seu *core business*, o Grupo desenvolveu outras áreas de negócio que fazem

parte do *Malo Group*. Esta forma de procedimento revela uma cultura empresarial que não só dá resposta interna a diversas necessidades, como também garante a excelência na sua prestação de serviços, controla com maior eficácia a sua qualidade e paralelamente aposta na criação de fortes estratégias de negócio. Proporcionando inúmeras condições especiais a todos os colaboradores mas também estimulando o desenvolvimento económico do *Malo Group*, o leque de atividades que alia ao seu *core business* engloba áreas de negócio tão distintas como a produção e comercialização vinícola; atividades vónicas; enoturismo; turismo rural; comércio e distribuição de produtos alimentares; a criação de gado; a comunicação, *design* e imagem; e a restauração.

Dedicada à produção e comércio de vinho, a *Malo Tojo* dispõe de 100ha de vinha, localizada na Quinta de Catralvos (Azeitão) e Monte da Charca (Pegões). Para além de produzir vinhos de elevada qualidade, proporciona atividades de enoturismo e turismo rural. Num ambiente de reserva ecológica, a *Malo Mixed Farming* dedica-se à criação de raças autóctones como porcos e vacas. A *Gelcentro* dedica-se ao comércio e distribuição de produtos alimentares de excelência congelados e frescos.

A criação de uma equipa que conseguisse dar resposta a nível nacional e internacional nas áreas de comunicação e *design*, reforçando a marca Malo de forma integrada e transversal, levou à criação da *Malo Productions*. Responsável por toda a comunicação das diversas unidades de negócio que compõem o Grupo em todo o mundo, assegura junto das equipas locais ou agências de comunicação a identidade da *Malo Group*. Disponibiliza valências como comunicação, media, design, vídeo, áudio, fotografia e web. A estrutura da *Malo Productions* encontra-se no edifício da *Malo Clinic* de Lisboa

O *Malo Business Café* é uma empresa de restauração que desenvolve e implementa o seu conceito em diversas unidades de negócio do grupo, a maior está presente na *Malo Clinic* de Lisboa.

4. Comunicação Interna na *Malo Clinic*

Os meios de comunicação internos que a *Malo Clinic* de Lisboa disponibiliza na comunicação interna são fundamentalmente os comunicados internos que informam os colaboradores de acontecimentos/procedimentos relevantes, promoções em vigor, etc., através do *e-mail*. Também a *newsletter Malo Clinic Health & Wellness* é enviada quinzenalmente para todos os colaboradores como veículo de informação das principais notícias e/ou factos relevantes acerca da empresa. São realizadas reuniões entre os centros de decisão dos vários departamentos de onde resultam comunicados internos às diferentes equipas, também, através de *e-mail* e reuniões.

A empresa possui, ainda, intranet como plataforma de consulta, contudo, não disponibiliza as particularidades que este serviço normalmente oferece, apenas é utilizado para divulgação de notícias da atualidade do jornal *Expresso*, e permite aceder ao portal de recursos humanos onde os colaboradores podem encontrar os seus recibos de ordenados. Este serviço é um instrumento de comunicação que poderia ser melhor aproveitado, podendo oferecer mais utilidade à empresa.

O recurso à vídeo-conferência é, por vezes, utilizado como ferramenta de modo a permitir a tomada de decisões clínicas ou de gestão entre as diferentes clínicas, principalmente entre países. São também usados quadros/placards nos diversos departamentos com dados, procedimentos, escalas, etc.

Saliento o investimento nos edifícios e na disposição/decoração das Clínicas, no fundo é onde os funcionários passam grande parte do seu tempo também são fundamentais para a motivação organizacional. Neste contexto a *Malo Clinic* aposta numa política de uma imagem comum a todas as clínicas, concebendo locais atractivos, onde os colaboradores têm prazer de trabalhar.

4.1 Programa *Care All*

A *Malo Clinic* dispõe de um programa de benefícios que tem como objetivo proporcionar ao colaborador e à sua família o acesso a um conjunto de serviços de forma mais vantajosa, ou mesmo gratuita, contribuindo deste modo para um aumento do bem-estar, para a prevenção e cuidados de saúde, que se traduzirão numa melhoria de qualidade de vida. A *Malo Clinic* oferece a todos os seus funcionários a utilização do ginásio, um serviço que a empresa possui e que é destinado também ao público externo. Para além do

acesso aos serviços do Grupo com vantagens especiais, este programa contempla ainda o acesso com condições mais vantajosas a serviços de algumas empresas parceiras.

5. Metodologia

A metodologia escolhida para este Trabalho de Projeto foi de natureza qualitativa e quantitativa, dando mais ênfase à segunda. A metodologia consistiu na pesquisa bibliográfica, invocando apoio bibliográfico, e no trabalho de investigação.

Os instrumentos de trabalho de investigação utilizados foram a observação não participante através do inquérito por questionário e entrevista.

“Os investigadores qualitativos tentam interagir com os seus sujeitos de forma natural, não intrusiva e não ameaçadora. (...) Como os investigadores qualitativos estão interessados no modo como as pessoas normalmente se comportam e pensam nos seus ambientes naturais, tentam agir de modo a que as atividades que ocorrem na sua presença não difiram significativamente daquilo que se passa na sua ausência” (BOGDAN & BIKLEN, 1994)

Esta técnica, diminui essencialmente a interferência do observador no observado, sem influenciar o objeto de estudo.

5.1 Instrumentos de Pesquisa

No inquérito por questionário procurou-se adquirir o máximo de informação sobre a comunicação interna da *Malo Clinic* de Lisboa na visão dos trabalhadores, sobre principais instrumentos informação da empresa e a importância dos mesmos para os colaboradores, com o objetivo de elaborar sugestões apropriadas para melhorar a comunicação dentro da organização. As questões referem-se à opinião e perceção que os funcionários têm da sua empresa, da funcionalidade e qualidade da comunicação, e, ainda, sugestões para melhorar a mesma.

Segundo Alain Birou, 1973, “Em ciências sociais, o inquérito é uma pesquisa sistemática e o mais rigorosa possível de dados sociais significativos, a partir de hipóteses já formuladas, de modo, a poder fornecer uma explicação.”

O questionário traz bastantes vantagens à investigação, pois permite o estudo de um número significativo de pessoas, assegura o anonimato das respostas, possibilita flexibilidade no tempo de resposta às perguntas e é, ainda, um instrumento neutro, sem influenciar as convicções. Pretende-se chegar ao conhecimento dos elementos que motivaram à situação atual da empresa, permitindo identificar as necessidades e os

interesses dos colaboradores.

Para Ghiglione & Matalon (2001), “o questionário apresenta (...) duas vantagens: permite observar relações ao nível dos indivíduos e obter informações mais ricas sobre cada um.”

A elaboração do questionário teve por base a bibliografia estudada, o mesmo exhibe questões para recolha de dados que representam a amostra dos funcionários. O questionário é constituído por perguntas de resposta fechada e de escolha múltipla e, ainda, perguntas abertas. Em algumas perguntas fechadas do questionário foi utilizado o método de Likert aplicando cinco opções de resposta, o que permite ao inquirido expressar o grau de concordância ou discordância.

Na entrevista semi-estruturada realizada a alguns colaboradores da empresa, na sede da *Malo Clinic*, tinha-se o objetivo de conhecer os meios de comunicação interna que a organização disponibilizava, os problemas que a falta destes podiam suscitar e, ainda, captar as sugestões propostas pelos funcionários. Apesar da entrevista ser semi-estruturada procurou-se garantir que os diversos participantes respondessem às mesmas questões.

5.2 Amostra

O universo da pesquisa de campo é representado pelos 700 colaboradores da *Malo Clinic* de Lisboa. A *Malo Clinic* emprega cerca de 1500 colaboradores nas diversas clínicas de Portugal e no mundo inteiro, contudo, a análise será direccionada apenas em Lisboa.

A amostra não foi estatisticamente significativa, tendo em conta o número de funcionários da empresa. A amostra recolhida é de 35 inquiridos, da *Malo Clinic* de Lisboa, constituída por 25 mulheres e 10 homens. A média da idade da amostra é de 32 anos e quanto à antiguidade na empresa é de 6 anos.

