

**O papel dos líderes na comunicação interna dos processos de
gestão de mudança: O caso da implementação do SIGDN na
Marinha Portuguesa**

ANDRÉ MIGUEL DOS SANTOS AMARAL

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientador:

Prof.^a Doutora Ana Raposo

Escola Superior de Comunicação Social

Outubro 2022

Declaração Anti Plágio

Declaro ser autor deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

20 de outubro de 2022

Agradecimentos

O processo de fazer um estudo e depois escrever um trabalho final de Mestrado é um grande desafio que ao longo de todo o caminho é necessário ultrapassar diversas dificuldades. O contributo dos meus familiares e amigos foi essencial para conseguir ultrapassar este desafio e concluir o trabalho final de Mestrado.

O meu sincero agradecimento.

À minha orientadora, a professora Doutora Ana Raposo, pela disponibilidade, apoio e motivação, por puxar por mim para fazer mais e melhor.

Fui sincero e transmiti as minhas dificuldades e ao longo do processo e sempre acreditou em mim, muito obrigado.

Aos meus pais e à minha irmã, por tudo o que me ensinaram e por todo o apoio que me deram durante todo este processo. Sempre acreditaram em mim e respeitaram sempre as minhas decisões. Muito obrigado por toda a força.

À minha mulher, o meu pilar. Muito obrigado pelos ensinamentos e por toda a força que me deu, pela paciência durante esta caminhada e por sempre acreditar em mim, mesmo quando eu achei que não era possível.

Ao meu filho, que ao longo destes dois anos já me fez passar por tantos sentimentos e tantos momentos. Com ele cresci como pessoa e tenho a certeza que quando perceber, irá ficar orgulhoso do seu pai.

À família da minha mulher por todos os momentos que me proporcionaram, pela força que sempre me transmitiram e por acreditarem em mim.

A toda a família naval, por me terem apoiado e se terem disponibilizado para me ajudar no desenvolvimento deste trabalho e me ter permitido estudar um bocado de vós. Dentro da família naval, faço também um agradecimento especial à Rita Casimiro por acreditar em mim e sempre me ter apoiado e ajudando na realização do trabalho. Agradeço toda a disponibilidade dos meus chefes e subordinados diretos pela força e disponibilidade contínua.

A todos, muito obrigado!

Resumo

As organizações dependem dos seus colaboradores para ter sucesso. A comunicação interna consiste num conjunto de processos de comunicação que contribuem para o desenvolvimento das organizações.

Este trabalho aborda e permite perceber, qual foi o papel dos líderes, na comunicação interna, decorrente da implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN) na Marinha.

Desenvolveram-se e foram estudados os conceitos de Relações Públicas, falou-se sobre os profissionais de Relações Públicas, a comunicação interna nas organizações, o processo estratégico de comunicação e foi apresentado os diversos suportes de comunicação utilizados dentro da organização. No capítulo 2 que é mais voltado para a Liderança e para os processos de gestão da mudança abordou-se temas como os processos da gestão da mudança, o conceito de liderança, tipos e os papéis dos líderes nos processos de gestão da mudança. Foram conduzidas cinco entrevistas aos coordenadores da área dos Recursos Humanos e dos Vencimentos e também a alguns colaboradores que utilizam o sistema.

Esta investigação permitiu a compreensão da comunicação que foi feita por parte dos coordenadores responsáveis pela implementação do sistema e de que forma é que essa comunicação contribuiu para que o sistema fosse implementado na Marinha da melhor maneira.

Palavras-chaves: comunicação interna, líder, colaboradores, relações públicas, liderança, objetivos, organizações.

Abstract

Organizations depend on their employees to succeed. Internal communication consists of a set of communication processes that contribute to the development of organizations.

This work addresses and allows us to understand, what was the role of leaders, in internal communication, resulting from the implementation of the Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN) in the Navy.

Developed and studied the concepts of Public Relations, discussed about Public Relations professionals, internal communication and the strategic communication process and the various communication supports used within the organization were presented. In chapter 2, which is more focused on Leadership and change management processes, topics were addressed such as change management processes, the concept of leadership, types and the roles of leaders in change management processes. Five interviews were conducted with the coordinators of the Human Resources and Remuneration area and also with some employees who use the system.

This investigation will allow the understanding of the communication that was made by the coordinators responsible for the implementation of the system and how this communication contributed to the best way for the system to be implemented in the Navy.

Keywords: internal communication, leader, employees, public relations, leadership, goals, organizations.

Índice de Ilustrações Tabelas

Figura 1 - Basic Strategic Communication Process	16
Figura 2 - Categorias de canais de comunicação	21
Figura 3 - Organograma da Estrutura de Marinha	62
Figura 4 - Processo de Gestão Estratégica	63
Figura 5 - Estrutura de Coordenação do SIGDN	72
Figura 6 - Marcação de Reunião e Identificação de Utilizadores	75
Figura 7 - Planeamento de Testes e Identificação de Utilizadores.....	75
Figura 8 - Entrada em Produtivo (Formações).....	76
Figura 9 - Reuniões de Acompanhamento	76
Figura 10 - Military Message Handling System sobre Implementação do SIGDN	77
Figura 11 - Ponto de Situação do Processamento de Vencimentos	78
Figura 12 - Ponto de Situação sobre a Implementação	78
Figura 13 - Ponto de Situação Pós-Implementação	79

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estilo do Líder	58
Tabela 2 - Canais de Comunicação.....	59
Tabela 3 - Responsáveis pela comunicação	60
Tabela 4 - Papel do Líder	81
Tabela 5 - Canais de comunicação utilizados.....	82
Tabela 6 - Responsáveis pela Comunicação	84

Índice de Anexos

Anexo 1 - Portal da Intranet de Marinha.....	105
Anexo 2 - Portal da Intranet da Defesa Nacional.....	105
Anexo 3 - Informação Geral SIGDN	106
Anexo 4 - Apoio ao Utilizador SIGDN	106
Anexo 5 - Área Funcional do SIGDN Módulo RHV.....	106
Anexo 6 - Sala de Formação	107
Anexo 7 - Local para afixação de papper.....	107
Anexo 8 - Página da Intranet.....	108
Anexo 9 - Ação de Team Building 1	108
Anexo 10 - Ação de Team Building 2	109

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice de Ilustrações Tabelas	vi
Índice de Tabelas	vi
Índice de Anexos	vi
Introdução	x
CAPÍTULO 1 – As Relações Públicas e a Comunicação Interna	1
1. Conceito de Relações Públicas	1
2. Os Profissionais de Relações Públicas	3
3. Comunicação Interna nas organizações	6
4. Benefícios da Comunicação Interna para a Organização	10
5. Definição de estratégias de comunicação interna	13
6. Suportes para comunicar com os colaboradores	20
CAPÍTULO 2 – Liderança e os Processos de Gestão da Mudança	27
1. Processos de Gestão da Mudança	27
2. Liderança nas Organizações	32
3. Tipos de Liderança	38
4. Papel dos Líderes na Gestão de Mudança	43
CAPÍTULO 3 – Metodologia de Investigação	49
1. Pergunta de Partida	50
2. Objetivos de Investigação	51
3. Tipo de Investigação	51
3.1 Estudo de Caso	52
4. Recolha de Dados	53
4.1 Análise documental	53
4.2 Inquérito por entrevistas semiestruturadas	55
5. Análise de dados	57
5.1 <i>Coding Frame</i>	57
CAPÍTULO 4 – A comunicação dos Líderes no caso da Implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional na Marinha Portuguesa	61
4.1 Estrutura Organizacional	61
4.3 Missão	62
4.4 Valores	63
4.5 Visão	64

4.5.1	Defesa Militar	64
4.5.2	Segurança.....	65
4.5.3	Desenvolvimento.....	66
4.6	Orientações Estratégicas.....	66
4.7	Objetivos Estratégicos.....	67
4.8	Linha de Ação	68
4.9	SIGDN: O Início da Implementação	68
4.10	SIGDN: Introdução.....	69
4.11	SIGDN: Conceito Inicial.....	69
4.12	SIGDN: Enquadramento Legal	69
4.13	SIGDN: Exploração na Marinha	70
4.14	SIGDN: Gestão da Implementação	71
4.15	SIGDN: Oito anos a trabalhar com o SIGDN	73
4.16	SIGDN: Implementação do Módulo RHV	73
4.17	SIGDN: Análise da comunicação durante a implementação	79
4.17.1	Tipos de papéis desempenhados pelo líder.....	81
4.17.2	Canais de comunicação utilizados.....	82
4.17.3	Responsáveis pela comunicação da mudança	84
4.18	SIGDN: Comunicação durante a mudança	85
4.19	SIGDN: Um caminho a seguir.....	86
4.19.1	Identificação dos públicos.....	87
4.19.2	Análise da Situação Interna da Marinha	88
4.19.3	Objetivos gerais	89
4.19.4	Objetivos Específicos.....	89
4.19.5	Eixos Estratégicos.....	90
4.19.6	Mensagem-Chave	91
4.19.7	Táticas	91
4.19.8	Avaliação	92
4.19.9	Orçamento.....	93
4.20	SIGDN: Perspetivas Futuras.....	93
Conclusão.....		95
Referências Bibliográficas		99
Anexos		105
Apêndices		110
Apêndice 1. Guião de entrevista – Líder		110
Apêndice 2. Guião de entrevista – Utilizadores		112

Apêndice 3. Declaração de Consentimento Informado.....	114
Apêndice 4. Transcrição da entrevista – Líder 1.....	115
Apêndice 5. Transcrição da entrevista – Líder 2.....	120
Apêndice 6. Transcrição da entrevista – Utilizador 1.....	125
Apêndice 7. Transcrição da entrevista – Utilizador 2.....	128
Apêndice 8. Transcrição da entrevista – Utilizador 3.....	131

Introdução

Nos tempos que correm, estamos constantemente a depararmo-nos com mudanças profundas na sociedade no que toca à tecnologia, economia, cultura, entre outros. Dentro das organizações esta questão não é diferente, estas têm de se adaptar constantemente às mudanças que ocorrem dentro das mesmas, bem como, enfrentar os sucessivos desafios que vão surgindo ao longo do tempo. Face a este cenário, a comunicação interna irá, em primeiro lugar, promover o entendimento entre todos os colaboradores. Para que esse entendimento esteja de acordo com aquilo que é a missão e visão da organização é necessário que exista alguém responsável por mediar essa comunicação.

Nesse sentido, podemos aferir que a comunicação interna é um processo sobre o qual os membros responsáveis pela comunicação reúnem informação relevante e a fazem circular pelos seus colaboradores de forma a ter efeitos nos seus comportamentos e atitudes que influenciem o seu trabalho em prol dos objetivos da organização (Kreps, 1990).

Isto é, a comunicação interna tem, claramente, a força para alterar comportamentos e pensamentos dos colaboradores, no modo em como pode alterar o trabalho em função dos objetivos delineados pela organização (Neiva, 2018).

Face ao exposto, considera-se relevante o estudo sobre o papel dos líderes na comunicação interna adotada durante o processo de implementação do SIGDN na Marinha.

O Sistema Integrado de Gestão (SIG) não foi o primeiro sistema, baseado numa aplicação SAP¹, a existir na Marinha. Este sistema veio substituir outro que foi adquirido através de um concurso público internacional. A título de curiosidade, esta foi a primeira experiência de implementação de um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP)² na Administração Pública Portuguesa. O início de tudo, foi através do Despacho n.º 18885/2002, de 07 de agosto, publicado no Diário da República - n.º 196 – 2.ª série, de 26

¹ SAP – Consiste num sistema de Gestão Empresarial desenvolvido por uma organização alemã. Neste momento este sistema é líder global de mercado em soluções de negócios e multiempresas.

² Os sistemas ERP são um complexo sistema de informação multidimensional e multitarefas que tem liderado a adoção da integração das tecnologias de informação nas grandes e médias empresas, os quais podem ser definidos como “um conjunto integrado de programas que providenciam suporte às principais atividades organizacionais, como produção e logística, finanças e contabilidade, vendas e marketing, e recursos humanos”, ajudando a partilha e difusão interna de dados e conhecimento e reduzindo custos.

de agosto, e ao abrigo do disposto na alínea f) do n.º 2 e do n.º 3 do artigo 44.º da Lei n.º 29/82, de 11 de dezembro onde o Ministro de Estado e da Defesa Nacional (MEDN) determina o seguinte:

"Urge dotar todo o Ministério da Defesa Nacional de um sistema de informação com incidência financeira constituindo uma plataforma comum que imponha procedimentos normalizados e permita dar cabal satisfação ao exercício das competências ministeriais consagradas na Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (...) e que o investimento realizado recentemente pela Marinha na aquisição do SIIF, que mobilizou meios financeiros vultosos devem ser otimizados."

Decorrente da orientação explanada no referido despacho, iniciaram-se os estudos de mercado para conhecer a panóplia de aplicações disponíveis no mercado por forma a garantir a aplicação mais adequada ao universo de todos os ramos que compõem a Defesa Nacional. Resultado do conhecimento que foi adquirido do mercado, o MEDN considerou que a melhor opção era optar por um sistema integrado para os três ramos das forças armadas de modo a uniformizar os procedimentos e processos dentro daquele Ministério e diminuir os custos. Mediante essa decisão foi feita a aquisição e implementação no Ministério da Defesa Nacional (MDN) e em todos os organismos integrantes do ministério, de uma aplicação integrada de cobertura vertical e transversal de todas as áreas funcionais da Defesa, aos mais diversos níveis, tais como: nível financeiro, pessoal, logístico e de comando e controle. Após tomadas as decisões, foram iniciadas negociações com a SAP Portugal e nomeada a Comissão responsável para a sua condução. Em setembro de 2004 através do Despacho n.º 196/MEDNAM/2004, de 04 de setembro foi adjudicado à SAP Portugal, o licenciamento e a implementação de uma plataforma aplicacional denominada SIGDN (Silva S. , 2011).

Ao longo de todo o estudo que foi realizado na Marinha Portuguesa identificou-se que de facto o Serviço de Comunicação, Informação e Relações Públicas do Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada não tinha estruturado um planeamento para a comunicação do SIGDN a informar toda a comunidade militar da área financeira, pessoal, logística e de comando e controle que no futuro iria ser implementado um novo sistema para gerir os processos de recursos humanos e financeiros. Devido a esta problemática, foi necessário que os responsáveis das áreas dos recursos humanos e financeira tivessem um papel fundamental no que toca a promoverem a comunicação interna de modo a alcançar mudanças nas atitudes e comportamentos dos militares. No entanto, para toda e

qualquer organização torna-se necessário que exista um plano de comunicação bem definido que deve ser dividido nas seguintes etapas: definição/identificação do problema, planeamento, implementação e avaliação (Cutlip, Center, & Broom, 1985).

Assim, o objetivo do presente trabalho final de Mestrado é precisamente perceber qual foi o papel dos líderes, na comunicação interna, na implementação do SIGDN na Marinha Portuguesa. De modo a alcançar esse objetivo, chegou-se à seguinte pergunta de partida: “Durante o processo de implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), qual foi o papel dos líderes, em termos da comunicação interna adotada na Marinha?”

