

CASO PEDAGÓGICO  
**COMUNICAÇÃO  
INTERNA**

**ipps**\_iscte  
Melhores Políticas  
Públicas

# Como estar longe sem estar distante

ISBN 978-989-8990-10-5



9 789898 990105

**Autores**

Marcelo Vegi da Conceição  
Miguel Madeira

**Coordenação Científica**

António Sacavém

**Este Caso Pedagógico baseia-se em situações reais e em entrevistas com especialistas. É um instrumento de formação que visa gerar discussão em sala de aula. A narrativa é ficcionada e não faz juízos de valor sobre a situação apresentada ou as ações dos intervenientes.**

## RESUMO

Numa pequena Direção-Geral, uma técnica superior procura melhorar a comunicação interna da organização no contexto de teletrabalho. Tenta inovar as tecnologias usadas e cria projetos para integrar a equipa, mas enfrenta resistências dos que preferem a comunicação mais clássica.

**Tempo de leitura estimado**  
20 minutos



COMUNICAÇÃO  
INTERNA

**Como estar**  
*longe*  
**sem estar**  
**distante**

# O antigo normal

Júlia Faial respirou fundo. Um suspiro de alívio. Tinha chegado ao fim mais uma semana de trabalho intenso. Enquanto se preparava para sair da Direção-Geral, lembrou-se da jovem cheia de expectativas que passara no concurso para Técnica Superior cinco anos antes. A Júlia daquela época não imaginava a quantidade de trabalho que a esperava.

Só hoje tinha escrito dois relatórios, tinha revisto um parecer técnico que lhe tinha dado bastante trabalho e tinha participado numa longa reunião de planeamento estratégico. Às vezes não era fácil ser assessora de Patrícia Cruz, a diretora-geral.

Enquanto caminhava até à estação de metro da Alameda pensou no pedido que a chefe tinha acabado de lhe fazer: “Júlia, sei que a tua formação é em Gestão e não em Comunicação, mas penso que precisamos de melhorar a comunicação interna e acho que és a pessoa mais indicada para isto. Agrada-te o desafio? Achas que podias fazer um *draft* de um plano de Comunicação Interna até ao fim da semana quevem?”

Embora fosse uma Direção-Geral pequena, só com 55 funcionários e seis divisões, havia uma grande dispersão: cada departamento tinha os seus rituais, as suas *happy hours*, a sua cultura própria, e até as festas de fim de ano costumavam ser organizadas por departamento. E, mesmo dentro de cada departamento, o costume era os diferentes grupos sentarem-se separados e falarem apenas entre si.

As únicas rotinas de comunicação interna consistiam no envio dos relatórios de acompanhamento dos projetos pelo *e-mail* institucional e na reunião geral semestral para apresentação do planeamento estratégico. Havia também um grupo WhatsApp com todos os funcionários, que alguém tinha criado, mas era pouco utilizado e servia sobretudo para enviar mensagens de aniversário.

Júlia reconhecia que era pouco e era evidente que era preciso reforçar o espírito de equipa entre todos. Era mesmo necessário melhorar a comunicação. Ainda pensava nisso quando a voz no altifalante a despertou: “Próxima estação: Telheiras”. Quase em casa. Finalmente ia poder descansar.

# A grande mudança

Ao longo da semana seguinte, Júlia pediu ajuda a Fernando Pereira, um estagiário que até agora tinha estado focado apenas nas tarefas de comunicação externa, e os dois começaram a desenvolver o plano. Ainda estavam no início do trabalho quando foram surpreendidos por um anúncio: o Ministério tinha decidido adotar um plano de trabalho à distância em todas as Direções-Gerais. Tinham feito uma sondagem e tinham constatado que a maioria das pessoas (cerca de 60%) preferiam um modelo misto, com dias de trabalho presencial alternados com dias de trabalho remoto.

O modelo de 50/50 foi aprovado. O teletrabalho começou a ser implementado gradualmente e tornou-se parte da rotina na Direção-Geral. No meio de tantas mudanças, Patrícia, Júlia e Fernando não conseguiram voltar a reunir-se. As semanas foram passando e o plano de comunicação interna ficou para trás.

# O problema

Alguns meses depois, Júlia apercebeu-se de que a equipa parecia cada vez mais distante. Durante a reunião geral de apresentação do planeamento anual (realizada virtualmente), quase não houve comentários nem perguntas sobre os projetos. Menos ainda do que acontecia nas reuniões presenciais. Os funcionários pareciam desinteressados e a distância física parecia ter aumentado ainda mais a distância emocional.

No final da reunião, Júlia e Patrícia ficaram um pouco mais de tempo na sala virtual para fazer o *debriefing*.

– Reparaste que as pessoas mal falaram? E esta é uma das principais reuniões do ano...

– Também notei... E não foi só nesta. Nas últimas reuniões com os chefes das divisões, também senti que as pessoas estavam um pouco distantes. O que pensas que podemos fazer?