6. Análise de Dados e Conclusões

6.1 Análise de Questões

A resposta às perguntas “Indique até um máximo de 3 as principais fontes de obtenção de informação sobre a *Malo Clinic*”, “Dos seguintes meios, quais lhe dão mais informação sobre a *Malo Clinic*?”, “O que gosta de ler nas publicações internas da *Malo Clinic*?”, “O que faz às publicações?”, “Quais os processos que considera contribuir para melhor para que os colaboradores tenham conhecimento dos objectivos globais prosseguidos pela empresa?” e “O que acha que devia ter um maior desenvolvimento na empresa”, foi essencial para compreender quais os meios de comunicação interna mais importantes da organização, os mais eficazes, os que precisam de um maior desenvolvimento e, ainda, o tipo de informação que os funcionários gostam mais receber.

A análise a estas questões permitem verificar que:

A principal fonte de obtenção de informação sobre *Malo Clinic* são as conversas informais com colegas seguido dos “media” formais internos e por fim provêm da chefia. (Anexo 2: Gráfico 1);

O meio que mais dá informação sobre a *Malo Clinic* são os *e-mails* dos recursos humanos (Anexo 2: Gráfico 2);

O que os colaboradores mais gostam de ler nas publicações internas é informação relativa à atividade da empresa e sobre a sua evolução (Anexo 2: Gráfico 5);

Os funcionários consideram que o processo que contribui para que os colaboradores tenham conhecimento dos objetivos da empresa são as reuniões de departamento (Anexo 2: Gráfico 7);

O que os funcionários acham que deveria ter mais desenvolvimento dentro da organização são as reuniões por departamento (Anexo 2: Gráfico 14);

Conclusões da análise dos dados:

A *Malo Clinic* de Lisboa oferece alguns instrumentos de comunicação interna, contudo, mais de metade dos inquiridos consideram que a comunicação existente não é suficiente (Anexo 2: Gráfico 6);

83% dos inquiridos vêm as reuniões de departamentos como o processo que melhor contribui para que os colaboradores tenham conhecimento dos objectivos globais da empresa, contudo, 86% acha que este tipo de reuniões deveria ter um maior desenvolvimento dentro da *Malo Clinic* (Anexo 2: Gráficos 7 e 14);

Foi apurado, ainda, que nas respostas às questões: “Em que grau se considera uma pessoa informada sobre a *Malo Clinic*”, “Classifique o grau de importância que dá para o seu trabalho o facto de estar informado sobre os objetivos globais da empresa”, “Acha que conhece bem a missão da *Malo Clinic*” e “E os objetivos estratégicos principais?”, usando uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a nada informado e 5 muito informado, os funcionários responderam 3, ou seja, mais ou menos informados. (Anexo 2: Gráfico 8);

Concluiu-se que umas das três principais fontes de obtenção de informação sobre a empresa são as conversas informais com os colegas (86%) (Anexo 2: Gráfico 1); 34% dos inquiridos respondem que o meio que lhes dá mais informação sobre a *Malo Clinic* são os *e-mails* e na questão para assinalar os meios que deveriam ter um maior desenvolvimento na empresa respondem que são as reuniões periódicas de departamento (86%) e a formação (49%) (Anexo 2: Gráficos 2, 7 e 14, respetivamente).

7. Plano de Comunicação Interna e Objetivos

Atualmente, qualquer empresa que se queira distinguir no seio empresarial, tem que ter em conta e valorizar os seus recursos humanos. Os funcionários são fundamentais e indispensáveis para o sucesso de qualquer organização, logo é essencial compreendê-los, conhecer as suas necessidades, valores, etc. Aqui cabe à comunicação esta função.

Uma comunicação interna bem definida e estruturada, é fundamental para qualquer organização que pretenda compreender o estado e a motivação dos seus colaboradores. Logo, haver um plano de comunicação bem planeado pode diminuir a insegurança nas pessoas e ainda permite um aumento de motivação por parte dos colaboradores. Possibilita, também, um maior envolvimento no projeto e na estratégia da organização que por sua vez facilita o sucesso da mesma.

Desta forma, é proposto um Plano de Comunicação para a *Malo Clinic* Lisboa, com base na bibliografia estudada, na análise da empresa, na observação dos dados recolhidos através dos questionários executados a uma amostra de funcionários, e com a pesquisa dos atuais meios de comunicação interna da empresa.

Para dar início à elaboração de um Plano de Comunicação é necessário definir os seus objetivos. Não só explicar o porquê da sua execução como associar com as necessidades, objetivos e missão da organização.

Os objetivos do Plano de Comunicação Interna passam por manter boas relações no seio da organização, nas relações hierárquicas e motivar os trabalhadores; transmitir a cultura, valores e a vida corporativa; assegurar um fluxo na comunicação organizacional; difundir uma imagem positiva da organização aos diferentes públicos; desenvolver o sentimento de pertença nos funcionários e a importância da comunicação interna.

A necessidade de comunicar as mudanças e alterações constantes na evolução da *Malo Clinic* Lisboa, conseqüentemente cria um sentimento de pertença através do conhecimento dos colaboradores sobre a empresa e as aquisições da mesma, o que vai promover ao mesmo tempo um sentimento de orgulho e simultaneamente uma forte cultura comunicacional.

Nesta fase inicial é indispensável definir o que se irá comunicar. Além da informação importante para a atividade da empresa, existe outro modelo de informação

essencial a ser comunicada, que contribui para a formação do funcionário e para a sua vida organizacional.

Relativamente aos valores da empresa, os conceitos a comunicar são a identidade, lealdade, transparência e o tratamento igual para com os colaboradores. No que diz respeito aos atributos da marca, deve existir uma comunicação forte, acessível e proactiva. Quanto à vida e políticas organizacionais devem ser comunicadas as alterações organizacionais; as atividades de responsabilidade corporativas; os códigos de conduta; o recrutamento; os despedimentos, contratações e promoções.

7.1. Implementação do Plano de Comunicação

Após a exposição dos objetivos para a elaboração de um plano de comunicação interna, são sugeridas medidas a adotar para cumprir o proposto. O plano apresentado vai ao encontro dos objetivos já colocados, da visão estratégica da *Malo Clinic* e, ainda, dos conceitos básicos previamente definidos considerados essenciais na formação do funcionário e para a sua vida organizacional.

Para garantir boas relações dentro da *Malo Clinic*, tornar mais forte as relações hierárquicas e motivar os funcionários é sugerido à *Malo Clinic* que promova relações de equipa e amizade. A convivência no fora da empresa sem divisão de departamentos e sem o distanciamento dos centros de decisão é um bom modo para formar estas relações. É proposto, assim, o desenvolvimento do *Malo Day*, um *day out* de convívio, realizado anualmente, um dia totalmente dedicado aos colaboradores das *Malo Clinic* de Portugal. É sugerido uma temática diferente de ano para ano para a realização de atividades em grupo, com o objetivo de estimular o espírito de equipa e ao mesmo tempo entusiasmar e descomprimir os colaboradores. Um excelente ambiente de trabalho é o primeiro passo para que os funcionários se sintam bem na organização. Assegurar boas relações na *Malo Clinic* é garantir colaboradores motivados, o que se reflete na produtividade e na atitude positiva do trabalho em equipa e individual.

Eram propostas para este *day out* atividades em grupos, formados por funcionários dos variados departamentos, desta forma eram estabelecidas relações inter e intra-departamentais. E ainda dar importância à *Malo Clinic* no mundo, com um *Malo Day* criado para as chefias de todos os países.

Para garantir a divulgação da cultura, da missão e dos valores da organização,

propõe-se uma comunicação no momento da entrada de novos funcionários para a *Malo Clinic*. É essencial uma divulgação deste conteúdo junto dos funcionários, A comunicação do que é a *Malo Clinic* deve iniciar-se no primeiro dia de trabalho, assim, sugere-se a atribuição de um *Welcome Kit*. Este *Welcome Kit* era composto pela história, a organização da empresa, políticas e códigos de conduta e brindes (canetas, blocos, pastas, etc.) da *Malo Clinic*. Associado ao *Welcome Kit* seria criado um programa de integração, que se realizava mensalmente e que reunia todos os novos funcionários numa sessão orientada pelos órgãos da direção. Neste momento, os novos funcionários adquiriam informação a cerca de todos os departamentos, fomentando o espírito de pertença em relação à *Malo Clinic*, eram também criadas pontes entre os colegas dos outros países, expandindo o espírito Malo, visto que as novas aquisições de colaboradores para os outros países terem que passar pela *Malo Clinic* de Lisboa para uma prévia formação.