Neste sentido, afigura-se pertinente dar enfoque a esta temática e compreender qual o papel dos líderes, enquanto mediadores da comunicação durante o processo de implementação do SIGDN, no sentido em que não existiu um plano de comunicação e, ainda assim, contribuir para uma comunicação mais eficaz no processo de implementação do novo sistema. Para esta finalidade, estruturou-se o trabalho da seguinte forma:

No Capítulo 1 – As Relações Públicas e a Comunicação Interna, discutem-se o conceito de Relações Públicas e falou-se um pouco sobre as funções dos profissionais de Relações Públicas, de seguida, abordou-se a temática da Comunicação Interna nas organizações, tendo referido quais são os benefícios da comunicação interna para a própria organização, como definir estratégias de comunicação interna e, por fim, quais os suportes para comunicar com os colaboradores.

Seguidamente no Capítulo 2 – Liderança e os Processos de Gestão da Mudança, considerou-se todas as questões ligadas aos processos de gestão da mudança, ou seja, desenvolveram-se assuntos de como é que as constantes mudanças na sociedade e na organização podem influenciar todo o planeamento que foi definido e que adversidades/dificuldades podem advir dessas mudanças, em seguida, discutiram-se as questões sobre a liderança nas organizações, quais os tipos de liderança se conseguiu identificar e, por último, qual o papel dos líderes na gestão da mudança.

Por sua vez, o Capítulo 3 trata de todas as questões ligadas à metodologia de investigação que foi escolhida para o desenvolvimento deste trabalho. Neste capítulo é possível encontrar a especificação da pergunta de partida, quais os objetivos desta investigação e qual o motivo de se ter optado por um estudo de caso do papel dos líderes na comunicação feita durante a implementação do SIGDN. Nesse sentido, o intuito

principal foi compreender a comunicação feita durante todo o processo até à implementação do sistema, bem como, conhecer todo o caminho que foi feito até à sua implementação. Para que isso fosse possível, foi feita uma análise dos documentos e manuais do SIGDN, bem como, realizadas entrevistas aos líderes que estavam responsáveis pela comunicação e implementação do sistema na Marinha e também a alguns utilizadores do próprio sistema.

Já no Capítulo 4 – A Marinha Portuguesa: A comunicação dos líderes no caso da implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, é feita uma análise à comunicação durante implementação do SIGDN na Marinha Portuguesa e a todo o processo que foi desenvolvido desde o início até à implementação do módulo de Recursos Humanos. Após ter sido feita a análise da comunicação é apresentada uma proposta de um plano de comunicação que poderia ter sido concretizado desde o início, evitando assim, algumas lacunas que ocorreram na comunicação com os utilizadores finais e com os chefes de seção, tornando todo o processo mais eficaz.

Seguem-se as considerações finais, assim como as limitações do estudo e recomendações para futuras investigações.

Neste trabalho, através da análise de toda a envolvente do processo de implementação do SIGDN na Marinha foi possível aferir que por mais que se tenha conseguido implementar o sistema, poderia com alguma certeza, ser um processo menos moroso e mais eficaz, se tivesse havido um planeamento de toda a comunicação durante o processo. Durante o processo houve imensas dúvidas, muita resistência na utilização do sistema e pouca pré-disposição para darem a devida importância ao sistema, isto tudo, devido à falta da comunicação que consequentemente colocou dúvidas nos utilizadores e nos chefes de seção.

CAPÍTULO 1 – As Relações Públicas e a Comunicação Interna

1. Conceito de Relações Públicas

Existem inúmeras definições para o conceito de Relações Públicas e, se formos à procura de uma definição, segundo Penteadó (1968), seremos colocados num «beco sem saída».

As contínuas mudanças no ambiente social, político, económico e tecnológico, que se têm sentido desde a década de 80, permitiram a consolidação das pesquisas e da literatura na área das Relações Públicas. Os estudos têm contribuído para o crescimento da disciplina e da profissão, sendo que, as Relações Públicas foram construídas a partir da prática, contudo, ainda persiste alguma controvérsia sobre este conceito na sociedade atual, devido à sua associação a episódios de manipulação e persuasão (Sebastião, 2012).

Nos anos 90, o conceito de Relações Públicas era visto como um esforço planeado e contínuo para estabelecer e manter o entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos (Lloyd & Lloyd, 1995).

Mais tarde, o conceito é definido, na sua essência, como um ‘diálogo’, através da criatividade, do planeamento, da estratégia e da utilização dos meios de comunicação aliando-se à capacidade de gestão, para atingir os objetivos desejados da organização (Lozano, 2001).

De modo geral, este conceito pode ser percecionado em duas vertentes: a académica e a profissional. Do ponto de vista académico, o conceito de Relações Públicas ajuda a estabelecer e a manter canais de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos. Do ponto de vista profissional, o conceito de Relações Públicas visa construir a reputação da organização, ou seja, dão a conhecer aquilo que a organização é, bem como influenciar aquilo que os seus públicos transmitem, na tentativa de desenvolver a sua confiança e compreensão (Sebastião, 2012).

O conceito de Relações Públicas destina-se a estabelecer um clima favorável entre uma entidade e os seus diversificados e complexos públicos (Tojal, Fonseca, Oliveira, Rebelo, & Oliveira, 2006).

Dentro de uma sociedade, existem diversas aplicações do conceito de Relações Públicas, das quais destaco a formação de opiniões sobre factos concretos que afetam determinados grupos, sensibilizando-os para os conhecimentos que deveriam ter, para apurar o que sabem e como foram conhecidas as informações que lhes foram comunicadas (Lozano, 2001).

Por outro lado, dentro de uma organização, define-se conceito de Relações Públicas como um meio para atingir os seus públicos. O mesmo se aplica para as organizações que devem gerir os desentendimentos, conflitos e desuniões, utilizando adequadamente os canais de comunicação que mantêm um diálogo permanente entre os múltiplos *stakeholders*. Neste sentido, o caminho para a obtenção de resultados mais positivos, para dar segurança e força a uma organização e aos seus colaboradores, é aquilo que chamamos de Relações Públicas. Nesta esfera, as Relações Públicas colaboram no desenvolvimento da política empresarial e na estratégia da organização; estimulam e aliam as pessoas que compõem uma organização, mostrando-lhes a necessidade de funcionar em sincronia e na base da comunicação; são insubstituíveis na formação dos colaboradores, a consciencializar e a motivá-los; servem de estímulo para a criatividade e para as aspirações daqueles que compõem a organização; fazem com que a direção e colaboradores vejam a rentabilidade do seu investimento, para que se sintam parte do processo de evolução da organização; criam um conceito justo entre a direção e os colaboradores, através da informação e de esclarecimentos. Sobretudo, servem para criar, dar a conhecer e prestigiar a imagem da organização e das pessoas que a compõem (Lozano, 2001).

2. Os Profissionais de Relações Públicas

Olhando para os profissionais de Relações Públicas, estes analisam a sua organização como um todo nas mais diferentes vertentes para estabelecer um plano de comunicação para que a organização se relacione de forma direta e clara com os seus públicos. É fundamental que os profissionais de Relações Públicas não só entendam como é que se comunica com os seus públicos como também conheçam muito bem de que forma é que a sua organização trabalha e quais são os seus objetivos. No entanto, foi necessário muito esforço e conhecimento nesta área de estudo para se atingir a sua maturidade e possuir a estrutura necessária para ser uma verdadeira profissão (Grunig & Hunt, 1984). Estes profissionais reúnem informações e refletem sobre algumas conclusões, que visam a preparação de ações a ser tomadas, por forma a criar uma base orientadora da comunicação organizacional, de acordo com os objetivos pretendidos (Lozano, 2001).

No entanto, na opinião de alguns críticos, é muito difícil, se não impossível, definir as qualidades de um profissional de Relações Públicas, ou seja, não é possível aplicar uma fórmula concreta a todos os casos e situações. Embora os diretores de cada organização possam atribuir a determinadas qualidades diferentes graus de importância, que acreditam que um profissional deve ter, sejam elas uma formação básica multidisciplinar; cultura humanista; conhecimento profundo da teoria e técnica das Relações Públicas; conhecimento dos meios de comunicação adequados; capacidade para comunicar com as pessoas que compõem a organização; conhecimento profundo da entidade e do seu ambiente, que lhe permite mover-se com agilidade, tendo em conta as contingências que o trabalho impõe (Lozano, 2001).

No contexto organizacional, os profissionais de Relações Públicas devem gerir a comunicação, sendo os responsáveis pela gestão estratégica da relação entre a organização e os seus diversos públicos. Assim sendo, os profissionais promovem a ligação entre as organizações com os diversos públicos. Estas ligações são constituídas para um determinado objetivo organizacional ou mediados por relações sociais. Uma organização é um sistema no qual as pessoas se unem para alcançar objetivos previamente estabelecidos, ou seja, normalmente há uma coordenação entre as pessoas que compõe a organização combinando as suas capacidades técnicas e interpessoais para atingir os objetivos definidos no sentido de promover o crescimento da organização em que estão inseridos (Kollross, 2008).

Estes profissionais devem gerir questões como a monitorização de acontecimentos externos à organização, por forma a antecipar problemas, mantendo-a, sempre que seja possível, numa posição de destaque perante a concorrência. Além disso, devem apoiar a direção da organização a reunir informação sobre a sua concorrência e os seus públicos. Os profissionais de Relações Públicas também têm a capacidade de analisar o meio envolvente, executando um conjunto de ações de comunicação por forma a influenciar o comportamento dos seus públicos em prol da organização. Isto é, desenvolvem uma série de *skills* e processos para ganhar o reconhecimento dos seus públicos (Penteado, 1968).

Por outro lado, estes profissionais têm igualmente a função de zelar pelas relações entre a organização e os diversos públicos, dos quais depende o sucesso ou o fracasso organizacional (Cutlip, Center, & Broom, 1985).

Dentro das organizações, podem ser identificados quatro papéis aos profissionais de Relações Públicas (Broom e Smith citado por Gonçalves, 2010):

Expert prescriber – Atua como um investigador de problemas na comunicação da organização. Neste ponto, tem o papel de desenvolver soluções de comunicação e de as implementar para a resolução de problemas.

Communication facilitator – É o contacto oficial entre a organização e os seus públicos. Possibilita a comunicação entre todas as partes interessadas, removendo eventuais barreiras e facilitando todos os processos comunicacionais para que a organização possa tomar decisões beneficiando ambas as partes.

Problem solving facilitator – Está apto a investigar e a apontar os eventuais problemas de comunicação. Trabalha em conjunto com a administração ajudando a tomar decisões e a estabelecer objetivos.

Communication technician – Tem a capacidade para desenvolver ideias de comunicação tais como *press release*, edição de publicações e *websites*.

O profissional de Relações Públicas deve gerir a imagem³ da organização de modo a construir relações coerentes e duradouras de benefício mútuo entre os seus públicos. Tem também a responsabilidade de melhorar a comunicação entre a organização e eles,

³ Consiste num grupo de definições pelos quais as pessoas conseguem descrever, recordar ou relacionar determinado objeto, organização, pessoas, entre outros. Acresce ainda referir que a imagem poderá ser uma conclusão de uma interação de crenças, ideias, sentimentos e impressões construídas pelas pessoas sobre determinado objeto, acontecimento, organização, entre outros (Ruão, 2000).

através da coordenação e da gestão de recursos humanos, melhorando a eficiência (Solomon & Bruce, 2013).

Para que tudo isso seja possível, é necessário que estes profissionais:

- Se esforcem, através de todos os meios ao seu alcance, para criar um autêntico espírito dentro da organização, levando a gestão de topo a considerar que o objetivo primordial de qualquer organização é servir os seus *stakeholders* e, isto não é incompatível com os objetivos relacionados com a obtenção de lucros;
- Mostra a cada colaborador a necessidade de assumir as responsabilidades que lhes são confiadas, valorizando cada um deles, ao demonstrar a importância do seu trabalho para a organização e a sua utilidade para os *stakeholders*;
- Façam tudo o que estiver ao seu alcance para transformar cada colaborador num verdadeiro representante da organização, perante os *stakeholders*;
- Otimizem os canais de comunicação entre a direção, líderes, colaboradores e os seus públicos;
- Ajudem a unir os esforços a favor dos objetivos definidos pela organização, juntamente com todos aqueles que a compõem.

Assim, estas ações permitem gerir a imagem da organização que a destaca das restantes perante os *stakeholders* (Lozano, 2001).

Para atingir este objetivo, os profissionais de Relações Públicas apoiam-se nos meios de comunicação, nomeadamente a imprensa, a rádio, e a televisão, para transmitir informações e manter os públicos informados (Lozano, 2001).

Atualmente, graças à evolução dos meios de comunicação, os profissionais de Relações Públicas conseguem interagir com os seus públicos de inúmeras maneiras (Solomon & Bruce, 2013). É fundamental que estes profissionais compreendam os seus públicos, permitindo à organização tomar decisões claras e informadas sobre quais os canais a utilizar para comunicar, da melhor maneira, os *stakeholders* (Whatmough, 2018). Conclui-se, então, que as Relações Públicas devem gerir da melhor maneira os canais de comunicação à sua disposição, considerados legítimos, com base num programa estudado e planeado tendo em conta metas concretas, para alcançar os objetivos previamente definidos pela organização (Lozano, 2001).

3. Comunicação Interna nas organizações

De modo geral, aquilo que é mais perceptível é o foco dos profissionais de Relações Públicas nos públicos externos, contudo, é fundamental olhar para as pessoas que trabalham e contribuem para a organização, pois são dos públicos mais relevantes. Os colaboradores de cada organização não são «apenas mais um público», eles são a própria organização (Cutlip, Center, & Broom, 1985).

Neste subcapítulo, iremos refletir sobre o modo como os profissionais de Relações Públicas fazem a gestão da comunicação dentro da organização para que esta seja a mais adequada aos seus públicos. A organização deve funcionar de forma eficaz para atingir os seus objetivos e ser competitiva, sendo que, estes profissionais são conhecedores da forma como a organização pensa e trabalha, bem como, sobre os objetivos e metas a alcançar. Por outro lado, pode-se identificar um ponto menos positivo. Ao estarem tão envolvidos com a organização, podem desenvolver um pensamento tão fechado e focado, onde situações externas podem passar despercebidas e, conseqüentemente, limitar o desenvolvimento e implementação de novas e criativas formas de agir face aos desafios (Cutlip, Center, & Broom, 1985).

É impensável para uma organização ter uma comunicação interna inadequada e ambicionar ter uma boa comunicação com o público externo. Considera-se que os profissionais de Relações Públicas estão a desenvolver um bom trabalho quando há uma boa relação entre a organização e os seus colaboradores. É essencial que haja uma esfera de respeito e confiança interna, para que esse ambiente seja igualmente transmitido para o público externo (Penteado, 1968).