Júlia não soube o que responder. Mas, nos dias seguintes, não deixou de pensar no problema. Como poderiam manter todos os trabalhadores da Direção-Geral interessados e participativos, mesmo com o trabalho à distância?



# A solução encontrada para comunicar

As duas decidiram, por fim, que era necessário retomar o plano de comunicação interna, que nunca tinha sido terminado. Júlia reuniu-se novamente com Fernando Pereira e pediu-lhe ideias para atacar o primeiro grande problema: a distância crescente entre as divisões da Direção-Geral. Fernando tinha uma ideia:

– Há uma aplicação que acho que nos podia ajudar. Conheces o Slack? Podes usá-lo no computador ou no telemóvel. É muito giro porque podemos criar salas de conversa em grupo ou individuais, como no WhatsApp. Todos ficam com acesso ao contacto de todos. E há um *feed* comum onde se pode partilhar *posts*, fazer *likes* e comentar. É um *workplace* digital... acho que pode tornar a comunicação entre todos muito mais fácil e mais rápida.

Quanto mais pensava na ideia, mais Júlia gostava dela. Quantas vezes teve de esperar horas ou até dias para receber a resposta de outra pessoa da equipa a um *mail*? Dar mais celeridade à comunicação entre as divisões era fundamental naquele novo contexto. E aliar isto a uma maior informalidade soava-lhe bem.

A ferramenta podia ser testada gratuitamente e Patrícia não apresentou objeções. Júlia enviou instruções de uso a todos os funcionários e foi marcado um dia para que se iniciasse o seu uso experimental. No fim da primeira semana de utilização, Júlia enviou uma mensagem a todos os chefes de Divisão pedindo as suas primeiras impressões sobre o Slack.

Para sua surpresa, recebeu passados poucos minutos o seguinte *e-mail* de Paulo Roberto, chefe da Divisão de Apoio Jurídico, um departamento importante na Direção-Geral, com dez funcionários:

## *Assunto: Feedback sobre o Slack*

*Exma. Sra. Dra. Júlia Faial,*

*Envio este e-mail em nome da Divisão de Apoio Jurídico e da Divisão de Compras, cuja chefia, Dr. José Baptista, está em cópia e está de acordo com o conteúdo do mesmo.*

*Hoje, a minha equipa e eu fizemos o registo no Slack. Segui as instruções enviadas pela Drª Júlia e, de facto, o registo foi simples. Porém, o layout da plataforma deixou-me confuso. Há demasiadas opções e demasiados links. Demorei 30 minutos para descobrir como*

*enviar uma mensagem a toda a minha equipa e, quando finalmente o consegui, descobri que afinal a enviei para toda a Direção-Geral e não apenas para a minha Divisão.*

*Não me entenda mal. Tenho 35 anos de administração pública e entendo que a comunicação precisa de evoluir com os novos tempos.*

*No entanto, considero que os e-mails são o meio que funciona melhor para a Divisão de Apoio Jurídico e para a Divisão de Compras, pois confere a formalidade necessária para as nossas funções. Mais de 90% do nosso trabalho diz respeito a processos jurídicos e contabilísticos e, no caso de uma comunicação deficiente, passível de ser mal interpretada, o andamento de um processo pode ser afetado durante anos. Em conclusão, devido à sua natureza especial, entendemos que as nossas divisões não se adequam ao tipo de comunicação disponibilizada por esse “workplace digital”.*

*Receio também que, pelo facto de esta plataforma oferecer a possibilidade de os funcionários fazerem posts, likes e comentários aos posts dos outros, possa interferir no trabalho. Este workplace funciona quase como uma rede social e sabemos como as pessoas se podem distrair nas redes sociais.*

*Tendo o exposto acima em mente, receio que seja difícil às equipas da Divisão de Apoio Jurídico e da Divisão de Compras adotar a nova plataforma.*

*Grato pela atenção e com os melhores cumprimentos,*

*Paulo Roberto*

*Chefe da Divisão de Apoio Jurídico*

Júlia ficou surpreendida com o *e-mail*. Antes de lê-lo, estava convencida de que a implementação do Slack tinha sido um sucesso pois o *feedback* de outros funcionários e chefias intermédias tinha sido muito positivo. Paulo Roberto, no entanto, era um veterano dentro da Direção-Geral, alguém muito inteligente e com uma experiência vasta na Administração Pública, para além de saber influenciar as pessoas (incluindo a diretora-geral). Se não contasse com o seu apoio e com o apoio de José Baptista, chefe da Divisão de Compras, Júlia corria o risco de criar uma separação entre aqueles que usassem o Slack e aqueles que não o usassem, ou de ter de abandonar a nova ferramenta e voltar ao modelo antigo.