Verificou-se, através da análise dos dados que os funcionários da *Malo Clinic* em média, não se consideram muito informados sobre a empresa. O método de divulgação da cultura, da missão e dos valores da organização deve ser um processo contínuo ao longo dos anos do funcionário da *Malo Clinic*.

Outro objetivo deste plano de comunicação é garantir um fluxo na comunicação organizacional. Para gerir uma organização é essencial estar informado tanto quanto ao que acontece no meio envolvente como no interior da organização. A informação tem que ser multidireccional, tanto os centros de decisão como os colaboradores devem trocar informações referentes às atividades desenvolvidas, para que a empresa desenvolva entre os funcionários um trabalho e espírito de equipa. Atualmente a melhor forma de divulgar a informação é através das novas tecnologias. A intranet, por exemplo, é um instrumento importante e neste plano de ação é essencial. Tal como referido anteriormente, a intranet além de ser uma plataforma *on-line*, tem a capacidade de ser atualizada a qualquer instante, concedendo que a informação se propague rapidamente por toda a organização. Permite a reunião entre funcionários ultrapassando a barreira do espaço e do tempo, facilita a divulgação de informação não só a nível nacional como internacional. É útil e prática para divulgar documentos, notícias, boletins informativos, vantagens do colaborador, etc.

Começando pela página principal da intranet da *Malo Clinic* era desenvolvido um espaço com as principais notícias da atualidade da empresa e tudo o que a envolve. Antes de dar início a este ponto, referimos que os colaboradores da *Malo Clinic* desconhecem a função desta ferramenta. É constatado este desconhecimento através dos inquéritos por

questionário, onde os 20% da amostra referem que é desta forma que obtém informação sobre a empresa. Tal como referido anteriormente não disponibiliza as particularidades que este serviço normalmente oferece. Apenas contem notícias e conteúdo salarial. Desta forma, este instrumento de comunicação não está bem aproveitado. A utilização deste meio de partilha de informação e a implementação desta ferramenta no dia-a-dia dos colaboradores devem ser desenvolvidas, tendo em conta o potencial desta ferramenta.

Neste contexto, esta ferramenta irá disponibilizar o portal do colaborador, um que permite simplificar e disponibilizar, de forma imediata, a informação que necessita como marcação de férias, justificação de ausências, alteração de dados, pessoais, etc. A área do colaborador iria dispor do calendário de aniversários dos colaboradores; informações salariais; código de ética; secção de acolhimento; processos de recrutamento; formação; responsabilidade social; clube e vantagens *Malo*. Esta mesma área irá disponibilizar os contactos de todos os colaboradores da empresa e as respetivas áreas, através de um motor de busca.

Existirá, também, o espaço *Malo Clinic*, com a informação geral da mesma (história, valores, missão, objetivos), e informação sobre as clínicas do mundo. A nota do presidente deve constar na página principal, juntamente como o Manual da marca *Malo Clinic* e a sustentabilidade da empresa. Serão colocados à disposição informações sobre a imagem corporativa; políticas; oferta comercial; prémios e distinções; *templates*; organigrama; notícias referentes ao mundo *Malo*; etc.

Será concebida uma zona dedicada a cada departamento. Esse espaço irá disponibilizar informação essencial para os vários departamentos, como protocolos de procedimentos clínicos, escalas, documentos, que ficariam disponíveis aos colaboradores de cada departamento. Esta área irá ser administrada não só pelos departamentos como pelo departamento de comunicação da *Malo Clinic*.

Para garantir a eficiência desta mudança substancial nesta ferramenta de comunicação, que é a intranet, serão comunicados através de *e-mail* todas as alterações na plataforma, solicitando feedback sobre a mesma. Deste modo, será simples incentivar a visita à intranet e ao mesmo tempo reforçar o seu desenvolvimento com a ajuda dos colaboradores, através de sugestões dos mesmos.

A acrescentar a esta plataforma, será disponibilizado um *messenger* interno, onde os funcionários poderão trocar informações e conteúdos, de uma forma mais rápida e sem

obstáculos à comunicação.

Comunicar uma boa imagem da *Malo Clinic* aos diversos públicos é outro objetivo deste plano de ação. Uma comunicação bem executada tem resultados positivos no seio da organização. A imagem que a *Malo Clinic* pretende comunicar deve começar a ser desenvolvida no interior da mesma. Os colaboradores e a imagem corporativa são duas formas importantes para que a comunicação da *Malo Clinic* seja eficiente nos diferentes públicos. Se os funcionários não compreenderem a empresa, também os outros públicos vão ter dificuldades em compreender. Assim, é importante garantir um bom ambiente interno e informar a cerca da missão, da cultura e dos valores aos funcionários. As boas relações internas e a comunicação do que é a organização garantem os objetivos do plano de ação mencionados anteriormente.

As organizações com uma sólida identidade corporativa atingem de forma mais eficiente os seus públicos-alvo. Esta noção é o imaginário coletivo e a representação mental que o indivíduo tem de uma organização, é aquilo que se pensa que a empresa é. A imagem é comunicada principalmente através da marca, que por sua vez é a imagem da empresa, a mesma atua não só para o público externo, mas também para o interno. A imagem corporativa influencia diferentes áreas da organização, desde as vendas, ao recrutamento. Tem a capacidade de incentivar a venda de produtos e serviços e no recrutamento dos melhores colaboradores, o que desenvolve a confiança dos públicos. Então, é fundamental garantir que a imagem corporativa da *Malo Clinic* seja coerente com os seus valores e com o que deseja transmitir aos públicos-alvo.

A necessidade de inovar e implementar novos meios de comunicação é uma prioridade na *Malo Clinic*, a dimensão da mesma justifica um meio de comunicação à altura. Neste contexto, podemos apontar a revista corporativa como uma nova ferramenta de comunicação interna e externa para esta empresa que está em constante expansão.

A revista corporativa desenvolvida exclusivamente para o grupo *Malo*, teria o papel de reunir informações relacionadas com as diferentes atividades da empresa, na sua distribuição geográfica, com foco nos colaboradores que as mantêm em atividade. Uma ferramenta utilizada para expor as características técnicas da atividade e os valores da empresa. Com temas que abordem os perfis dos colaboradores, as equipas; os departamentos; a responsabilidade social e ambiental, o negócio da empresa e os seus investimentos. Especificar por exemplo, as aquisições e fusões da empresa. A facilidade nos conteúdos sobre as diferentes atividades da empresa deve-se à sua diversidade. É

vantajoso que a organização tire proveito da sua multiplicidade empresarial. Assim, torna-se interessante que nos conteúdos da revista interna apresentem e cruzem todos os serviços que a empresa disponibiliza, bem como promoções e novidades.

Nestas publicações trimestrais é importante dar espaço ao colaborador para partilhar a sua experiência profissionais, sugestões, dar a conhecer gostos pessoais, etc. Com a dimensão do grupo *Malo* e a variedade de empresas e departamentos é possível boas criatividades e conteúdos. É importante que a apresentação visual seja cuidada e apelativa. O texto deve ser leve e com uma linguagem simples para uma fácil compreensão.

Saliento que apesar desta ferramenta de comunicação apresentar custos, são custos não muito significativos tendo em conta que a *Malo Clinic* possui um departamento totalmente dedicado à comunicação, com inúmeros meios que permitem facilmente a realização da revista interna sem precisarem de investir fora do grupo. E é, no entanto, uma forma eficiente de chegar aos diferentes públicos. Os clientes da *Malo Clinic* enquanto aguardam por ser atendidos, vão conhecendo as diversas áreas de serviços e produtos que o grupo oferece. Este meio portátil permite ainda, a possibilidade de entrar nas casas dos clientes e dos colaboradores, e consequentemente abranger os membros das mesmas.