A comunicação interna foca-se em comunicar diretamente com todos os colaboradores, independentemente da sua hierarquia, função ou localização, e a comunicação externa consiste em comunicar com o público externo à organização, mas que interage com esta. Neste sentido, podemos constatar que a comunicação externa depende inteiramente da comunicação interna porque é um modo, através dos colaboradores, de se obter credibilidade junto dos públicos externos. Os processos de comunicação devem ser efetivos e devemos reduzir ao máximo os problemas internos para evitar que sejam transmitidos para o exterior, ou seja, os colaboradores são os principais responsáveis por promover aquilo que é a organização. Para que se evite este

tipo de situações, é necessário que os colaboradores estejam sempre informados e alinhados com a missão e os objetivos da organização (Weiler, 2010).

O objetivo de promover uma comunicação coerente dentro da organização, faz com que se cumpra facilmente os objetivos, não comprometendo a organização nem causando insatisfação nos colaboradores (Grunig & Hunt, 1984).

A comunicação interna depende do estado de desenvolvimento da organização, isto é, caso seja uma organização com um número reduzido de colaboradores, a comunicação pode ocorrer de forma mais informal e mais frequente. No entanto, à medida que a organização vai crescendo, a comunicação tende a ser mais funcional e formal. Face ao exposto, Theaker (2001) destaca que a comunicação com os colaboradores deve ser contínua e frequente e não apenas para informar das más notícias ou dar ordens.

Nesse sentido, os profissionais de Relações Públicas ao fazerem o planeamento das diversas ações de comunicação que pretendem implementar, deverão considerar o público interno como um público relevante, permitindo que os colaboradores recebam instruções para conceção e controlo das boas práticas e políticas para própria organização (Tojal, Fonseca, Oliveira, Rebelo, & Oliveira, 2006).

O profissional de Relações públicas também deve ter em consideração que dentro de uma organização, podemos dividir a comunicação em dois tipos: a formal e a informal. Na comunicação formal, os objetivos da organização devem ser tidos em conta, partindo das instruções emanadas por um organograma bem definido onde está representado graficamente a estrutura organizacional. Porém, a comunicação informal não é prevista pela própria organização, mas é originada pelas afinidades entre os colaboradores que decorrem da comunicação efetiva que se desenvolve ao longo do tempo e que decorrem da convivência dos colaboradores (Tojal, Fonseca, Oliveira, Rebelo, & Oliveira, 2006).

A comunicação informal tem origem nas vias não oficiais e é formada nos canais e suportes que fazem parte da estrutura que está prevista e que é aceite pela organização. Algumas vantagens da comunicação informal é a rapidez com a que informação circula, a transparência da informação que pode complementar aquilo que é transmitido através da comunicação formal, proporcionando a participação de todos os colaboradores sem restrições, motivando-os e integrando-os nos assuntos e conhecendo-se uns aos outros (Weiler, 2010).

Não há dúvida de que a organização depende dos seus colaboradores para ter sucesso e a comunicação interna permite que esta estabeleça e mantenha relações mutuamente benéficas (Cutlip, Center, & Broom, 1985).

Assim sendo, a comunicação interna consiste num conjunto de processos de comunicação que contribuem para o desenvolvimento das relações, para melhorar o ambiente, a gestão e a circulação da informação na organização (Almeida, 2003).

O termo "comunicação interna" é usado para descrever toda a interação entre os colaboradores e a organização (Rego, 2007). A comunicação interna é cada vez mais valorizada «nas e pelas organizações», considerando uma componente essencial para a sua continuidade num ambiente proactivo (Wels & Raposo, 2018).

Uma comunicação eficaz dentro da organização permite o estabelecimento de relações com a finalidade de haver uma base de confiança e honestidade, para que a comunicação seja eficaz. Idealmente, relações entre os colaboradores são caracterizados através da (Vercic, Vercic, & Sriramesh, 2012):

- A confiança entre a organização e os colaboradores;
- A passagem de informações honestas e sinceras, circulando livremente pela organização;
- A criação de um clima de satisfação, promovendo a participação de cada elemento nos processos da organização;
- Ambiente de trabalho saudável e seguro;
- A organização e os colaboradores terem otimismo e uma boa perspetiva sobre o seu futuro.

Esta área das Relações Públicas tem, também, uma componente estratégica fundamental para motivar os colaboradores, criando valor para a própria organização. É importante ter em consideração quais são os objetivos organizacionais, em termos de comunicação interna e alinhá-los com os objetivos dos colaboradores. Esta orientação ajuda a organização na construção de uma cultura organizacional forte e, havendo partilha de informação entre os colaboradores e os membros de gestão da organização, também se promove a criação de entendimento entre ambas as partes (Vercic, Vercic, & Sriramesh, 2012).

A comunicação interna permite às organizações inúmeros benefícios, tais como:

- A gestão adequada do montante afeto à comunicação em comparação à comunicação convencional. A opinião pública ajuda a organização a saber se os *stakeholders* concordam e se nos aceitam como desejamos;
- Aumento da produtividade do trabalho, na medida em que o colaborador produz mais quando é informado e estimulado a fazer melhor;
- Redução do risco de conflito no local de trabalho. Isto é, grande parte do absentismo e desmotivação resulta da falta de informação, indiferença e tratamento inadequado dos diferentes colaboradores que compõem a organização. Caso a organização não possua um departamento de Relações Públicas capaz de gerir diferentes situações, é impossível identificar os problemas a tempo de os evitar (Lozano, 2001).

Ao estudar a comunicação interna conseguimos aferir que é um processo complexo e que é fundamental ter um conhecimento profundo sobre o assunto para que seja possível melhorar o ambiente de trabalho da organização, aumentar a produtividade, diminuir a rotatividade dos colaboradores, facilitar a integração de novos colaboradores, minimizar os ruídos, reduzir tudo aquilo que possa destabilizar o ambiente de trabalho e evitar os efeitos de uma possível crise, evitando assim insatisfações e descontentamento. A utilização de diferentes canais de comunicação pode tornar este processo mais eficiente permitindo que todos os colaboradores participem com sugestões de melhoria na comunicação dentro da organização. Nas organizações existem diversos níveis hierárquicos, no entanto, todos os colaboradores são comunicadores e fazem parte do processo de comunicação, o que facilita a interação e a sua participação. Para que tudo isso seja possível, é necessário conhecer bem a organização e os seus públicos, elaborar um planeamento de comunicação, incentivar a uma comunicação clara e acessível sendo transparente com os colaboradores e estar recetivo a ouvi-los e reconhecer o esforço e trabalho de cada um.

4. Benefícios da Comunicação Interna para a Organização

A comunicação interna deve ser considerada como uma forma de agregar valor à missão e aos projetos que a organização desenvolve (Valskov & Fitzpatrick, 2014). Da mesma forma que os profissionais de Relações Públicas não eram valorizados e havia pouco investimento no seu trabalho por parte das organizações (Waddington & Earl, 2012), o mesmo aconteceu com a comunicação interna, a administração alocava orçamentos muito baixos e não davam a devida importância à comunicação com os colaboradores (Valskov & Fitzpatrick, 2014).

Podemos considerar que é essencial que haja um investimento na comunicação interna e que este é, cada vez mais, importante para qualquer organização. É igualmente fundamental definir bem as estratégias de comunicação, uma vez que, a longo prazo, trazem inúmeros benefícios para o sucesso das organizações. Por conseguinte, apresenta-se algumas vantagens inerentes à comunicação interna (Valskov & Fitzpatrick, 2014):

- A amplitude de informação extensível a todos os colaboradores;
- Todos os colaboradores ficam alinhados com os objetivos da organização;
- O aumento de produtividade;
- A rápida integração no trabalho por parte de novos colaboradores;
- O aumento da motivação que, conseqüentemente, diminuirá a rotatividade, promovendo a estabilidade nos postos de trabalho.

Os processos na comunicação interna podem ser caracterizados pela partilha de informação, construção e compreensão das mensagens que são transmitidas, motivação e comprometimento para alcançar um determinado objetivo. Nesse sentido, é essencial que (Valskov & Fitzpatrick, 2014):

- Os processos não sejam aleatórios ou acidentais, isto é, que sejam planeados;
- Seja um processo que se aplica alguma disciplina e que se torne constante;
- Possam ser uma escolha para o colaborador e não uma obrigação;
- Afetem as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Dependendo da organização, a comunicação interna poderá localiza-se no departamento de comunicação ou no departamento de Recursos Humanos, sendo que esta, não é considerada um departamento independente na maioria das organizações. Embora a comunicação interna faça parte integrante das Relações Públicas, identificamos

que poderia ser um departamento independente, à semelhança do que acontece com o Gabinete de Relações com os Meios de Comunicação Social ou o Gabinete de Comunicação de Crise. Verci, Verci & Sriramesh (2012) consideram que a comunicação interna deverá ser considerada um campo separado, devido à ligação entre os colaboradores e a organização ser distinta da ligação entre organização e as outras partes interessadas, como por exemplo os acionistas, clientes, reguladores, entre outros.

Normalmente, ao definir uma estratégia de comunicação interna, esta pode ter o objetivo de persuadir os seus colaboradores a passarem determinado tipo de mensagem para os públicos externos. Este tipo de estratégia é muito eficaz e traz bastantes benefícios para a organização porque os colaboradores transmitem credibilidade e confiança aos públicos externos, reduzindo assim o investimento em termos de comunicação (Valkov & Fitzpatrick, 2014).

É fundamental a consciência de que os colaboradores são os principais responsáveis pelo desenvolvimento de tarefas e, tendo isso em consideração, é crucial mantê-los bem informados sobre as questões relativas à organização, tais como os seus objetivos, interesses, metas, visões, perspetivas futuras, entre outros, para que, no desempenho das suas funções, possam representar um papel ativo para o sucesso da organização (Wels & Raposo, 2018).

Nesse sentido, o que se pretende com a comunicação interna é (Valkov & Fitzpatrick, 2014):

- Apoiar as grandes mudanças, isto é, os profissionais de Relações Públicas devem garantir que os colaboradores estão cientes do que é que irá mudar, compreendendo o fundamento lógico da mudança e também garantir que têm as ferramentas necessárias para implementar a mudança transmitindo-lhes informação sobre como a mudança se está a processar e a desenvolver;
- Reter bons profissionais, ou seja, estimar os colaboradores dando-lhes possibilidade de fazerem um bom trabalho, mantendo-os satisfeitos em algo que fará a diferença para a própria organização;
- Estimular os colaboradores a trabalhar mais e melhor permitindo que todos tenham uma visão clara do vínculo entre o seu trabalho e o seu contributo para os objetivos da organização, gerando motivação;

- Ajudar as pessoas a dizerem a verdade sobre a organização, contribui para que, em caso de informações negativas sobre a organização nos meios de comunicação social, se saiba que a verdade e conseqüentemente irão ignorar completamente aquela opinião negativa que foi publicada. Quando algo que é negativo sobre a organização é publicado nos meios de comunicação social, os profissionais de Relações Públicas devem, no mínimo, garantir que os colaboradores têm toda a informação de um determinado acontecimento.

Nas organizações sempre houve comunicação com os colaboradores, no entanto, nos últimos tempos, temos observado que a comunicação tem vindo a ser trabalhada pelos profissionais de Relações Públicas para estabelecer um melhor clima organizacional. A comunicação interna é essencial para a circulação de informação, para a promoção de novas ideias, para a interação entre os colaboradores e para os envolver nos assuntos da organização. A comunicação interna deve ser contínua e interativa para promover a troca de informações, opiniões, ideias que ocorrem através de um conjunto de canais e suportes de comunicação com a finalidade de prosperarem e fomentar as iniciativas de grupo. Quando os colaboradores de uma organização são respeitados e valorizados, tornam-se mais empenhados, contribuindo de forma mais intensa para o crescimento da organização (Weiler, 2010).

É um facto que, além de uma relação jurídica contratual com a organização, os próprios colaboradores formam ligações entre eles, tendo em conta, a sua cultura e os seus valores. Em suma, a comunicação com os colaboradores deve ser vista de modo estratégico, sendo que devem ser bem definidas as estratégias para permitir e dar um contributo significativo para que toda a organização cumpra as suas metas, garantindo a sua sustentabilidade e equilíbrio (Raposo, 2017).

5. Definição de estratégias de comunicação interna

De modo geral, as lideranças de topo não consideram a comunicação interna uma prioridade na gestão organizacional, no entanto, como Paul Barton afirma, esta deve ser tida em conta em primeiro lugar (Raposo, 2018). Definir uma estratégia ajustada aos seus colaboradores envolve inúmeras possibilidades, no entanto, o foco deverá ser o cumprimento dos objetivos da organização e, para que isso seja possível, é necessário que haja o envolvimento de todas as partes (Baldissera, 2001). Nesse sentido, elaborar um plano estratégico de comunicação interna permite identificar o que funciona melhor, de modo a proporcionar os melhores resultados que se pretendem alcançar. Neste plano, deverão estar contempladas as estratégias que irão orientar todos os passos das táticas que foram produzidas. Tudo isto é possível com uma estratégia de comunicação bem gerida para que as informações que forem transmitidas aos colaboradores sejam de forma consistente (Barton, 2016).

Para a definição de estratégia é necessário a correta, clara e precisa definição dos objetivos a serem atingidos com a premissa da construção de um planeamento para obter resultados a longo prazo, prevendo cenários futuros e possíveis ameaças. A estratégia pode ser entendida como o conjunto de processos e cenários que permitem a organização cumprir com os seus objetivos para alcançar resultados. A definição da estratégia de comunicação interna está, por norma, sob a responsabilidade da administração da organização (Bueno, 2005).

Uma estratégia de comunicação interna visa a combinação de planos, práticas e ferramentas com as quais uma organização difunde importantes informações sobre a sua missão, valores e resultados (Campos, 2013).

É fundamental existir uma estratégia de comunicação que permita a tomada de decisão de modo a motivar e integrar os colaboradores através da criação, manutenção e fortalecimento das suas ligações com a organização (Campos, 2013).

Cada organização conta com uma política de comunicação e é a elaboração de uma estratégia de comunicação interna que irá permitir a ligação entre a política de comunicação interna adotada pela organização e as ações que foram determinadas no plano de comunicação. Para que isto seja possível é fundamental determinar ou identificar o problema e só depois é que é possível definir a estratégia para colmatar ou resolver determinado problema de comunicação interna (Almeida, 2003).

De acordo, com o planeamento de comunicação estratégico apresentado por Paul Barton, na primeira fase encontra-se a identificação dos públicos. Identificar, pesquisar e estudar profundamente maneiras de compreender, neste caso, os colaboradores da nossa organização permite-nos obter dados que possibilitem elaborar um plano de comunicação interna eficaz (Barton, 2016). No que toca ao desenho da estratégia, é importante termos em mente o mapa dos seus públicos para os conhecer através dos seus desejos, valores, regras, padrões, de forma a criar uma aproximação destes à organização, com a finalidade de obter benefícios internos (Baldissera, 2001).