# A solução encontrada para envolver os funcionários

Além da fluidez na comunicação, havia outro problema que Júlia precisava de resolver: a distância emocional entre as equipas. Para aproximar os funcionários dentro da Direção-Geral, a própria Júlia criou e implementou um novo projeto: o envio a todos os colegas, de duas em duas semanas, de desafios que apelavam à criatividade da equipa.

A ideia era que todos, ou o maior número possível, participassem na mesma tarefa lúdica, para reforçar o espírito de equipa.

- › O primeiro desafio chamava-se “Working From Home” e foi enviado para todos com a seguinte mensagem: “Mostrem-nos o vosso cantinho de trabalho. Mandem-nos uma fotografia do espaço da casa que usam quando estão em tele-trabalho”. Quinze pessoas enviaram fotos e, com elas, Júlia fez um breve vídeo, com uma música de fundo, que enviou para todos.
- › O segundo desafio chamava-se “After Work” e consistia numa aula de ginástica à distância após o dia de trabalho. Na primeira aula participaram 20 pessoas cujas fotos Júlia reuniu numa colagem, que também enviou para todos.

Embora Júlia sentisse que o projeto estava a melhorar a relação entre as pessoas, era muito trabalhoso organizar os desafios e menos de metade das pessoas da Direção aderiu. Era necessário tomar uma decisão. Continuava-se com o projeto ou não? Decidiu pedir *feedback* sobre o projeto às chefias intermédias da Direção-Geral. Para Maria dos Santos, chefe da Divisão de Recursos Humanos, com quem tinha uma boa relação, enviou uma mensagem de WhatsApp e recebeu a seguinte resposta:

*Maria dos Santos – Chefe da Divisão de Recursos Humanos*

*Viva Júlia. Eu adorei os desafios! Vais continuar com eles, certo? Estou a gostar muito de conhecer o pessoal das outras divisões fora do ambiente de trabalho. A ginástica laboral foi uma ideia fantástica. Tens todo o meu apoio para continuares e podes contar com a minha equipa para o que for preciso. Até tenho uma ideia para o próximo desafio: e se um dia cozinhássemos todos juntos via videochamada? Cada um podia fazer a sua sobremesa favorita e depois levava-a para o trabalho no dia seguinte. O meu pastel de nata é mesmo muito bom (pelo menos os meus netos adoram!). O que achas? Bjs, Maria”*

Animada com a resposta que tinha recebido de Maria, Júlia, naquele mesmo dia, aproveitou o final de uma reunião via Teams para conversar informalmente sobre o projeto com José Baptista, chefe da Divisão de Compras.

– José, posso falar contigo 5 minutinhos? É sobre o projeto dos Desafios Lúdicos.

– Claro que sim. O que queres saber?

– Bem, como sabes, estou a enviar de duas em duas semanas desafios para a equipa. Como aquele de enviar fotos do local de trabalho em casa e a ginástica laboral... para criar um sentimento de proximidade na equipa. Queria saber o que estás a achar da iniciativa, de um modo geral...

– Olha Júlia, queria dar-te os parabéns porque sei como é difícil reunir as pessoas. Até mesmo dentro da minha divisão, com 8 pessoas, às vezes é difícil fazer isso, sobretudo pela quantidade de trabalho. É bom ver que alguém se dispôs a enfrentar esse desafio no contexto da Direção-Geral.

– É, realmente não é muito fácil...

– Mas olha, desculpa a franqueza... Eu e toda a minha equipa trabalhamos imenso durante a semana inteira e ficar uma hora a mais fora do nosso horário laboral para fazer uma sessão de ginástica... não me parece a melhor solução. E ainda mais porque temos todos mais de 60 anos... somos da “velha guarda” da administração pública, sabes...

Júlia sorriu. O pessoal da Divisão de Compras gostava de usar aquela expressão. José Baptista continuou:

– E quanto ao primeiro desafio, sabes... creio que é preciso separar o espaço e o tempo de trabalho do espaço e tempo de lazer. Foi por isso que não enviei a foto do meu cantinho de trabalho. Bem, creio que é isso... Aquilo que eu acho que é mais importante dizer é que convém criar desafios que integrem a “velha guarda” também, percebes?

Júlia agradeceu o *feedback* e disse que o levaria em consideração, mas a verdade é que não foi fácil ouvir críticas a um projeto a que tinha tanto carinho e que lhe tinha dado tanto trabalho. Ela compreendia, no entanto, a crítica à ginástica laboral: a própria Diretora-Geral não tinha participado com a desculpa de que tinha demasiado trabalho.

Perante estas reações, Júlia Faial tinha um dilema em mãos. Continuar ou não com os Desafios? Se sim, como? Que outras estratégias poderia desenvolver? A comunicação interna era uma tarefa mais árdua do que tinha imaginado.



Casos Pedagógicos  
sobre a Administração  
Pública Portuguesa  
é um projeto  
dinamizado pelo  
IPPS-Iscte