Outro objetivo deste plano de comunicação tem como finalidade desenvolver o sentimento de pertença nos funcionários. Os recursos humanos de uma organização são uma ferramenta essencial de comunicação devido à sua função importante na disseminação dos valores da marca e em gerar laços emocionais com o público externo. Deste modo, e para garantir a motivação dos colaboradores, é essencial que a manutenção e o aumento do sentimento de pertença nos funcionários sejam permanentes.

A *Malo Clinic*, como foi referido anteriormente, é reconhecida mundialmente pelo desenvolvimento de técnicas cirúrgicas inovadoras, protocolos e produtos patenteados que deram origem ao sucesso e à grande expansão das suas clínicas por todo o mundo. Consequentemente, os funcionários tem orgulho em fazer parte da organização, compartilhando os mesmos valores e a ambição de levar a *Malo Clinic* a atingir resultados melhores. Este orgulho deve se intensificar e ser conservado após a saída do funcionário para outra organização, é importante que este sentimento continue com o colaborador. É importante uma maior aposta por parte da *Malo Clinic* nas redes sociais, tendo em conta que é um meio com cada vez mais peso no seio organizacional.

Vamos abordar, nomeadamente, uma das redes sociais mais conhecidas neste

momento, o *Facebook*. Neste momento, a empresa já possui esta rede social, contudo existe uma má gestão da mesma. A *Malo Clinic* é recente nesta rede social, e por vezes não se recorda que este meio de comunicação deve ser devidamente alimentado. Deve, ter em conta, que esta ferramenta se destina não só ao público externo como ao interno. O *Facebook* deve ser uma ferramenta dinâmica e atualizada diariamente com conteúdo informativo e oferecendo respostas às questões do seu público o que atualmente não está a acontecer. Os serviços que a empresa oferece devem estar presentes nesta plataforma, e ao mesmo tempo a informação sobre as diversas clínicas que a *Malo* dispõe pelo mundo. Esta mais valia permite manter contactos entre funcionários e ex-funcionários, troca de experiências e um método de divulgação de informação e, ainda, mostrar um pouco de si ao público-alvo. Esta plataforma *on-line* tem a vantagem de ser gratuita, e mundialmente conhecida e utilizada.

Para integrarem os colaboradores nos departamentos onde atuam, para uma melhor compreensão da estratégia de funcionamento e do conhecimento dos respetivos resultados, são sugeridas reuniões mensais entre departamentos. De acordo com a análise de dados verificou-se que uma grande percentagem da amostra (86%), demonstra intenção e vontade em serem implementadas reuniões periódicas de departamentos. Para tal, cada direção de departamento deveria desenvolver reuniões mensais. Estas reuniões deveriam abordar uma série de tópicos referentes ao departamento e as perspetivas do mesmo. Nestes encontros deve-se comunicar a situação do departamento face às metas que o mesmo pretende atingir, valores de faturação, missão e estratégia, pontos a melhorar, evolução e alteração de protocolos, gestão de conflitos, etc. É importante, ainda, dar a oportunidade aos colaboradores de exporem as suas ideias. Esta ferramenta de comunicação oral é essencial a principal fonte de obtenção de informação sobre *Malo Clinic* deixe de ser as conversas informais com colegas, evitando desta forma rumores que possam surgir destas conversas.

Além desta reunião mensal entre departamento, é sugerida a implementação de uma reunião semestral com o presidente da *Malo Clinic*, Paulo Malo, com todos os funcionários da organização, com o intuito de compreender o estado atual da empresa e as perspetivas futuras. Este contacto a chefia é importante para os colaboradores se sentirem parte integrante da organização.

Com a elaboração deste trabalho foi possível verificar que a comunicação interna é fundamental em todas as empresas. O plano elaborado tem como finalidade a comunicação com os colaboradores de forma eficiente. É essencial ponderar se as medidas sugeridas

estão a ser bem sucedidos. Para isso, o plano de comunicação deve ser seguido e revisto periodicamente, de forma a ajustar às mudanças que venham a acontecer na empresa.

Para aumentar a importância da comunicação interna é devem ser feitos inquéritos de satisfação regularmente a cerca dos meios de comunicação interna da empresa. Ao mesmo tempo, é essencial que os funcionários façam parte da comunicação, e que se criem métodos de sugestões, questões, reclamações, etc. É assim, importante desenvolver um método, como por exemplo, uma plataforma na intranet, como sistema de sugestões/reclamações de forma anónima, pois este é um serviço inexistente na *Malo Clinic*.

8. Considerações Finais

Através da elaboração deste trabalho foi possível demonstrar que a comunicação interna é cada vez mais uma ferramenta essencial no mundo das organizações. A comunicação interna tem tido um grande progresso no meio organizacional, devido à sua eficiência na motivação de colaboradores. O modo como os colaboradores se compreendem a empresa, representa um papel essencial no clima motivacional. A comunicação numa empresa deve ser compreendida como um meio essencial para se atingir um ambiente interno benéfico e consequentemente alcançar o sucesso da mesma.

O projeto apresentado foi elaborado com a finalidade de criar um plano de comunicação interna para a *Malo Clinic* de Lisboa, a maior empresa do grupo *Malo*.

Em 16 anos, a empresa, adotou um conceito clínico empresarial de sucesso que levou à expansão internacional, criando várias clínicas nos cinco continentes, e ainda, aumentando o seu leque de negócios, em diferentes ramos de atividades. Só na sede, localizada em Lisboa, trabalham cerca de 700 funcionários. A *Malo Clinic* de Lisboa dispõe de variados veículos de comunicação interna que têm objetivos distintos, ainda assim, tem bastantes falhas no que diz respeito a este tipo de comunicação. O facto de todos os instrumentos de comunicação do grupo empresarial serem produzidos pela *Malo Productions*, é uma mais valia para a empresa, pois os custos são menores.

O plano foi delineado tendo em conta os valores e visão estratégica da empresa, após a análise da organização, procurando adquirir o máximo de informação sobre a comunicação interna da empresa, e com o apoio dos dados recolhidos através dos questionários realizados aos funcionários da *Malo Clinic* de Lisboa. Esta ferramenta permitiu responder às questões colocadas no início deste trabalho. Foram apresentados alguns instrumentos de comunicação interna, contudo estes instrumentos deviam ter um melhor aproveitamento por parte da empresa. Verificou-se que os estes meios não são suficientes para as necessidades dos colaboradores.

Uma organização com o rápido crescimento e a grande dimensão da *Malo Clinic* de Lisboa deve ter em consideração o estado motivacional dos seus funcionários. Apesar do principal ramo de negócios ser a saúde oral, a expansão em diversas áreas distintas da empresa não trouxe só benefícios, mas também algumas consequências negativas. Tal como falta de informação entre a própria organização e os respetivos funcionários que

muitas vezes desconhecem as orientações e estratégia de expansão do próprio grupo, novos contratados, a missão e os valores da empresa, entre outros problemas que causam a crise organizacional. A empresa deve dar espaço aos seus funcionários para interagirem de forma participativa e construtiva na empresa, criando um sentimento de envolvimento na organização. As reuniões, por exemplo, permitem a proximidade entre as diferentes hierarquias da empresa, possibilitando uma melhor circulação da informação.

Além das reuniões mensais, foram desenvolvidas ferramentas de comunicação neste plano, que vão ao encontro das necessidades dos colaboradores. Nomeadamente a criação do *Malo Day* e do *Welcome Kit*; um maior desenvolvimento da intranet; o fortalecimento das redes sociais (*Facebook*); a implementação de uma revista interna e por fim um espaço de sugestões e reclamações para os colaboradores.

Este plano de comunicação proposto deve ser revisto, quando necessário alterado, de forma a ajustar-se às mudanças que venham a surgir na empresa.

Bibliografia

ALMEIDA, V. , **A Comunicação Interna na Empresa**. Lisboa: Práxis, 2000

BALDISSERA, R. **Comunicação Organizacional: o treinamento de Recursos Humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 1998

BARTOLI, A., **Communication et Organisation, Por une Politique Générale Cohérente**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1991

BIROU, Alain. **Dicionário das Ciências Sociais**. Lisboa : D. Quixote, 1973

BLANCHARD, Kenneth e JOHNSON, Spencer, **O Gestor Um Minuto**, Editorial Presença, 1992

BLAND, Michael e JACKSON, Peter, **A comunicação na empresa**. Lisboa: Presença, 1992

BOGDAN, R; BIKLEN, S.: **Investigação Qualitativa em Educação**. Porto: Porto Editora, 1994

BRAULT, **LA Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário**. Portugal: Edições Cetop, 1992

BUCKLEY, Adrian , **The Essence of Effective Communication**, 1ªed., Inglaterra, Prentice Hall, 1992

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. São Paulo: Best Seller, 1990.