O real conhecimento do público interno permite, em termos da comunicação, adaptar as mensagens e os suportes que serão utilizados para uma maior efetividade da comunicação interna, para que os colaboradores façam, saibam e sintam aquilo que a organização pretende. No entanto, para que isto seja possível, fazer uma segmentação dos próprios colaboradores pode ser considerado um processo importante, pois permite adequar a comunicação aos níveis de conhecimento e de competências de cada um deles relativamente à própria organização, de modo a evitar situações de rejeição ou incompreensão. Colaboradores insatisfeitos ou em discórdia, fomentam ações indesejáveis ou de rejeição relativamente à estratégia de comunicação interna (Almeida, 2003).

A formulação e implementação de uma estratégia de comunicação não é um processo idêntico em todas as organizações, uma vez que tem em conta os fatores externos e internos que configuram cada situação para cada organização. É fundamental uma boa análise da situação, isto é, fazer um levantamento de todas as questões que são fundamentais e relevantes para uma comunicação efetiva. A análise da situação assemelha-se a uma análise SWOT⁴ de uma organização, uma vez que constitui um resumo dos pontos fortes e fracos de uma determinada situação. Isto irá permitir que toda a equipa envolvida consiga analisar a real situação pela qual estão efetivamente a lidar. Este é a segunda fase do modelo apresentado por Paul Barton (Barton, 2016).

⁴ A análise SWOT consiste num modelo de análise do ambiente interno (S – *Strengths* e W - *Weaknesses*) e externo (O – *Opportunities* e T – *Threats*) da organização, por exemplo. Os pontos fortes são vantagens competitivas comparado com outras organizações; Os pontos fracos são limitações que colocam a organização em desvantagem comparativamente a outras; As oportunidades é algo que a organização não controla mas que pode utilizar esse fator a sua favor para ganhar vantagem competitiva e por último, as ameaças são algo que também a organização não controla e que pode causar algumas dificuldades para alcançar os seus objetivos (Appio & Vieira, 2006).

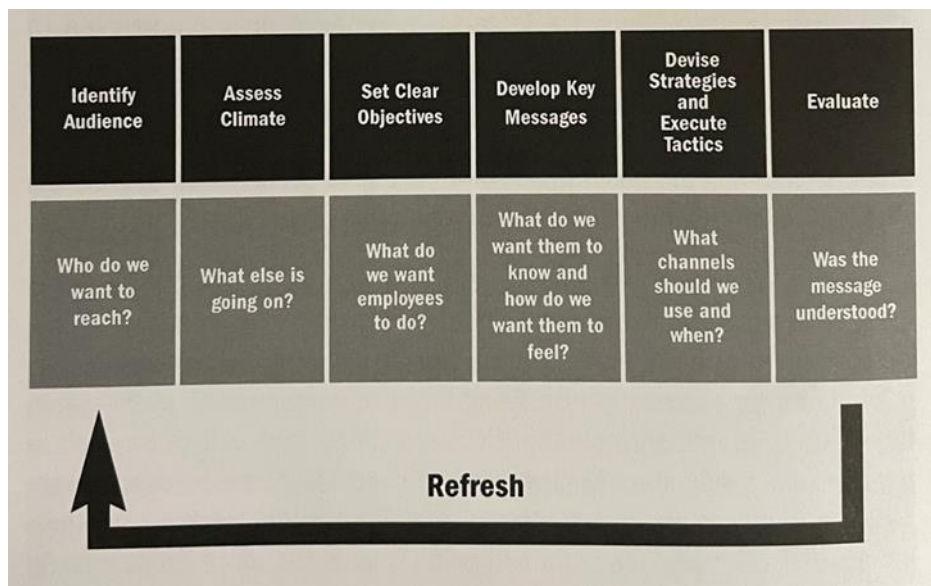
O plano de comunicação, em coerência com a estratégia de comunicação interna, dará as orientações sobre as ações a tomar, sob a forma de um quadro resumo, de modo a perceber: quem faz o quê, a quem, para quando, com que meios, para que resultados, entre outros (Duterte, 2002). Para que isto seja possível, passamos à fase três que é definir corretamente os objetivos e metas claras ajustadas à situação em que atualmente a organização se depara. O objetivo consiste em transmitir o que pretende alcançar, ou seja, este deve ser claro o suficiente para conduzir as estratégias do plano de comunicação interna. Por outro lado, as metas tornam o objetivo tangível, isto é, são definidos passos detalhados em torno do objetivo e são quantificáveis e têm prazos para serem cumpridos. Resumindo, é um passo a passo até chegar ao objetivo final.

A fase quatro consiste no desenvolvimento de mensagens-chave para os colaboradores. Após todo o estudo feito anteriormente, a elaboração de mensagens torna-se mais fácil permitindo garantir a clareza e consistência da informação que é transmitida aos colaboradores. Não esquecendo, como já referido anteriormente, que também os colaboradores são um veículo de informação para públicos externos. Então, as mensagens-chave que são dirigidas aos colaboradores, devem estar sempre alinhadas com as estratégias e objetivos direcionados aos públicos externos, nesse sentido, é fundamental ter em atenção ao que é produzido e ter em conta que as mensagens podem ser vistas pela comunicação social ou outras entidades (Barton, 2016).

O próximo passo do processo de comunicação estratégica voltada para os colaboradores, é o que irá permitir que se atinja ou não com os objetivos anteriormente delineados. A criação de estratégias e táticas são fundamentais para que isso seja possível. Deste modo, as estratégias são metodologias gerais para que se possa atingir um objetivo. Já as táticas consistem em procedimentos bem detalhados que permitem a implementação de cada estratégia (Barton, 2016).

Para termos o espectro mais visual, abaixo encontra-se definido o processo de comunicação estratégica de Paul Barton que irá resumir aquilo que foi explanado acima e que deve seguir as fases refletidas na imagem abaixo:

Figura 1 - Basic Strategic Communication Process



Fonte: Paul Barton (2016)

Por último, mas não menos importante, a etapa de avaliação. Este passo é, por vezes, desvalorizado pelos profissionais de Relações Públicas devido ao volume de trabalho que, muitas vezes, estes profissionais enfrentam. No entanto, é fundamental fazer uma avaliação de todo o processo de implementação do plano para conseguirmos identificar se tudo aquilo que foi implementado foi eficaz ou se é necessário fazer algum ajuste. A etapa final de avaliação e medição da eficácia, consiste em analisar se todo o processo precisa de ser revisto e se, por algum motivo, a comunicação falhou, quais os motivos, entre os quais se destacam alguns exemplos como:

- Parte da audiência pode não se ter identificado com as mensagens;
- Os objetivos podem não ter sido claros;
- Talvez tenha ocorrido algo dentro da organização e isso pode ter desviado a atenção da mensagem;
- As mensagens podem ter sido mal interpretadas;
- Pode ser necessário mais canais de comunicação para transmitir a mensagem (Barton, 2016).

É fundamental a avaliação de toda a situação e determinar como é que vão atualizar todo o processo. No entanto, por vezes, essa parte não é tão valorizada porque normalmente existem falhas no que toca a fazer a avaliação da maneira adequada. É importante compreender essas etapas básicas e porque são necessárias, mas há etapas

adicionais que é necessário considerar para se obter um plano mais eficaz possível. O rigor do processo ajuda a garantir a execução eficiente e perfeita do plano, e a metodologia ajuda a criar o plano que pode facilitar o pensamento criativo e pode gerar novas e inovadoras ideias (Barton, 2016).

Para o processo de implementação da estratégia de comunicação interna importa valorizar a forma como se consegue coordenar e sincronizar aquilo que é desenvolvido para que essa estratégia surta o efeito desejado, com vista ao cumprimento daquilo que a organização necessita para atingir os seus objetivos (Weiler, 2010). Para isso, é preciso compreender quais as melhores formas para uma comunicação eficaz com os colaboradores. Por outro lado, é necessário ter algumas ferramentas para que a estratégia de comunicação interna seja interpretada da melhor forma pelos colaboradores, das quais são apresentadas abaixo alguns exemplos:

- Ao fazer uma apresentação é essencial que a adapte para o tipo de colaboradores que estão a ver;
- Sugerir atividades para que os colaboradores possam discutir e melhorar os processos;
- A visualização de um vídeo para explicar de forma curta e sucinta alguma ideia complexa. Às vezes, uma imagem vale mais do que mil palavras (Valskov & Fitzpatrick, 2014).

Não obstante, os profissionais de Relações Públicas devem ter algumas práticas que são fundamentais, a saber:

- Ter a capacidade de olhar para a comunicação do ponto de vista dos colaboradores;
- Definir expectativas claras do que irá acontecer;
- Antecipar eventuais más interpretações;
- Ter a credibilidade naquilo que se está a transmitir;
- Repetir a informação, em caso de necessidade, para que não haja dúvidas (Valskov & Fitzpatrick, 2014).

A definição de metas que se pretende atingir está diretamente ligada às estratégias de comunicação que a organização deverá adotar em termos de ações. A organização deve

utilizar da melhor maneira as ferramentas e ações para comunicar de forma eficaz com os seus colaboradores (Radloff, 2005).

Uma estratégia mal definida significa que os colaboradores, por vezes, não sabem o que está a acontecer e com isso pode-se traduzir na passagem errada de informação, originando perda na qualidade do trabalho desenvolvido contribuindo para o insucesso da organização (Radloff, 2005).

A estratégia é fundamental para fazer com que a informação chegue de maneira adequada aos colaboradores, tendo em conta os objetivos que foram previamente estabelecidos. Como já foi referido, existem os tipos de comunicação: 1) formal, 2) informal. É importante que as informações percorram a comunicação formal e que se controle aquilo que é transmitido dentro da comunicação informal para que a comunicação interna seja eficaz (Weiler, 2010).

Nas estratégias de comunicação direcionadas aos colaboradores, devem ser considerados os seguintes aspetos:

- Dizer aos colaboradores quais são as funções deles;
- Enfatizar o objetivo geral e atualizá-lo sempre que necessário;
- Definir as competências de comunicação para as apresentações;
- Ouvir o *feedback* dos colaboradores relativamente à comunicação;
- Certificar que a comunicação é eficaz e eficiente para que os colaboradores tomem atenção.

Por outro lado, é necessário dar tempo aos colaboradores para processarem a informação dando a hipótese de discutirem as informações que lhes são transmitidas. Dar tempo para compreender e perceber a informação para que eles possam sentir que fazem parte da decisão (Valkov & Fitzpatrick, 2014).

A transmissão de informação sem que esta seja discutida presencialmente, não causa bom impacto junto dos colaboradores. O foco da comunicação deve ser direcionado às pessoas e no que elas precisam de ouvir. Esclarecer dúvidas, ouvi-los e ter em conta a opinião deles, com vista a compreender as diferentes opiniões e pontos de vista de cada um (Valkov & Fitzpatrick, 2014).

As organizações que se adaptem às mudanças que vão ocorrendo e às exigências dos seus colaboradores, irão mantê-los satisfeitos e ao mesmo tempo irão crescer como

um todo. Enquanto as organizações definem as suas estratégias, objetivos, metas, ações e formas criativas para as implementar, devem ter em conta a participação dos seus colaboradores para que se sintam integrados e valorizados enquanto parte de todo o processo de implementação e crescimento da organização. Por esse motivo, as ferramentas estão nas mãos das organizações e cabe a elas usar da melhor maneira para melhorar os processos, mantendo sempre a qualidade na sua comunicação (Radloff, 2005).

Nesta perspetiva, os profissionais de Relações Públicas merecem o reconhecimento na medida em que estão diretamente ligados ao desenvolvimento de estratégias de comunicação interna para informar e acompanhar os colaboradores na sua integração, de acordo com os princípios e ideias da organização (Almeida, 2013).

Em última análise, são estes profissionais que desenvolvem o plano e implementam cada etapa que irão determinar o sucesso da comunicação interna. Quando a combinação de todo o processo, a criatividade e as pessoas estão a caminhar da forma certa, o pensamento inovador e a magia da comunicação acontece. Os profissionais que vivem este tipo de momentos, traduzem-nos como experiências estimulantes que os fazem saltar da cadeira e isso não acontece todos os dias e com certeza que não aconteceriam sem uma estratégia de comunicação bem definida (Barton, 2016).

6. Suportes para comunicar com os colaboradores

Os colaboradores são dos públicos mais importantes nas organizações, porque eles são essenciais e fundamentais para o seu sucesso (Cutlip, Center, & Broom, 1985).

No entanto, para que a comunicação tenha as características que já foram referidas, e para que seja eficaz e compreendida pelos colaboradores, os suportes de comunicação devem ser geridos estrategicamente (Raposo, 2017). É vital que os profissionais de Relações Públicas tenham o conhecimento e o domínio dos suportes de comunicação interna que serão utilizados para comunicar com os colaboradores e que serão a base da ação, que fará com que a estratégia seja implementada de acordo com os objetivos (Almeida, 2003).

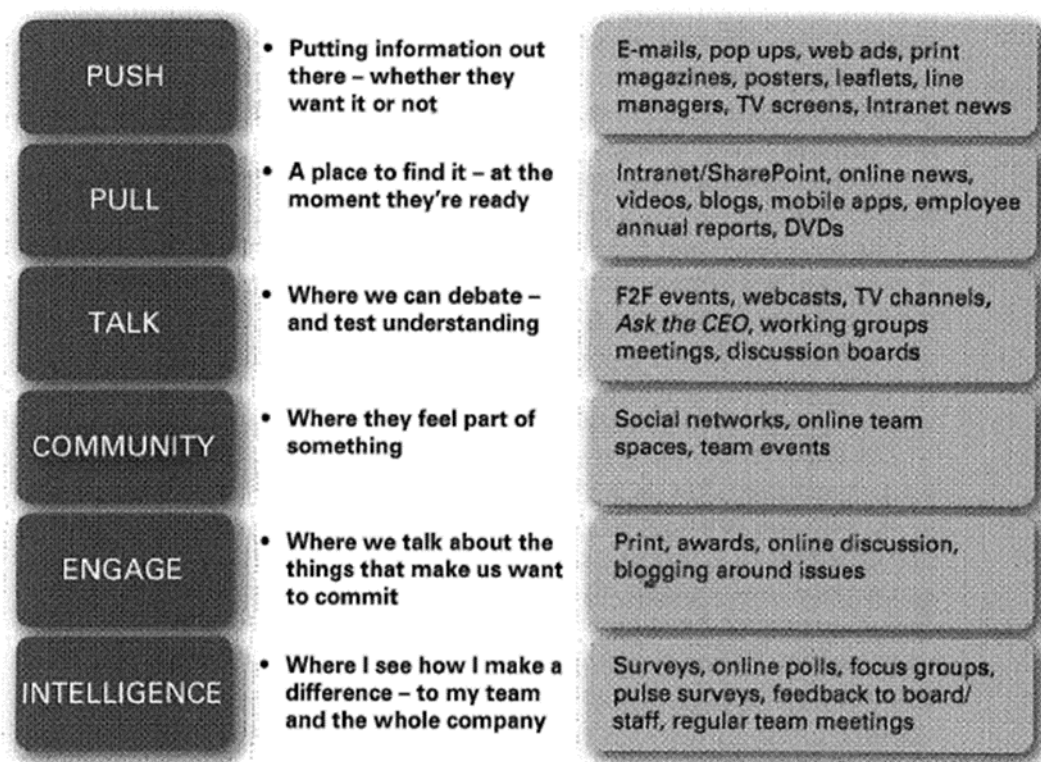
A partir da citação “O meio é a mensagem” de Marshall McLuhan, os canais não são neutros. As pessoas interpretam quando dizemos algo através das palavras que usamos. Numa organização, os colaboradores tiram conclusões sobre uma mensagem com base naquilo que veem. Por exemplo, se for um e-mail do diretor da organização, deduz-se que deve ser importante, mas, se utilizar um quadro de avisos, raramente dão importância. Usar um novo canal sinaliza que algo de novo está a ocorrer. Diferentes canais são recebidos com diferentes expectativas e precisamos entendê-los e saber como usá-los para beneficiar as mensagens, e ao mesmo tempo, proteger o valor dos canais de mensagens inadequadas (Valkov & Fitzpatrick, 2014).

Cada organização precisa de uma combinação de canais de comunicação. Os profissionais de Relações Públicas sabem que os colaboradores precisam de ouvir algo várias vezes para interiorizarem. Para que uma mensagem chame a atenção, pode ser necessário vê-la num cartaz criativo, ouvi-la numa reunião, lê-la na página da *Intranet*. Se a organização tiver apenas um canal, a comunicação torna-se uma parede indiferente de ruído que pode ser facilmente ignorada, isto é, públicos diferentes vão querer receber as mensagens de maneiras diferentes.

Alguns canais de comunicação são úteis apenas para dizer coisas aos colaboradores, enquanto outros proporcionam a oportunidade de interação e debate de ideias. Os canais não têm utilizações fixas, é importante como os usamos. Por exemplo, os cartazes podem ser apenas um canal de consciencialização ou, como sabemos através da publicidade, as imagens podem ser perturbadoras ou inspiradoras. A *Intranet* pode ser considerada uma biblioteca online ou um local para debates. Uma reunião pode ser a maneira mais rápida

de induzir sono aos colaboradores ou uma oportunidade de os entusiasmar sobre os assuntos complexos da organização, irá depender sempre do profissional que lhes está a passar a informação. O importante é entender que os canais precisam que os colaboradores se desenvolvam de diferentes formas e que farão o trabalho que precisa ser feito. Para nos ajudar a pensar sobre os diferentes canais de comunicação à disposição da organização, podemos, em termos gerais, enquadrar nas categorias de *Push*, *Pull*, *Talk*, *Community*, *Engage* e *Intelligence*, conforme a imagem abaixo. Vamos explorá-los, ressaltando que os canais podem servir a diferentes propósitos e que o propósito do canal não é fixo e dependerá da forma como os profissionais decidem utilizá-lo (Valkov & Fitzpatrick, 2014).

Figura 2 - Categorias de canais de comunicação



Fonte: FitzPatrick & Valkov (2014)

Canais *Push*

Cada organização deve ser capaz de transmitir informações facilmente aos seus colaboradores, como por exemplo, um sistema para alertar as pessoas de que há um incêndio, notificar os colaboradores sobre mudanças nas regras ou anunciar eventos. Os canais que fornecem um fluxo unilateral de comunicação são chamados de canais *Push*. Isso significa que o destinatário é um ator passivo. Este tipo de canal é importante durante as crises, ou seja, os colaboradores podem precisar de ser informados sobre questões de segurança ou ter disponíveis informações para os ajudar a explicar algo a alguém (Valkov & Fitzpatrick, 2014). Alguns exemplos de canais *Push*:

- Correio eletrônico possibilita o envio de mensagens entre todos os elementos que compõem a organização, relativamente a assuntos sobre o próprio serviço. Serve também para organizar reuniões de trabalho, entre outras informações (Almeida, 2003);
- Revistas têm uma maior vida útil e aceita que os temas abordados na revista sejam mais extensos e com informação mais pormenorizada sendo um ponto essencial para a criação das matérias a ser publicadas (Weiler, 2010);
- *Placard* que pode ser utilizado para difundir informações relativas a diversas áreas, nomeadamente saúde, segurança, direitos e deveres dos colaboradores, tempos livres, desportos, etc (Weiler, 2010);
- Manual de acolhimento é um suporte de comunicação que facilita a integração dos novos colaboradores da organização para que eles não se sintam «perdidos» no seu período de adaptação. Por norma, este tipo de manual tem a mensagem de boas-vindas, informações sobre a história da organização, a sua missão, visão, valores, organograma, descritivo de funções, departamentos e serviços, medidas de prevenção e proteção, perspectiva de carreira, formação, entre outros (Weiler, 2010);
- *Newsletter* apresenta uma rotina de publicação definida e o seu objetivo é passar informação para os colaboradores de diversos temas. Por norma, a sua vida útil é curta, no entanto, quanto maior for a frequência de publicação maior é a sua efetividade (Weiler, 2010).

Canais *Pull*

Na organização precisamos de utilizar este tipo de canal para ajudar os colaboradores a encontrar as informações que precisam. Os colaboradores atualmente têm uma abordagem muito funcional para as ferramentas digitais e por norma, vão à *Intranet* à procura de informação. Estes canais representam, portanto, uma oportunidade e um desafio. A oportunidade está no facto de que, se alguém procura informação, é mais provável que se interesse pelo conteúdo e se envolva nele. O desafio consiste no profissional de Relação Públicas combinar as mensagens com os tópicos de maior interesse. Se quiser que as pessoas façam pesquisas, deve apresentar a informação num lugar e num formato que elas possam encontrar, ou seja, é necessário entender os seus públicos bem o suficiente para apresentar as informações de uma forma que capte a sua atenção. Para isso os colaboradores devem acreditar que as informações que eles tenham acesso são relevantes, atualizadas e úteis (Valskov & Fitzpatrick, 2014). Exemplos de canais *Pull*:

- Vídeo permite a criação de algo que seja criativo que possa transmitir uma mensagem mais interativa para os colaboradores; permite a passagem de mensagens de testemunhos reais. Muitas das organizações optam por este meio devido a ser uma medida algo fácil de implementar e também caso os colaboradores tenham acesso, é possível rever quantas vezes forem necessárias;
- *Intranet* permite aos colaboradores serem detentores de informação num único lugar ou plataforma eletrónica e que os colaboradores tenham sempre informação disponível para consultar. A utilização da *Intranet* é um método que se enquadra perfeitamente no supramencionado, devido à sua facilidade na consulta de informação sobre a organização. Diversas organizações utilizam a *Intranet* devido à rápida disseminação de informação, consultas rápidas e práticas à informação. Os colaboradores mesmo que não estejam a trabalhar ou que trabalhem fora da organização conseguem ter acesso à informação (Cutlip, Center, & Broom, 1985).

Canais *Talk*

Os profissionais de Relações Públicas acreditam que o seu papel é gerir de alguma forma o diálogo entre todos. Todos nós desenvolvemos a nossa compreensão relativamente às informações ou ideias fazendo perguntas ou a participar nalguma

conversa. Nas organizações é importante que exista um lugar onde os colaboradores possam conversar, questionar se existe algo novo e explorar os aspetos práticos entre todos. Presencialmente continua, nos dias de hoje, a ser um dos principais mecanismos para conversar, seja através de reuniões, fóruns ou até mesmo oportunidade de falar com pessoas da administração durante as refeições e pausas (Valskov & Fitzpatrick, 2014). Alguns exemplos de canais *Talk*:

- Videoconferência pode ser utilizada para a realização de reuniões, discussão de ideias, desenvolvimento e apresentação de projetos com o objetivo de otimizar o tempo dos colaboradores e gastos desnecessários em deslocamentos (Almeida, 2003). Este suporte também é bastante utilizado por grandes organizações onde poderão ter diversos polos, reduzindo as distâncias através dos encontros virtuais que por sua vez podem ser gravados para serem discutidos posteriormente ou até mesmo para transferências de ficheiros e serem editados em tempo real (Weiler, 2010);
- Fóruns permitem discutir ideias abertamente à semelhança do que acontece numa reunião. Este canal também é bastante utilizado porque dá oportunidades às pessoas para serem ouvidas e para explicar, por exemplo, à direção da organização uma determinada ideia (Valskov & Fitzpatrick, 2014).

Canais *Community*

As comunidades fortes no trabalho tornam-se mais colaborativas e, como mostra a experiência, normalmente, têm melhores desempenhos. Portanto, promover uma ligação forte entre todos é naturalmente um papel importante para os profissionais de Relações Públicas. Abordagens tradicionais como eventos, festas ou confraternizações continuam a fazer parte da comunicação interna. Para além das épocas festivas, como o Natal ou a festa de final de ano, as organizações também gostam de proporcionar uma experiência coletiva aos colaboradores. A missão passa por garantir que os objetivos definidos sejam alcançados e que cada evento tenha um lugar dentro do plano de comunicação (Valskov & Fitzpatrick, 2014). Alguns exemplos de canais *community*:

- Eventos são oportunidades chave para algumas pessoas comunicarem com os públicos pessoalmente. Apesar de ser o meio bastante ágil e flexível, pode incluir

sessões de perguntas e respostas envolvendo as pessoas (Valskov & Fitzpatrick, 2014).

- Espaços online para colaboradores permitem o levantamento e discussão de problemas reais da organização através de um diálogo aberto e genuíno. Neste espaço também é possível ajudar a direção a entender como as coisas realmente são e também permite que os colaboradores se sintam que são ouvidos (Valskov & Fitzpatrick, 2014).

Canais *Engage*

Neste tipo de canal os colaboradores estão mais predispostos a responder a uma ideia quando existe uma componente racional e uma componente emocional na mensagem. Podemos desafiar e inspirar as pessoas através de uma variedade de canais para gerar uma resposta emocional. O resultado final é a capacidade para entusiasmar os colaboradores. Algo que é difícil se a organização depender exclusivamente de um único canal (Valskov & Fitzpatrick, 2014). Exemplo de canal *engage*:

- Este tipo de canal permite a partilha de ideias entre as diversas pessoas que compõem determinado grupo, ou seja, é um género de *brainstorming*. Aqui é uma ótima oportunidade para discutir alguns problemas ou arranjar soluções, obter *feedback* por parte dos colaboradores de modo a melhorar o ambiente e as condições de trabalho, fazer questões e transmitir ideias daquilo que é possível melhorar ou até mesmo implementar (Valskov & Fitzpatrick, 2014).

Canais *Intelligence*

Finalmente, os colaboradores na organização precisam saber que podem ser ouvidos e o profissional de Relações Públicas deve ter em consideração os diferentes canais formais e informais para que possa partilhar os diferentes pontos de vista sobre o seu desempenho. Dar valor às opiniões dos colaboradores e oferecer um espaço dedicado com esse objetivo, demonstra o valor que a organização dá às ideias e aos contributos de cada um, podendo sinalizar eventuais problemas e resolvê-los com a devida antecedência. Uma das ferramentas mais antigas para saber a opinião dos colaboradores é a caixa de sugestões, que é um canal onde os colaboradores são convidados a comentar sobre

processos ou aspetos do trabalho que podem ser aprimorados. Os profissionais de Relações Públicas conseguem garantir que os comentários e feedbacks recebidos sejam reconhecidos pela organização (Valskov & Fitzpatrick, 2014). Alguns exemplos de canais *Intelligence*:

- Relatórios de Reunião que consistem na elaboração de um relatório da reunião sobre um determinado assunto de forma resumida para informar os colaboradores que não estiveram presentes sobre os assuntos discutidos, as decisões que foram tomadas e suas conclusões (Weiler, 2010);
- Reuniões permitem a transmissão de mensagens, troca de informações, elaboração de pontos de situação e produção de ideias garantindo que todos os colaboradores tenham a informação necessária para solucionar determinado problema ou para tomar alguma decisão. A concentração de ideias e sugestões numa reunião evita que haja dispersão de informação, o que assegura melhores resultados e foco naquilo que foi transmitido (Weiler, 2010);
- Caixa de sugestões que incentiva colaboradores a partilharem as suas sugestões e as suas ideias. Esta ferramenta, já utilizada há vários anos, ajuda a direção a ter uma perceção sobre o que funciona menos bem e o que é que pode ser melhorado, promovendo o aumento da produtividade, redução da burocracia ou simplesmente na otimização dos processos, tornando possível o contacto sigiloso dos colaboradores com a administração (Weiler, 2010);

A comunicação interna e tudo aquilo que a compõe, através dos suportes de comunicação disponíveis dentro da organização, deve incluir métodos para que todos os colaboradores possam dar a sua opinião ou o seu *feedback* relativamente a determinada situação ou problema (Barton, 2016). Dentro da comunicação interna, os objetivos da organização devem estar alinhados e adequados aos suportes de comunicação promovendo uma comunicação clara e eficaz. Devemos também ter em consideração todos os processos de mudança que a comunicação interna possa contribuir para facilitar os métodos de trabalho, e, assim, tanto os profissionais como os colaboradores terem um papel determinante na condução da organização a atingir os seus objetivos com vista ao sucesso (Raposo, 2017).

CAPÍTULO 2 – Liderança e os Processos de Gestão da Mudança

1. Processos de Gestão da Mudança

As contínuas mudanças que ocorrem no mundo aumentam cada vez mais a competitividade das organizações, exigindo delas constantes inovações e a necessidade de criar novas competências para atingirem os seus objetivos (Gaspar & Portásio, 2009).

Consequência das constantes mudanças, as organizações são afetadas por fatores externos que influenciam o seu normal funcionamento, para isso é necessário que a organização tenha uma ação proactiva junto dos seus colaboradores para conseguir alcançar o sucesso (Wels & Raposo, 2018).

Face a novas realidades, torna-se fundamental a rápida adaptação da própria organização de forma a conduzir os colaboradores a atravessar os processos de mudança que são cada vez mais necessários para as organizações ultrapassarem os seus desafios. Para lidar com a imprevisibilidade, a incerteza e a instabilidade é necessário que o profissional de Relações Públicas tenha a capacidade de prever e elaborar um plano para a organização para se conseguir adaptar à nova realidade. Quando temos um grupo motivado e com capacidade de iniciativa consegue-se assegurar que a organização tem um ambiente competitivo. No entanto, para que isso seja possível é importante que se fomente a comunicação para que seja eficaz nas tomadas de decisão e que integre a opinião de todos os envolvidos (Arruda & Evangelina, 2010).