CÂMARA, Pedro B. et al. **Humanator**. Edições D. Quixote: Lisboa, 2001

CANILLI, Claudia, **Curso de Relaciones Públicas – Objetivos – Instrumentos – Técnicas**. Barcelona: editorial De Vecchi, 1995

CLAMPITT, Phillip G., **Communicating for Managerial Effectiveness**, Inglaterra, Sage, 1991

COSTA, J., **Imagen corporativa en el siglo XXI**. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2000

CRABLE, Richard E., VIBBERT, Steven L., **Public Relations as Communication Management**, EUA, Bellwether Press, 1986

DEL CASTILLO HERMOSA, Jaime (et al.), **La empresa ante los medios de comunicación**, Deusto, Bilbao, 1992

GHIGLIONE, R., & Matalon, B., **O inquerito**. Lisboa: Celta Editora, 2001

KREPS, Gary L. **Organização e comunicação: teoria e prática**. 2 ed.. Nova York: Longman, 1990

KUNSCH, Margarida, **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**, São Paulo: Summus, 2003

LAMPREIA, J. M. **Comunicação Empresarial**. Lisboa: Texto Editora, 1992

MADUREIRA, Mário A. S., **Introdução à Gestão**, 1ª ed., Lisboa, Publicações D. Quixote, 1990

MINGUEZ, N., **Un marco conceptual para la comunicación corporativa**. *Revista de Estudios de Comunicación*, no 7, Maio. Bilbao, 1999

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica e crises empresariais**. Rio de Janeiro, 2002

OLINS, W. **Identidad Corporativa, proyección en el diseno de la estrategia comercial**. Madrid: Celeste Ediciones, 1990

PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

PINHO, José Benedito. **Relações Públicas na Internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Tratado de comunicação organizacional e política** - São. Paulo: Thomson Pioneira, 2002

RUÃO, T., **A comunicação de imagem. Um estudo de caso**. Cadernos do Noroeste, vol. 14, no 1-2., 2000

THAYER, L. **Comunicação: fundamentos e sistemas**, S. Paulo: Atlas, 1976

THÉVENET M. **La Communication Interne ou la Recherche d'un Problématique**. *Révue Française du Marketing*, 1988

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 1991

UPSHAW, L., B., **Building Brand Identity, a strategy for success in a hostile marketplace**; New York: Wiley and Sons, Inc., 1995

VILLAFANE, J., **Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas**, Madrid, Ediciones Pirâmides, 1998

WEISINGER, Hendrie, **Emotional Intelligence at Work**, Jossey-Bass, 2001

WESTPHALEN, Marie-Helène (1901), **A Comunicação na Empresa**. (Tradução de E. Santos). Rés Editora.

Fontes Web:

<http://www.maloclinics.com/pt/index.aspx>

<http://dental.maloclinics.com/>

ANEXOS

Anexo 1 – Gráficos – Análise de dados

Gráfico 1

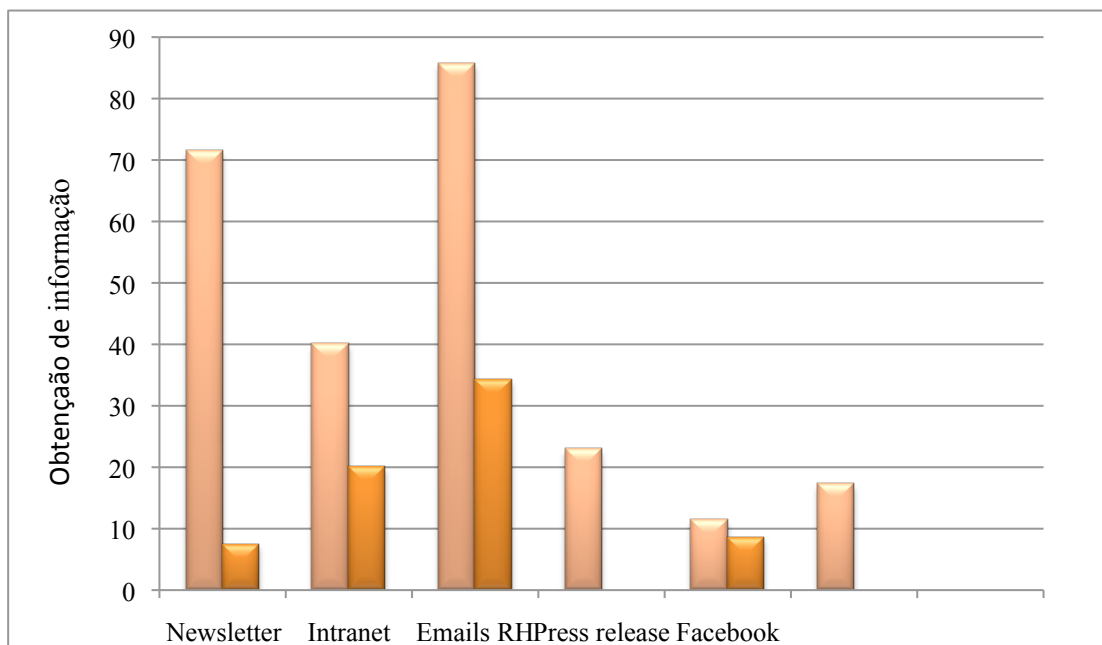


Gráfico 2

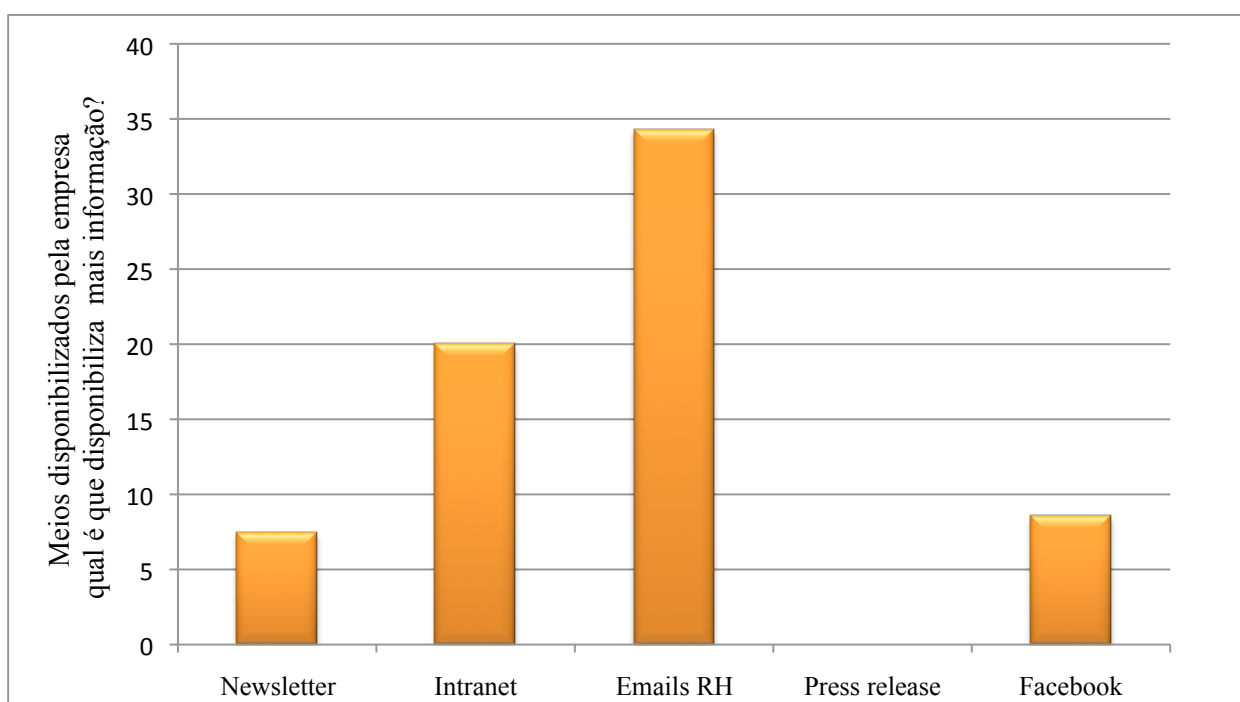


Gráfico 3

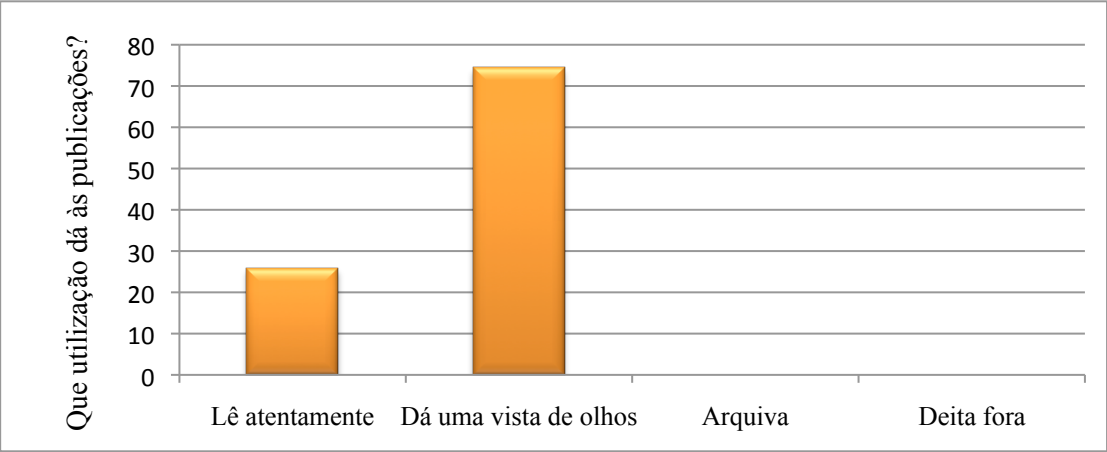


Gráfico 4

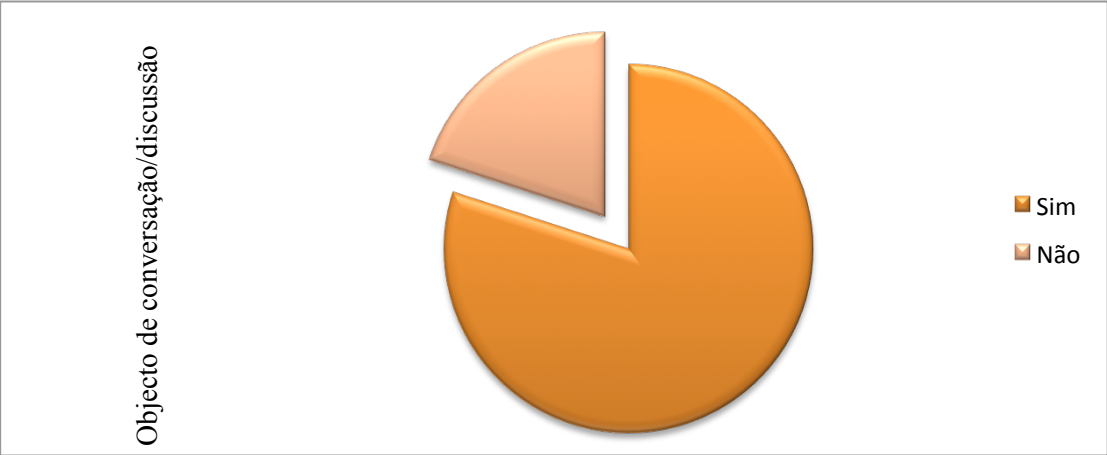


Gráfico 5

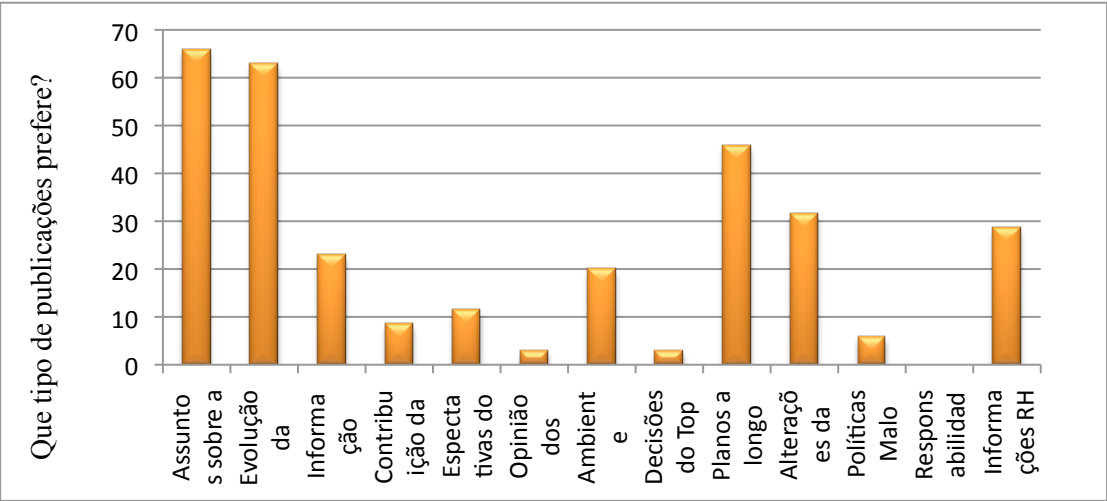


Gráfico 6

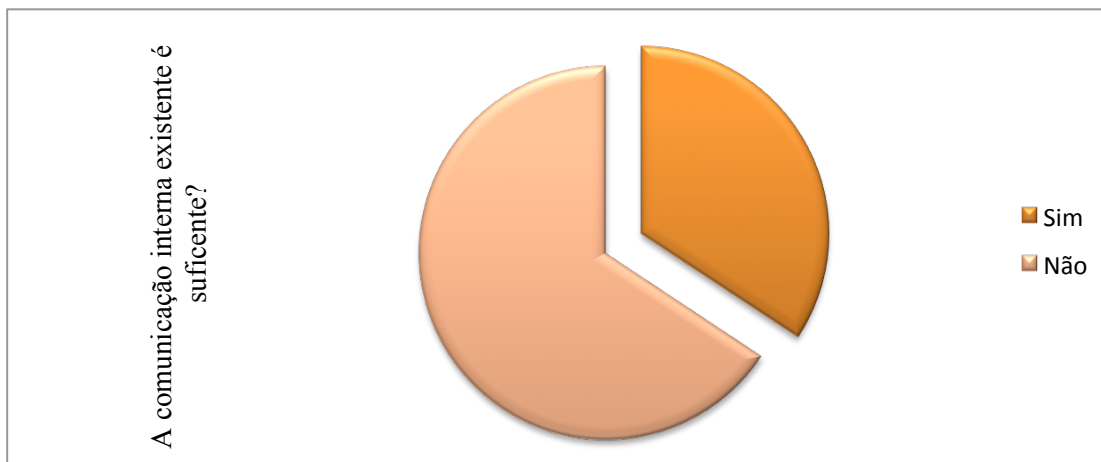


Gráfico 7

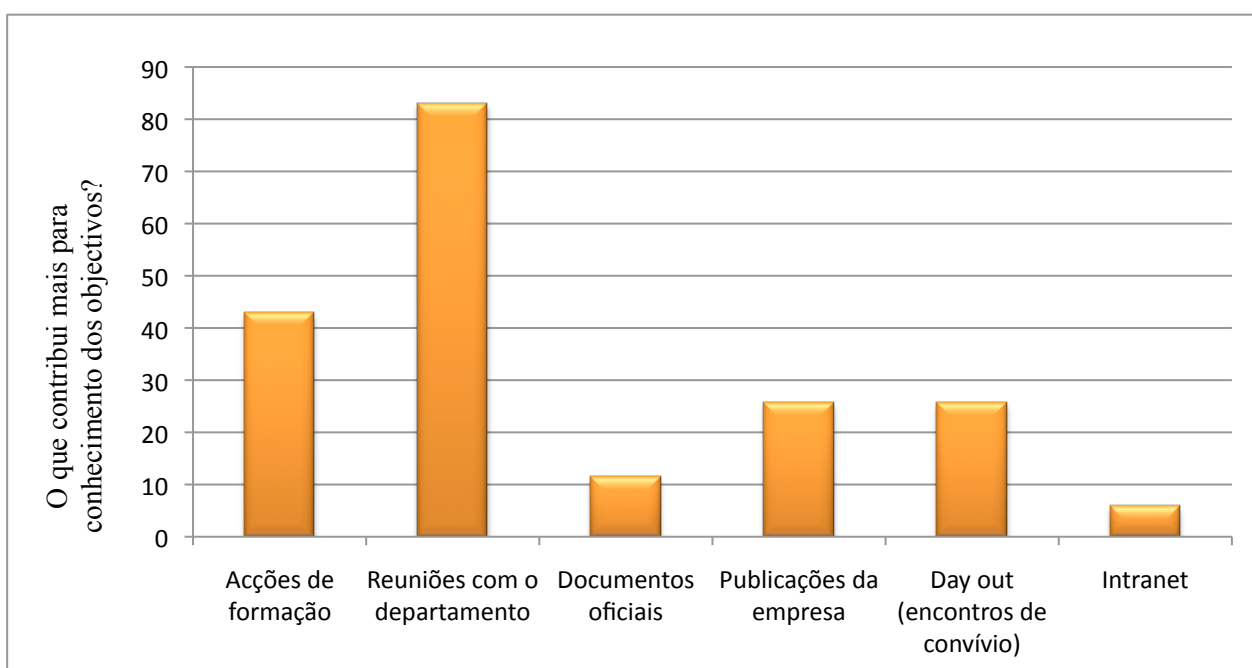


Gráfico 8

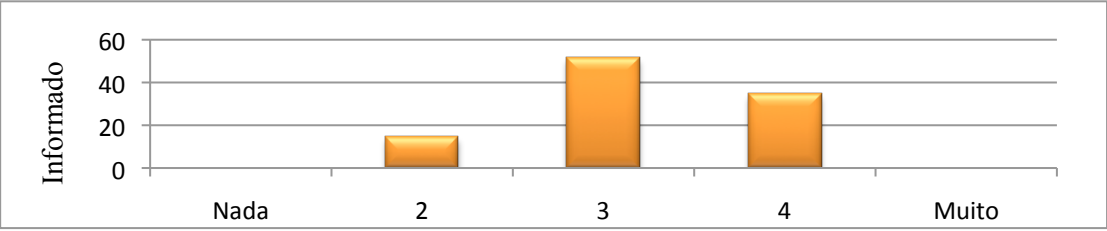


Gráfico 9

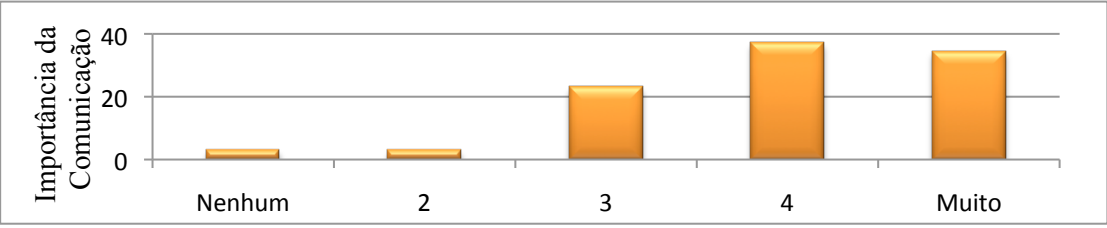


Gráfico 10

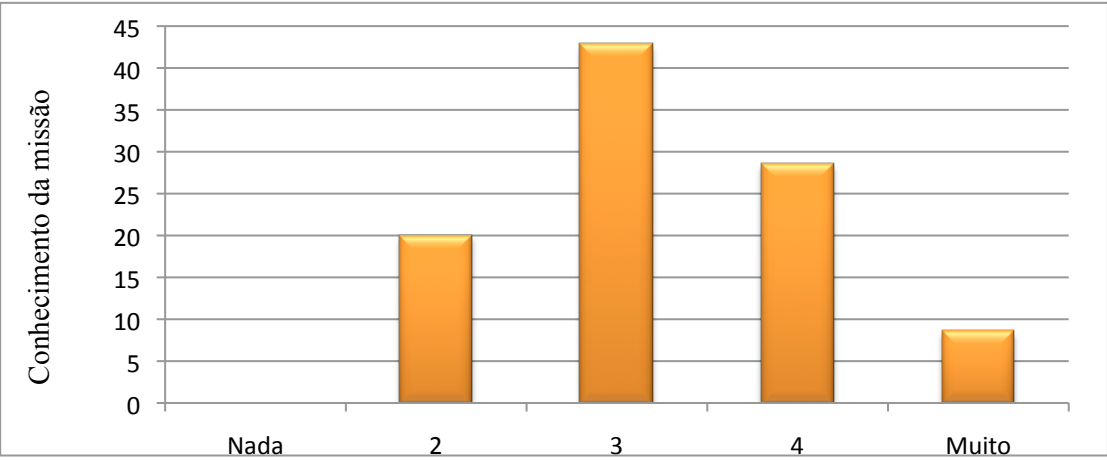


Gráfico 11

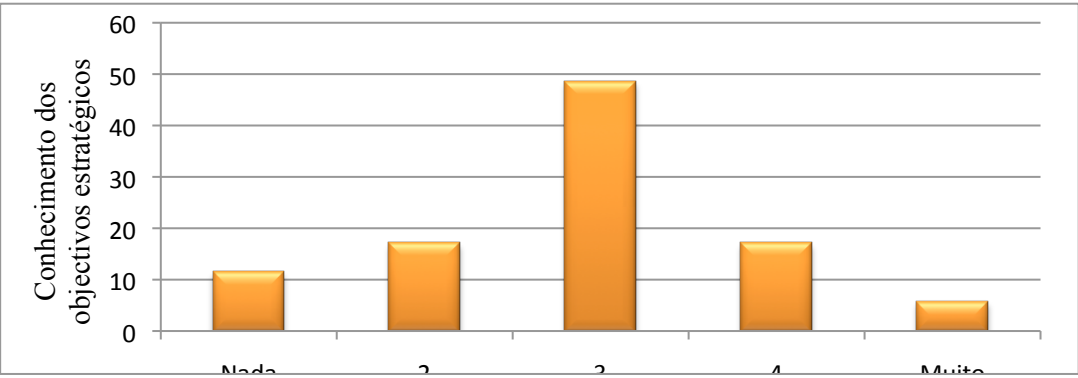


Gráfico 12

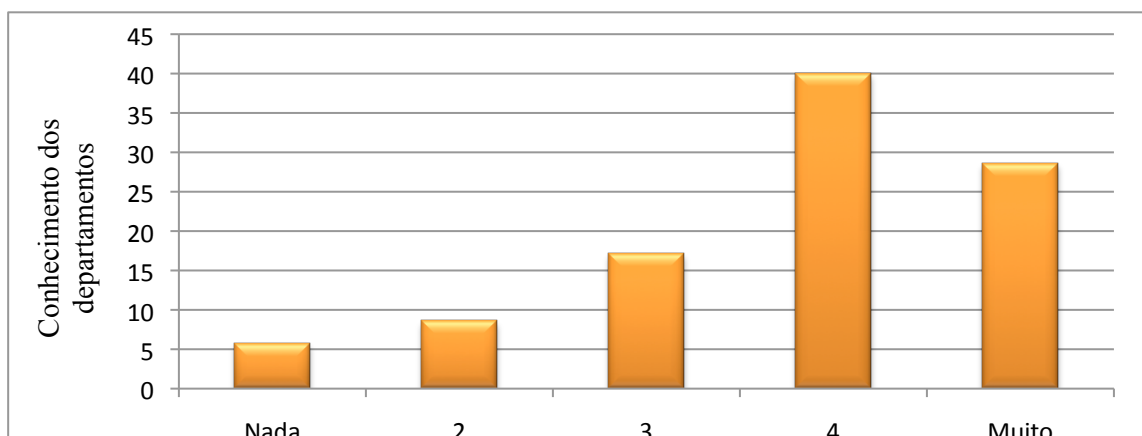


Gráfico 13

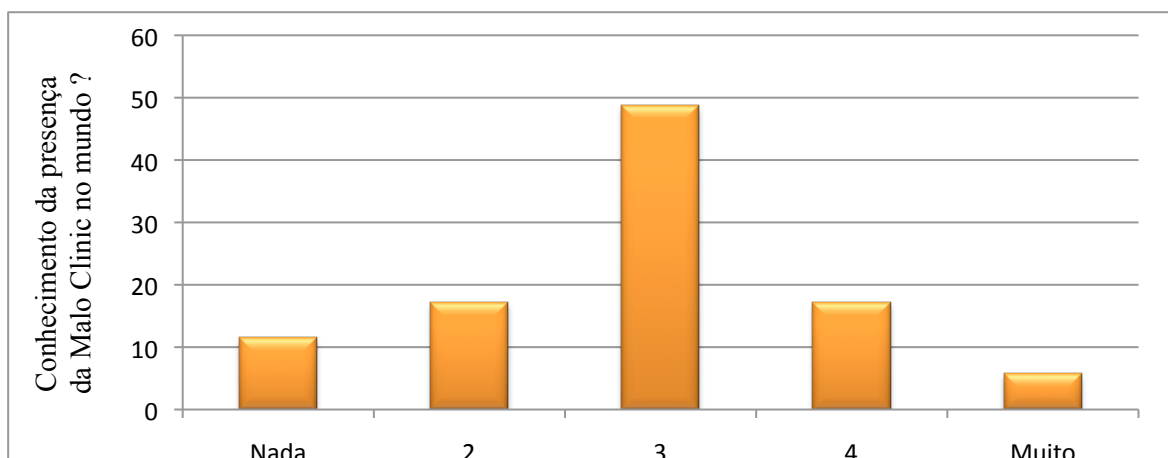
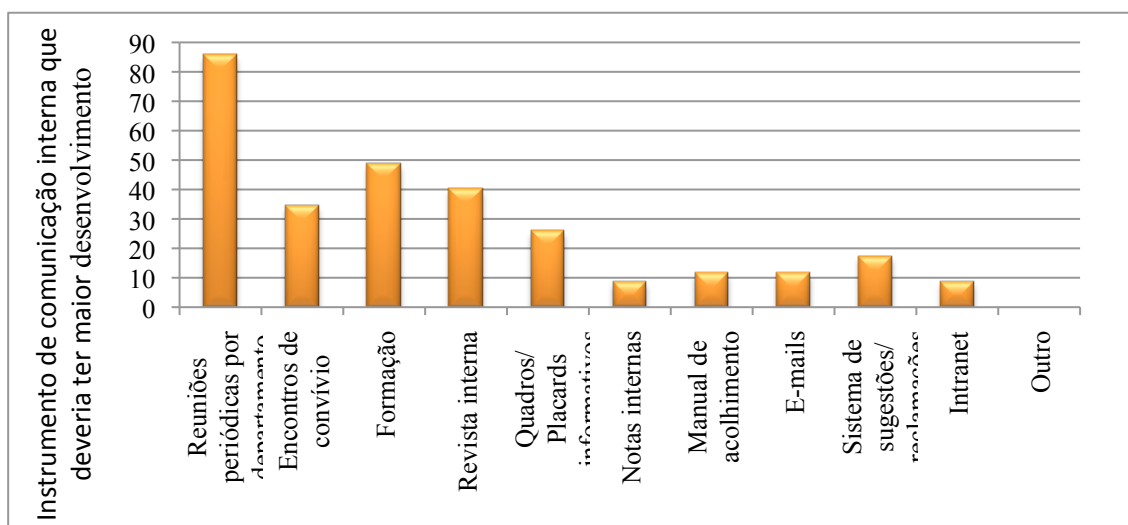


Gráfico 14



Anexo 2 - Questionário - Comunicação interna na *Malo Clinic* de Lisboa

O questionário que se segue insere-se numa investigação para um projecto de mestrado sobre comunicação interna na Malo Clinic, realizado por uma aluna da Universidade Nova de Lisboa. É feito no sentido de fazer um levantamento o mais completo possível da situação da empresa, com o intuito de propor sugestões adequadas para melhorar a comunicação dentro da organização

Muito obrigada pela sua colaboração,

Diana Gonçalves

Sexo

☐ Feminino

☐ Masculino

Idade

Antiguidade