A gestão de um processo de mudança da organização é algo complexo que implica um planeamento bem definido. É mais fácil que esse processo seja feito por pessoas que estão dispostas a aceitar a mudança. Estes processos envolvem a capacidade de adaptação e da mobilização de recursos humanos para promover essa mudança. Por vezes, as mudanças ocorrem de forma bastante rápida provocando nos colaboradores muita resistência, ressentimentos e até mesmo boicotes. As organizações que têm sofrido com cenários dinâmicos e que se têm tentado adaptar aos novos ambientes, gradualmente, querem procurar uma forma mais proactiva de encarar as mudanças. Quanto maior é a incerteza de um processo de mudança, mais assustadora será a mudança para os colaboradores, então caso eles tenham toda a informação dos passos que a organização pretende dar, poderá suavizar esse processo na sua mente. Para a implementação dos processos de mudança é necessário a alteração de atitudes, comportamentos e a forma de

participação do processo de gestão da mudança dos colaboradores. Os processos de mudança influenciam diretamente o ambiente organizacional, como o nível de comprometimento e o grau de satisfação dos colaboradores, isto é, quando as mudanças estão planejadas, a chances de sucesso e da satisfação dos colaboradores aumenta consideravelmente, caso contrário, reduz a satisfação dos colaboradores e leva a organização a maus resultados (Borges & Marques, 2011).

O processo de mudança requer planejamento para garantir sua implementação. Estes projetos são apoiados por um plano de comunicação para sensibilizar e esclarecer o público e envolvê-los nos diversos ambientes de trabalho. Diante uma série de aspetos relacionados aos processos de gestão de mudança da organização, é possível observar se, os colaboradores que estão envolvidos nos processos, estão em concordância ou são opositores à mudança que foi anteriormente planejada. A organização deve ter um projeto para gerir a comunicação interna de modo a informar os colaboradores de que os processos de mudança irão ser implementados, estabelecendo assim uma comunicação continuada e de confiança com estes. O objetivo da comunicação da mudança deve ser o de fazer e desenvolver planos, identificar, monitorizar e minimizar os ruídos ou interferências que podem ocorrer nessas situações. Para os desafios associados aos processos de mudança, a organização deve fazer mudanças para se adaptar aos vários fatores do ambiente externo, tais como na economia, sociedade, política, meio ambiente e tecnologia. As organizações precisam ser mais flexíveis para se adaptar e sobreviver no ambiente atual (Wels & Raposo, 2018).

O autor John P. Kotter (2017) apresenta o modelo dos processos de mudança para a transformação das organizações que é composto por oito fases:

1. Criar um sentido de urgência – Para que a mudança aconteça, todos os colaboradores que compõem a organização precisam de estar alinhados com os objetivos da organização. Desenvolver o sentido de urgência em torno da necessidade de mudança pode ajudar a despertar a motivação inicial para dar um passo. É importante conversar honestamente com os colaboradores sobre o que se está a planear mudar. Isto é, se muitos colaboradores começarem a falar sobre a mudança proposta, a urgência pode-se desenvolver e crescer sozinha.
2. Desenvolver o sentido de entajuda - Fazer compreender aos colaboradores de que a mudança é necessária, que exige uma gestão forte e que o apoio dos colaboradores é uma peça chave. Gerir a mudança por si só não é suficiente. A cooperação entre

todos vai-se criando o sentimento de urgência e o ímpeto em torno da necessidade de mudança.

3. Criar uma visão para a mudança – Quando começamos a pensar numa mudança, provavelmente haverá ótimas ideias e soluções. É necessário relacionar esses conceitos com uma visão geral que todos possam compreender. Quando os colaboradores vêm por si só o que estão a fazer, as ordens farão mais sentido.
4. Comunicar a visão – O que é feito com a visão após ser determinada irá ditar o sucesso do processo de mudança. A mensagem de mudança tende a competir com o resto da comunicação da organização, por isso precisa ser comunicada e partilhada com alguma frequência. É fundamental falar da visão sempre que for possível para estar sempre presente na mente dos colaboradores.
5. Eliminar os obstáculos – Neste ponto do processo, há uma visão de mudança e a adesão já foi construída em todos os níveis da organização, portanto, haverá certamente pessoas interessadas em participar nos processos de mudança para alcançar os benefícios. É necessário identificar sempre as barreiras existentes e eliminar os obstáculos.
6. Conseguir alcançar pequenas vitórias a curto prazo – Nada motiva mais do que o sucesso. É por isso que é importante dar à organização o sabor da vitória desde o início do processo de mudança. É importante alcançar resultados tangíveis no curto prazo. Deverá haver mais do que uma meta de longo prazo e de curto prazo para termos a perceção da evolução do processo gradualmente.
7. Construir a mudança – Muitos projetos de mudança falham porque a vitória é declarada muito cedo. Os ganhos iniciais são apenas o começo daquilo que é necessário para gerar a mudança de longo prazo. Por exemplo, se lançarmos um produto utilizando um sistema totalmente novo é algo bom, no entanto, se forem 20 produtos lançados com sucesso significa que o sistema efetivamente está a funcionar conforme planeado. Para alcançar os objetivos, deve-se continuar a procurar melhorias, sendo que, a cada passo é uma oportunidade para continuar a desenvolver o que deu certo e determinar aquilo que pode ser melhorado.
8. Consolidar a mudança na cultura da organização – Por último, para que qualquer processo de mudança seja bem-sucedido, deve estar consolidado na cultura da organização. É necessário trabalhar diariamente para garantir que a mudança seja visível em todos os aspetos da organização. Apesar da mudança estar

implementada, é importante que todos os que contribuíram para a implementação continuem a apoiar essa mudança (Kotter, 2017).

O ideal é envolver todos os colaboradores nos processos de mudança, mostrando-lhes que a organização os vê como parte da solução para a implementação desses processos. Caso contrário, a mudança pode significar resistências nos colaboradores criando dificuldades promovendo obstáculos para a sua implementação, pois os colaboradores podem se posicionar de forma diferente (Wels & Raposo, 2018).

Por vezes, existe alguma resistência o que contribui para que a organização tenha uma baixa taxa de mudança, levando a alguma demora nos processos que estão em curso. A comunicação com os colaboradores é fundamental para explicar que um determinado processo de mudança é importante para a organização como um todo. Quando se pensa em implementar mudanças, deve-se envolver toda a equipa para que ela trabalhe em conjunto nos processos de mudança (Wels & Raposo, 2018).

Quast (2012) aponta cinco motivos que levam os colaboradores a apresentar alguma relutância no que toca à implementação dos processos de mudança na organização, que são:

1. Medo do desconhecido – Quando ocorre uma mudança sem prévio aviso e sem uma explicação, poderá ocorrer este tipo de resistência;
2. Desconfiança – Os colaboradores que trabalham com pessoas em quem confiam podem estar mais abertos à mudança, não obstante, o mesmo se sucede no inverso, se não há confiança em quem implementa a mudança, pode gerar desconfiança face aos projetos e, consequentemente, resistência;
3. Perda de segurança – Este tipo de resistência ocorre quando a organização anuncia uma reestruturação. Isso faz com que os colaboradores se preocupem com o seu trabalho;
4. Momento errado – O *timing* é tudo. Muitas mudanças num curto período de tempo também podem levar à resistência;
5. Predisposição do indivíduo para mudança – Este ponto refere-se à diferença na tolerância dos colaboradores em aceitarem a mudança. Alguns colaboradores estão mais recetivos porque gostam de trabalhar em novos desafios e podem agregar a eles próprios conhecimento. No entanto, existem também colaboradores

que não gostam de mudanças porque preferem procedimentos já pré-definidos e rotinados (Wels & Raposo, 2018).

Nesse sentido, os profissionais têm de ter a capacidade de se adaptar às novas realidades e serem capazes de gerir a sua equipa nos processos de mudança que são cada vez mais necessários para que a organização esteja sempre preparada para os desafios do dia-a-dia. Neste tipo de processo é fundamental que ocorra comunicação tendo sempre em conta três itens essenciais: estabelecer a estratégia da organização, comunicar as metas e objetivos aos liderados e conseguir motivá-los para que os resultados sejam cumpridos (Pereira, 2014).

Ressalto a importância da comunicação para a implementação das mudanças no ambiente organizacional. No plano de comunicação deve compreender a resistência por parte dos colaboradores, com a finalidade de os ajudar a compreender a mudança. Podemos afirmar que a comunicação é o cerne das funções administrativas da organização e de um plano de comunicação coerente, com objetivos bem definidos em relação aos processos de mudança organizacional, onde possibilitará o sucesso da própria organização (Wels & Raposo, 2018).

O grande erro em todos os processos de mudança nas organizações é que a maioria concentra os seus esforços na gestão da mudança ao nível da direção e muito pouco na gestão da mudança como um todo. O foco deverá sempre ser o de persuadir as pessoas a exercerem uma posição que lhes permita efetuar mudanças dentro da organização (Kotter, 2017).

2. Liderança nas Organizações

Dentro das organizações, à semelhança de outros acontecimentos sociais, a liderança é construída mediante a interação social. A liderança surge como resultado das ações dos líderes e dos liderados, compreendendo cumplicidade ou uma negociação entre ambas as partes com a finalidade dos líderes passarem a sua experiência para os seus liderados (Smircich & Morgan, 1982).

Este fenómeno social, tem pelo menos quatro aspetos importantes em organizações que reconhecem os seus líderes:

1. A liderança é um processo social que é estabelecido essencialmente através da interação;
2. Este fenómeno envolve uma metodologia para definir a realidade da organização que poderá ser sensível aos seus liderados;
3. Abrange ligações de dependência em que os liderados contribuem com as suas capacidades de trabalho para que o líder consiga tirar o melhor proveito de cada elemento;
4. Nas organizações, a experiência daqueles que são considerados líderes representam na sua plenitude papéis formais institucionalizados que são reconhecidos por todos. (Smircich & Morgan, 1982)

A palavra “liderança” está intrinsecamente ligada ao cargo de líder, sendo que, consiste na capacidade de liderar homens, motivando-os a trabalharem para alcançar os objetivos da organização. Noutro sentido, a liderança pode ser vista como uma característica pessoal, como carisma ou a segurança que transmite aos liderados e os conhecimentos e metodologias de trabalho, para melhor servir a organização, ou seja, fundamenta-se na visão e valores da própria pessoa (Gaspar & Portásio, 2009).

A liderança consiste na capacidade de influenciar os respetivos liderados em diferentes situações e contextos onde a comunicação é vista como um guia para que os colaboradores desempenhem as suas funções como o líder idealiza. A comunicação do líder funciona como uma orientação, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a que tenham um bom desempenho, gerando resultados positivos para a organização (Arruda & Evangelina, 2010).

De outro ponto de vista, a liderança consiste na capacidade de um indivíduo de persuadir um grupo de pessoas, ou seja, agir de forma a que consiga modificar o comportamento do grupo de forma intencional com vista à obtenção de resultados organizacionais (Pereira, 2014).

No geral, a liderança é considerada como uma capacidade de criar técnicas e estratégias para que a sua equipa consiga atingir os objetivos que lhes são impostos.

É importante ressaltar alguns aspetos que fazem parte dos conceitos de liderança tais como:

- É necessário estabelecer o processo de influência sobre os colaboradores;
- A influência que é exercida para coordenar as funções que são executadas por cada um;
- Estimular a motivação de cada um para desempenhar tarefas mais exigentes.

Estes aspetos apresentam uma definição de causa-efeito em que a liderança dentro da organização é vista como uma metodologia para atingir uma meta ou objetivos organizacionais.

Existem muitos conceitos de liderança que, de forma generalizada, todos compreendem palavras-chave como: “trabalho de grupo”, “influenciar pessoas” e “atingir resultados”. John Maxwell (2008) considera o conceito de liderança muito mais amplo consistindo nos pontos chaves abaixo indicadas:

- Disposta a assumir riscos;
- Que pretende marcar pela diferença;
- Que se sente incomodada pelo estado atual da organização;
- Que assume as responsabilidades;
- Que está do lado da solução;
- Destaca-se no meio do seu grupo;
- Inspira e motiva as pessoas em seu redor.

Antigamente, a liderança era vista como um instrumento de comando dentro das organizações militares, que, por norma, conseguiam dividir as tarefas e funções de uma forma mais organizada e que foi passado para as organizações como as conhecemos hoje. Podemos dizer que a liderança sempre existiu, direta ou indiretamente, dentro das organizações. Esta é exercida de maneira intencional por parte da pessoa responsável por

liderar. É fundamental que as ideias do líder sejam adotadas e correspondidas pelos liderados, ou seja, não existem líderes ou lideranças sem seguidores. No geral, é importante que um líder se preocupe com as relações humanas dentro da organização. Quando a organização planeia convidar alguém para desempenhar um cargo de liderança é necessário ter em conta que a comunicação adotada deve ser feita de forma racional e emocional. Para isso, é essencial que a pessoa que irá desempenhar essa função tenha conhecimento e um perfil que encaixe no cargo, caso contrário, a organização poderá sair prejudicada. Constate-se que o líder é essencial para um melhor desempenho dos colaboradores e para o aumento da produtividade da organização (Gaspar & Portásio, 2009).

No entanto, existem organizações em que o líder não está previsto na estrutura hierárquica, nesse sentido, a pessoa que é reconhecida como um líder é a que se eleva acima da estrutura formal e que mantém a sua equipa organizada. Para que isso seja possível, é necessário haver pessoas envolvidas e preparadas para aplicar, em prol da organização, as suas capacidades (Smircich & Morgan, 1982).

Defendido por Fiedler (1965) um ambiente organizacional deve ser constituído:

- Através das boas relações entre os líderes e os seus liderados;
- Através da execução de tarefas bem estruturadas e organizadas;
- Através da capacidade de os líderes conseguirem influenciar através da sua comunicação.

Na ótica de Tannenbaum e Schmidt citado por Faria & Meneghetti (2011), é possível construir um ambiente de trabalho positivo através do próprio líder, dos colaboradores e pela situação em si, tais como:

- Líder: A sua postura é influenciada pelos seus valores, características, conhecimento, experiências e a sua formação;
- Colaboradores: As suas características influenciam diretamente qual o estilo de liderança é que o líder deverá adotar;
- Situação: o ambiente organizacional influencia a forma como as funções e tarefas são desempenhadas.

Nem tudo nas organizações ocorre de forma planeada, contudo, o líder para gerir os conflitos que vão surgindo, não se pode esquecer que os seus problemas pessoais e os

seus sentimentos, podem influenciar as suas tomadas de decisão. Por conseguinte, o líder deve possuir bom senso, bem como se autocriticar e refletir sobre as decisões que tomou. Os próprios líderes também cometem erros e, por vezes, o grupo pode ficar frustrado com algumas decisões. Alguns grupos acham que os seus líderes são pessoas perfeitas e que tomam sempre decisões corretas, mas não é verdade. O líder, ao mesmo tempo, é um gestor de conflitos e ele precisa de, constantemente, estar a reavaliar o seu papel e aperfeiçoar as suas capacidades para aprimorar as relações com os seus liderados. A expectativa do grupo está diretamente ligada à aceitação das suas decisões. Ainda assim, o líder poderá não conseguir corresponder a essas expectativas e a sua liderança passará a ser questionada e, conseqüentemente, o grupo poderá ficar insatisfeito com as suas decisões. Caso isso seja recorrente, os colaboradores irão procurar uma nova liderança que corresponda às suas necessidades. É um facto dizer-se que um líder é líder devido aos colaboradores o verem como tal. Quando isso deixar de acontecer e o grupo começar a boicotar e a prejudicar o bom funcionamento do trabalho, mesmo que a direção confie no trabalho do líder, ele poderá ser convidado a desempenhar outras funções (Faria & Meneghetti, 2011).

O líder, através da comunicação, tem a capacidade de exercer influência no seu grupo para os levar a fazer aquilo que o líder deseja, mostrando-lhes as oportunidades para se desenvolverem profissionalmente e pessoalmente. O líder tem a responsabilidade de ajudar os liderados não só na sua vida profissional, como também na sua vida pessoal, porque desenvolver o crescimento dos colaboradores promove também o crescimento da organização (Voigtlaender, Beiler, & Walkowski, 2011).

As funções do líder dentro da organização são voltadas para melhorar o desempenho da sua equipa. São os que comunicam os valores da organização, ouvem as preocupações e sugestões de melhoria dos colaboradores, defendendo sempre a cultura e visão da organização (Arruda & Evangelina, 2010).

Por outro lado, a função de um líder passa essencialmente, por meio da delegação de funções, fornecer incentivos e recursos para os seus liderados e confiar que eles utilizem essas ferramentas com responsabilidade (Marion & Uhl-Bien, 2001).

No entanto, as principais funções de um líder passam por promover a mudança estabelecendo a direção estratégica da organização, comunicar quais são as metas e motivar a equipa para que os objetivos sejam cumpridos. Ou seja, o foco principal centra-

se na necessidade da organização e não nas necessidades de cada colaborador (Arruda & Evangelina, 2010).

O líder tem como características a proteção da sua equipa tendo em conta as condições de trabalho, as tarefas que são atribuídas, os riscos do trabalho independentemente dos impactos negativos (Faria & Meneghetti, 2011).

Dentro da organização, os colaboradores não estão ligados à organização, mas sim, estão ligadas às pessoas com quem falam, a quem apresentam as suas ideias e a quem os ouve. O líder precisa de conhecer muito bem a sua organização, mas também conhecer os seus liderados (Arruda & Evangelina, 2010).

De preferência, através da comunicação, o líder deverá inspirar a confiança dos colaboradores para o desenvolvimento das suas capacidades e o desenvolvimento de relações mutuamente benéficas e ainda, criar um processo de aprendizagem contínua entre todos, para que se possibilite a partilha de conhecimentos. Ouvir, conversar, conviver, proporciona um ambiente favorável ao diálogo, à liberdade de expressão, respeitando sempre a diferença das pessoas. Um aspeto bastante relevante dentro das organizações é quando um líder é capaz de motivar as pessoas que integram o seu grupo, conseguindo reverter situações desfavoráveis e, conseqüentemente, conseguir atingir as mudanças necessárias para conquistar o resultado pretendido (Arruda & Evangelina, 2010).

De acordo com Valskov & Fitzpatrick (2014) as principais áreas que a liderança se deve focar para conseguir o empenhamento dos seus liderados são:

- Ter bom senso nos momentos do trabalho;
- Estimular a equipa para alcançar os objetivos;
- Estimular a equipa a olhar para os problemas de uma forma diferente promovendo a criatividade na sua resolução;
- Dedicar tempo para conversar com algumas pessoas individualmente e perceber quais são as dificuldades no seu trabalho.

Os liderados, por conseguinte, desejam:

- Serem motivados e inspirados;
- Que alguém lhes dê motivos para irem trabalhar;
- Ter a sensação de que fazem parte da organização.

Se o líder deseja causar impacto na organização, nomeadamente nos seus liderados é necessário entender como é que eles pensam e ouvem as suas ideias (Valkov & Fitzpatrick, 2014).

Para um líder, a comunicação faz parte do seu trabalho e não algo para ser descartado para o departamento de comunicação, essa é a sua principal responsabilidade. Nas organizações é muito difícil encontramos um líder que diga que a comunicação não está no topo das prioridades. Aprender a comunicar de forma eficiente é primordial para que a equipa se desenvolva e se conectem seguindo a visão do líder, porque se o líder falha na comunicação, toda a equipa também falha. As organizações onde existem líderes que são comunicativos, interessados e preocupados com as suas equipas, por norma trabalham mais e produzem melhores resultados para a organização. Os colaboradores são influenciados pela comunicação dos seus líderes. Se confiarem no líder, eles irão aceitar a visão da organização e irão responder de forma positiva. Se a comunicação for fraca, leva a que os colaboradores tenham um fraco desempenho. O papel do líder é fundamental para aconselhar, apoiar, conquistar a confiança e empenho dos colaboradores (Valkov & Fitzpatrick, 2014).

3. Tipos de Liderança

Os estudos sobre os tipos de liderança têm explorado a compreensão relativa aos traços pessoais dos líderes e também ao tipo de situações em que lideram e de que forma o fazem (Smircich & Morgan, 1982).

Falando um pouco sobre teorias que estudam a liderança, podemos aferir que existem estudos sobre os traços da personalidade e os estilos de comportamento do líder. Os estudos sobre os traços da personalidade são importantes para aferir quais são os traços de personalidade gerais que diferenciam as pessoas que têm e as que não têm aptidão para liderar. Os exemplos de personalidades que os autores mais estudam são os fatores físicos e as habilidades de persuasão, nomeadamente a sua autoconfiança, a sua capacidade de socializar, controlo emocional, fluência verbal, entre outros traços. Para o desempenho da liderança é essencial determinado tipo de personalidade, no entanto, cumpre-nos referir que, apesar da personalidade do líder ser relevante, não garante o sucesso (Marion & Uhl-Bien, 2001).

Olhando para os diversos níveis de liderança podemos constatar que a liderança de topo, por norma, requer iniciativa na criação e mudança das estruturas, ou seja, o líder deverá ter carisma e visão sistémica. Na liderança intermédia é requerido capacidade ao nível das ligações, e por último, na liderança de base é requerido que o líder utilize a estrutura para gerir as competências técnicas dos liderados. A liderança envolve variáveis como o poder, autoridade, características pessoais, inter-relações, necessidade de atingir os objetivos, entre outros. As características do líder passam pela visão sistémica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia (Arruda & Evangelina, 2010).

Os líderes deverão ter a capacidade de expressar os seus pensamentos de forma decisiva, clara e precisa, e ao mesmo tempo ouvir, respeitar e confiar nas opiniões dos outros, de forma a manter uma troca contínua e direta de informações com os colaboradores, beneficiando assim a organização (Weiler, 2010). Os líderes também têm a capacidade de identificar e priorizar aquilo que é de maior importância para os seus liderados (Faria & Meneghetti, 2011).

É importante ressaltar que a liderança é intrínseca da própria pessoa e com as suas capacidades que partilha com o grupo consegue produzir resultados nos mais diversos contextos. Um verdadeiro líder irá levar sempre a sua equipa a atingir os objetivos da

organização da melhor maneira, com maior eficiência e eficácia possível, mantendo sempre a sua equipa motivada (Gaspar & Portásio, 2009).

Os estilos de comportamento do líder dizem respeito ao estilo para liderar, nesse sentido, os três estilos de liderança que definem o comportamento do líder são:

Estilo Autoritário

O estilo autoritário consiste no uso do poder para controlar as ações e reações dos liderados face ao desempenho das suas funções. O líder que utiliza este estilo faz ameaças e pressão sobre os colaboradores para evitar que eles se dispersem face aquilo que são os padrões da organização. O lado positivo deste estilo de liderança é que quando há entrada de novos colaboradores na organização pode discipliná-los dentro daquilo que são as normas da organização. No que toca aos pontos negativos, este estilo possui como característica principal ser o centro das atenções, impondo as suas decisões de forma autoritária, fazendo sem a consulta dos seus liderados o que torna o ambiente de trabalho tenso e com pouca iniciativa.

Estilo Democrático

Ao contrário do estilo autocrático, o líder já não exerce tanto controlo sobre os seus liderados e a proximidade entre eles é mais frequente. As características mais comuns deste estilo são os interesses mútuos entre a organização e os seus liderados. O líder pede conselhos à sua equipa passando assim alguma responsabilidade para cada um e também transmitindo confiança na sua equipa promovendo a motivação.

Estilo Liberal ou *laissez-faire*

Este estilo de liderança é o oposto do estilo autoritário uma vez que as tarefas e funções dos colaboradores são definidos por eles próprios, no entanto, é importante ressaltar que os colaboradores precisam ter um alto grau de maturidade e responsabilidade uma vez que eles terão liberdade e iniciativa para executarem as tarefas. Este tipo de liderança bem aplicado, faz com que os colaboradores se sintam importantes e motivados (Marion & Uhl-Bien, 2001).

Resumindo, na liderança autoritária, o líder define como irá abordar uma determinada situação sem qualquer opinião do grupo. Na liderança democrática, o líder discute com a sua equipa como irão abordar uma determinada situação e na liderança liberal é dada liberdade total à equipa para determinar a execução das tarefas. Após a

explicação dos estilos de liderança, existem autores que tentam abordar a questão do melhor estilo de liderança e é isso mesmo que iremos abordar de seguida. Para alguns autores, agir de acordo com a situação é a melhor liderança, a chamada liderança situacional. A liderança situacional tem como objetivo a combinação de comportamentos para influenciar o seu grupo (Pereira, 2014).

O líder pode também adotar o papel de visionário que consiste num indivíduo capaz de motivar a sua equipa a reverter situações desafiantes para a organização e ao mesmo tempo conseguir atingir as mudanças necessárias para cumprir os objetivos (Pereira, 2014).

Líderes visionários são cada vez mais valorizados pela sua capacidade de adaptação e da visualização de oportunidades que vão aparecendo ao longo do tempo. Este tipo de líder é fundamental para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações, sendo capaz de ver onde estão as oportunidades, realizar adaptações no seu trabalho e dos seus liderados, promovendo as mudanças necessárias, com a finalidade de desenvolver, crescer e melhorar a organização (Voigtlaender, Beiler, & Walkowski, 2011).

De outra perspetiva, também existe a auto liderança onde é tida em conta a capacidade dos próprios colaboradores se motivarem a si mesmos para executarem as tarefas que trazem melhores recompensas e de reconhecer as tarefas que não são tão atraentes, mas que as têm de executar (Faria & Meneghetti, 2011).

Alguns autores defendem a auto liderança por envolver um baixo papel no controlo dos colaboradores aumentando assim a responsabilidade a ser delegada para quem esta na base da hierarquia organizacional (Marion & Uhl-Bien, 2001).

O estilo de liderança é o processo com que o líder lida com a sua equipa (Pereira, 2014). No mundo das organizações é fundamental que os líderes utilizem o bom senso para adotarem um estilo para cada situação, para que se consiga atingir bons resultados e é isso que faz a diferença entre um bom ou um mau líder. No fundo, não existe um estilo de liderança certo, há sim, a possibilidade do líder utilizar os três estilos para cada tarefa e adaptar a cada pessoa ou situação (Gaspar & Portásio, 2009).

Adotar diferentes tipos de liderança faz com que se desenvolva da melhor maneira as capacidades dos colaboradores que se dispõem em ter os melhores e maiores

desempenhos fazendo com que a organização seja bem-sucedida (Arruda & Evangelina, 2010).

A figura do líder dentro de um grupo deve ser aceita e do conhecimento de todos. Isso é fundamental para que as atividades que forem propostas à equipa sejam realizadas da melhor maneira possível com vista a realizar os objetivos definidos (Faria & Meneghetti, 2011). Existe também o líder transformacional, que através das suas experiências e visões, motiva a equipa para conseguirem ter um impacto positivo na organização. Para que isso seja possível, este tipo de líder exerce influência ao nível da realização pessoal da sua equipa e ao mesmo tempo da organização, apelando a parte sentimental para a execução das tarefas (Faria & Meneghetti, 2011).

Alguns conceitos da liderança transformacional:

1. Aumenta a perceção do liderado em aceitar os objetivos da organização;
2. Estimula os seus liderados a tornar os interesses da organização nos seus próprios interesses;
3. Coloca as necessidades das organizações como se fossem necessidades dos próprios colaboradores (Smircich & Morgan, 1982).

Os líderes que são eficazes alcançam a transformação da maneira como atuam perante a crise, moldam as expectativas dos envolvidos, a maneira como fazem a distribuição de prémios, como lidam com a seleção do pessoal, isto tudo faz com que se desenvolva uma visão para a organização que visa o comprometimento e confiança entre toda a equipa facilitando a aprendizagem (Marion & Uhl-Bien, 2001).

Através da comunicação, os líderes precisam de desempenhar bem o seu papel para que a sua equipa se sinta motivada e conseguirem tirar o máximo partido das suas potencialidades (Pereira, 2014).

Dar *feedback* é uma forma do líder usar a sua criatividade e ao mesmo tempo melhorar a comunicação com os liderados, partilhando a sua visão relativamente ao seu desempenho (Pereira, 2014). Dentro da organização, é necessário que os colaboradores saibam aquilo que estão a fazer bem ou a fazer mal, para que os trabalhos sejam melhorados ao longo do tempo. Este *feedback* permite aos colaboradores falar sobre o seu próprio desempenho (Voigtlaender, Beiler, & Walkowski, 2011).

Para que um líder esteja apto a passar por diversas situações, ele terá de utilizar diferentes estilos de acordo com os diferentes cenários que a organização está a atravessar ou das diferentes necessidades dos colaboradores (Arruda & Evangelina, 2010).

A comunicação dentro da organização é fundamental para permitir que haja confiança e respeito entre todos. Partilha de informação entre líder e liderados é essencial para eles estarem informados daquilo que se passa na organização, estabelecendo assim um maior nível de confiança e respeito. Quando se planeia alguma alteração ou mudança, é fundamental que o líder comunique com a sua equipa para que as novidades não sejam transmitidas por terceiros (Voiglaender, Beiler, & Walkowski, 2011).

4. Papel dos Líderes na Gestão de Mudança

Na gestão dos processos de mudança o papel do líder é reconhecer o quanto pode influenciar e gerir todas as situações de uma forma construtiva (Smircich & Morgan, 1982).

Covey destaca o papel do líder no século XXI afirmando que o líder não é para gerir a mudança, mas sim, guiar a organização a criar o seu próprio futuro dentro de um ambiente organizacional que esta em constante mudança, ou seja, liderar a mudança (Pereira, 2014).

É importante que o líder esteja presente, porque quanto maior for a mudança, mais o líder tem um papel fundamental, para que os processos sejam feitos de forma organizada, ou, caso contrário, poderá ocorrer frequentes agitações e mudanças repentinas no ambiente de trabalho. O líder é o responsável por um grupo de pessoas, ou seja, se não houver um grupo, não existe necessidade de haver um líder. Nas organizações, os processos de mudança têm o seu foco nas atividades relacionadas à percepção, à implementação e análise da mudança em prol da organização. Por vezes, encontra-se no líder a capacidade de comunicação promovendo o relacionamento entre ele e a sua equipa, influenciando-os em situações que possam promover a mudança da organização (Arruda & Evangelina, 2010).