Indique até um máximo de 3 os principais meios aquisição de informação sobre a Malo Clinic:

- ☐ Dos “media” formais internos
- ☐ Da Chefia
- ☐ Conversas informais com colegas
- ☐ Conversas com pessoas de outras empresas do mesmo ramo
- ☐ Conversas com pessoas com outras actividades
- ☐ Da tv/rádio/jornais ou revistas da especialidade
- ☐ Outro:

Dos meios que a empresa disponibiliza, quais lhe disponibiliza mais informações sobre a Malo Clinic:

- ☐ Newsletter
- ☐ Intranet
- ☐ Emails RH
- ☐ Press release
- ☐ Facebook

O que faz às publicações que recebe?

- ☐ Lê atentamente
- ☐ Dá uma vista de olhos
- ☐ Arquiva
- ☐ Deita fora

Os temas divulgados nas publicações costumam ser tema de conversaão/discussão entre si e os seus colegas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

O que gosta de ler nas publicações comunicadas internamente?

- ☐ Assuntos sobre a actividade da Malo Clinic
- ☐ Evolução da empresa
- ☐ Informação sobre as empresas da Malo Group
- ☐ Contribuição da Malo Clinic para o grupo
- ☐ Expectativas do *Top Management* para os colaboradores
- ☐ Opinião dos *Stakeholders* sobre as actividades da empresa
- ☐ Ambiente económico, mercado e concorrência
- ☐ Decisões dos centros de decisão
- ☐ Planos a longo prazo da organização
- ☐ Alterações da estrutura da organização
- ☐ Políticas Malo Clinic
- ☐ Responsabilidade corporativa
- ☐ Informações RH

Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Quais os meios que considera contribuir melhor para que os colaboradores tenham conhecimento dos objectivos globais prosseguidos pela empresa?

- ☐ Acções de formação
- ☐ Reuniões com o departamento
- ☐ Documentos oficiais
- ☐ Publicações da empresa
- ☐ Day out (encontros de convívio)
- ☐ Intranet

Em que grau se considera uma pessoa informada sobre a Malo Clinic?

	1	2	3	4	5	
Nada informado	☐	☐	☐	☐	☐	Muito informado

Classifique o grau de importância que dá para o seu trabalho o facto de estar informado sobre a empresa?

	1	2	3	4	5	
Nada informado	☐	☐	☐	☐	☐	Muito informado

Acha que conhece bem a missão da Malo Clinic?

	1	2	3	4	5	
Nada informado	☐	☐	☐	☐	☐	Muito informado

E os objectivos estratégicos principais?

	1	2	3	4	5	
Nada informado	☐	☐	☐	☐	☐	Muito informado

Conhece todos os departamentos que a Malo Clinic disponibiliza?

	1	2	3	4	5	
Nada informado	☐	☐	☐	☐	☐	Muito informado

E a presença da Malo Clinic no mundo?

	1	2	3	4	5	
Nada informado	☐	☐	☐	☐	☐	Muito informado

Assinale o que acha que devia ter um maior desenvolvimento na empresa:

- ☐ Reuniões periódicas por departamento
- ☐ Encontros de convívio
- ☐ Formação
- ☐ Revista interna
- ☐ Quadros/Placards informativos
- ☐ Notas internas
- ☐ Manual de acolhimento
- ☐ E-mails
- ☐ Sistema de sugestões/reclamações
- ☐ Intranet
- ☐ Outro

De três sugestões para melhorar a comunicação da Malo Clinic: (opcional)

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 3 - Mapa - Malo Clinic no Mundo

MALO CLINIC NO MUNDO