Numa organização, o líder, mais que ninguém, necessita de dispor de múltiplas competências tais como: compreender a mudança; aptidão para a criação de estratégias; definir objetivos. O objetivo é conseguir implementar a mudança organizacional e adaptar-se à imprevisibilidade. Quanto mais rápido isso for possível, mais eficaz é a organização na reação e adaptação às mudanças, assegurando o seu sucesso. Para que o líder tenha sucesso, é fundamental fomentar a comunicação entre os liderados e, sendo ele o centro das tomadas de decisão, é essencial que tenha em conta as ideias e contributos da sua equipa (Pereira, 2014).

Os processos e as ligações humanas mudam constantemente e a velocidade da recolha de informações e da tomada de decisões, com o passar do tempo, têm adotado novas metodologias. A diferença relativamente às mudanças no passado é a velocidade com que estas ocorrem e a forma como lhes damos resposta (Cunha, 2017).

A gestão da mudança, geralmente, é definida através de um conjunto de estruturas, processos, ferramentas e habilidades, para o planejamento e execução de ações. O líder vai-se adaptando à medida que o tempo passa e fornece várias formas de ajudar a sua equipa a adaptar-se ao seu método de trabalho. A combinação desses fatores torna a mudança bem-sucedida. A importância da liderança não é apenas determinar a necessidade de mudança, mas também orientar as pessoas. Os líderes, nos processos de mudança, devem estar preparados para mudar à velocidade que a organização pretende. A sua participação na mudança compreende uma forma de prever a necessidade de mudança organizacional, prever eventuais problemas e antecipá-los da melhor maneira. A dificuldade em separar os interesses pessoais e organizacionais é a principal barreira para a compreensão do líder sobre o que pode ser mudado, como mudar e os julgamentos feitos pelos membros da sua equipa (Souza, et al., 2016).

O comportamento do líder no processo de mudança organizacional é um dos fatores que afetam a resposta dos colaboradores à mudança, afeta o sentimento de medo, os mecanismos de defesa e até mesmo a capacidade de se adaptarem às mudanças. Existe resistência em diversas circunstâncias que se manifesta em comportamentos, sendo demonstrada com o abrandar do ritmo de trabalho e redução deliberada da qualidade do trabalho. É necessário que a equipa tenha a noção que as mudanças podem ser benéficas para trabalharem num objetivo comum. No entanto, em determinadas situações os colaboradores podem-se manter neutros porque ainda não formaram uma opinião e, neste caso, optam por não reagir às mudanças iniciadas ou implementadas pela organização. Segundo os autores Van Dyck, Ulrich e Tissington citado por Policarpo e Borges (2016) muitas organizações não conseguem cumprir com a implementação dos seus processos de mudança porque o estilo de liderança escolhido pelos seus líderes é baseado em pressupostos técnicos e ignora a influência de fatores humanos. Considerando que há uma transição de uma situação conhecida para uma situação desconhecida no processo de mudança, devemos ter em consideração que a eficácia na implementação está relacionada ao comportamento de aceitação de mudança dos próprios colaboradores (Policarpo & Borges, 2016).

Os líderes precisam definir a formação para os colaboradores, para que, no futuro, eles desenvolvam *skills* para ajudar a organização a ultrapassar os seus desafios. Para alguns, estes desafios são vistos como uma oportunidade real de crescimento, pois veem essa situação como um desafio profissional e como uma oportunidade de formar os

colaboradores a tomarem melhores decisões. Colaboradores cansados e sem motivação fazem com que os líderes gastem mais energia para os motivar. Além disso, como parte do papel do líder, por vezes é necessário assumir certas posições de liderança que não estão previstas. As medidas que são aplicadas em tempos de crise têm em consideração um aspeto básico muito importante que consiste na comunicação entre líderes e colaboradores, considerado um dos aspetos mais importantes, por isso é fundamental que sejam claras (Cunha, 2017).

A comunicação interna pode e deve apoiar os líderes a terem ferramentas que os ajudem a gerir a sua equipa a tomar decisões. Para complementar o processo de confiança, transparência e comprometimento, recomenda-se que o líder reúna toda a equipa e estabeleça um diálogo aberto (Cunha, 2017).

Ser transparente, honesto e deixar os funcionários compreenderem as suas responsabilidades, o seu papel e o que se espera deles, promove com que se sintam peças fundamentais para a implementação da mudança (Souza, et al., 2016).

Os estilos de liderança variam, com base na estratégia e na coragem definidas pela empresa. A mensagem final aos funcionários deve ser abrangente e única. O papel do líder passa por transmitir informações claras, eficazes e seguras para que os “seguidores” possam assumir com segurança as suas respetivas funções e minimizar o ruído e a resistência (Cunha, 2017).

Os líderes precisam, cada vez mais, de novas habilidades para que possam identificar as necessidades na prática, de envolver a equipa e realmente impulsionar a mudança organizacional. Portanto, o papel do líder no processo de mudança organizacional é causar impacto positivo em todas as etapas do processo. Um líder deve ser alguém que pode fazer mudanças e determinar o que deve ser feito, como por exemplo: O que é? Quais mudanças devem ser feitas primeiro? Como devem ser alteradas? Quem é mais adequado para o processo de mudança? Quais as tecnologias e estruturas devem ser utilizadas? Antecipar as mudanças é difícil sem a intervenção do líder pois, no futuro, pode-se tornar um problema que precisa ser resolvido posteriormente (Souza, et al., 2016).

O comprometimento, a responsabilidade e confiança no líder, são essenciais no processo de mudança. Os colaboradores podem promover ou resistir às dificuldades, e

por esse motivo é importante que os líderes saibam ouvir e respeitar as opiniões dos colaboradores (Bressan, 2010).

Os líderes precisam de orientar as pessoas durante a turbulência das mudanças organizacionais, compreendê-las e fornecer ajuda ao longo do caminho (Cerretto & Teixeira, 2021).

Os papéis dos líderes nos processos de gestão de mudança devem passar pelos seguintes comportamentos:

- Aceitar as perdas: o líder precisa reconhecer o que está a correr mal e perceber o que faz parte do processo.
- Compensar perdas: Com as mudanças organizacionais a organização perde e ganha em alguns aspetos. É necessário ter isso em mente, porque perder e ganhar faz parte desse processo.
- Informar: Repetir informações importantes sempre que necessário.
- Respeitar o passado: Usar o passado como experiência para não se cometer os mesmos erros no futuro.
- Explicar o que é importante: Pessoas inseridas em processos de mudança têm "memórias seletivas" dos bons tempos, como se estivessem estáveis, sem se lembrar que a mudança acontece naquele momento. Os líderes devem mostrar como fazer o trabalho para garantir a continuidade das coisas que realmente importam.
- Reconhecer as dificuldades: Nos processos de mudança existem fases que exigem mais esforço e o papel do líder passa por provar que essa é uma fase normal e que faz parte do processo.
- Mostrar o lado positivo: Nas dificuldades também existe um lado positivo que o líder terá de mostrar aos seus colaboradores para os motivar.
- Criar sistemas temporários: Criar este tipo de sistema de curto prazo permite ajudar os colaboradores a aceitarem e visualizarem a mudança de forma positiva e não de forma tão radical.
- Fortalecer relações dentro do grupo: A comunicação dentro de um grupo ajuda a enfrentar a mudança da melhor maneira e ajuda-os a fortalecer as relações dentro da equipa.

- Utilizar uma equipa de gestão da mudança: Ter uma equipa ou alguém disponível para monitorizar as mudanças focando-se no cumprimento do planeamento e na comunicação dentro da equipa, permitindo ir corrigindo informações que estão incorretas sendo uma forma importante para o desenvolvimento do processo de gestão da mudança.
- Ser criativo: Propor soluções criativas para a implementação das mudanças e ter em conta as ideias dos colaboradores tornando o processo menos penoso para quem executa.
- Compreender: Para a maioria das pessoas, a mudança assusta-as porque reacende o medo daquele processo não funcionar, então o líder tem o papel de os fazer ver que também isto faz parte do processo.
- Definir um propósito: O propósito da mudança deve ser esclarecido para que todos entendam o motivo do processo de mudança.
- Elaborar uma visão: Todos devem saber o propósito do processo, usar imagens com recursos visuais ou visitar empresas que seguem a mesma abordagem que a organização pretende implementar.
- Criar um plano: Incluir as etapas para alcançar os objetivos e a comunicação a ser utilizada expressa em forma de diagrama. Este plano deve ser detalhado, especificando as mudanças ao nível individual ao invés de mudanças ao nível coletivo, focando no processo ao invés do resultado e monitorizar gradualmente a mudanças.
- Definir um papel: O papel do líder tem como objetivo promover da melhor maneira o processo de mudança das pessoas que são afetadas (Cerretto & Teixeira, 2021).

A importância da comunicação no processo de mudança é muito importante, pois ela permite ser concluída de forma eficiente pelas pessoas envolvidas. Mudanças dramáticas podem afetar as motivações dos colaboradores, exigindo que os líderes superem as dificuldades que advêm dos processos. A importância dos líderes e seu papel nas organizações é fundamental (Cerretto & Teixeira, 2021).

A mudança requer uma visão diferente por parte dos líderes, pois precisam de entender que esta é necessária para alcançar os resultados desejados pela organização (Xavier & Dornelas, 2006).

Adaptar a cultura da organização ao ambiente de mudança por meio da comunicação do líder desenvolve e mantém uma cultura favorável a mudanças. Kotter descreve oito etapas para tornar a cultura organizacional⁵ um motor de mudança ao invés de um obstáculo, das quais:

1. Analisar objetivamente a direção e desenvolvimento que a organização pretende alcançar;
2. Desenvolver a coesão de grupo;
3. Desenvolver a estratégia e visão da organização;
4. Comunicar essas estratégias e visão aos colaboradores;
5. Delegar tarefas e dar poder de decisão às equipas;
6. Mostrar pequenos resultados no curto prazo para favorecer a motivação dos colaboradores para conseguirem ver o resultado do seu trabalho;
7. Consolidar a credibilidade dos passos que são dados com sucesso, que vão sendo implementados para motivar a produção de mais mudanças;
8. Institucionalizar os passos acima referidos numa nova cultura organizacional, adaptando-a às mudanças que irão ser implementadas pela organização (Vendramini, 2000).

Fazer com que os líderes façam um bom trabalho de comunicação promove a construção de compromisso com as atividades que os colaboradores desempenham, aumenta o seu empenhamento nas tarefas e faz com que apoiem em questões de mudança. Constatamos que a forma como o líder comunica com os seus liderados afeta diretamente a produtividade e eficiência da organização (Valskov & Fitzpatrick, 2014).

⁵ Consiste num conjunto de princípios e valores essenciais partilhados pela maioria dos membros que compõem a organização (Motta, 2002).

CAPÍTULO 3 – Metodologia de Investigação

A metodologia de investigação por norma é escolhida tendo em conta aquilo que o autor pretende alcançar e pelo que ele acredita ser uma investigação relevante a ser estudada. A abordagem qualitativa fornece ferramentas poderosas para melhor compreender as relações sociais, no entanto, nem todas as questões de pesquisa requerem uma abordagem qualitativa. Idealmente, este tipo de pesquisa ajuda a entender algo que poderá ser bastante complexo. Contudo, a relevância das respostas obtidas através da pesquisa estará sempre dependente do estudo feito pelos investigadores ou que se aprofunde os conhecimentos sobre um determinado assunto. Isso significa que devemos olhar para as coisas de diferentes pontos de vista (Daymon & Holloway, 2011).

A metodologia de investigação é um conjunto de métodos e procedimentos técnicos usados para formular e resolver problemas objetivos para a aquisição de conhecimento de forma resumida (Rodrigues, 2007).

Deste modo, o presente capítulo tem como principal objetivo apresentar o processo metodológico adotado para dar resposta à pergunta de partida delineada.

O objeto de estudo foca-se num campo complexo de investigação, tendo em conta, o entendimento dos diversos pontos de vista de um ou mais assuntos, e, em seguida, apresentar perspectivas que descrevam um campo específico de experiência e depois reconstruir a razão subjetiva ou o propósito da atividade para explicar o comportamento humano.

Este trabalho de investigação irá foca-se, mais concretamente, na elaboração de um estudo de caso sobre como os líderes comunicaram com os utilizadores durante a implementação na Marinha do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), mais especificamente no módulo de Recursos Humanos. Com este procedimento supõe-se que se possa conhecer o modo como foi comunicado e qual foi o papel dos líderes durante a introdução do SIGDN por forma a fazer face à mudança que ocorreu na Marinha com a implementação deste novo sistema no dia-a-dia de trabalho dos utilizadores.

O valor da investigação qualitativa está na capacidade de conduzir várias interações por um determinado período para revelar, em profundidade, as dimensões e interações de

comunicação das pessoas relacionadas à comunicação estratégica, profissional e administrativa. Abordar as metodologias qualitativas da investigação têm uma forte componente socio-antropológica, pois, só assim é que se explica e compreende as intenções sociais necessárias para realçar os detalhes dos contextos pesquisados. O conhecimento das características destas metodologias ajuda a determinar e a relativizar o seu impacto que produzem na investigação social e a moldar o processo de investigação (Silva E. , 2013). No caso do presente trabalho final de Mestrado, o estudo de caso que iremos elaborar inicialmente vai ser estruturado em torno de um pequeno número de questões e objetivos que se referem ao como e ao porquê da investigação. É provável que questões como essas encorajem o uso de experiências dos profissionais e pesquisas bibliográficas (Ventura, 2007). Inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica que permite comparar com outros casos semelhantes, por forma a encontrar uma base de fundamentação teórica e melhorar o raciocínio reforçando a argumentação de quem está a descrever o caso. A discussão permite avaliar os caminhos de como o caso se irá desenvolver, desde a definição dos objetivos, estudar o caso até chegar a uma conclusão daquilo que se aprendeu com o estudo (Ventura, 2007).

1. Pergunta de Partida

A pergunta de partida representa um aprofundamento de um interesse inicial em direção a uma compreensão mais ampla de um fenómeno, sendo necessário compreender inicialmente os conceitos relacionados ao tema (Silva E. , 2010).

Contudo, é muito importante a definição da questão de partida de modo que seja respondida com os recursos disponíveis, através de um plano de pesquisa sólido (Flick, 2005), posto isto, através deste trabalho final de Mestrado, pretende-se compreender:

Durante o processo de implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), qual foi o papel dos líderes, em termos da comunicação interna adotada na Marinha?

2. Objetivos de Investigação

A finalidade da investigação é o resultado que se baseia na pesquisa que realizamos, geralmente, trata-se de uma proposta para responder à pergunta de partida, ou seja, procura descrever ações pormenorizadas de modo a obter uma confirmação científica.

Os objetivos irão ajudar-nos a responder à questão de partida. Embora o problema deva ser levantado de maneira interrogativa, ou seja, os objetivos devem-se afirmar e serem expressos em ações, como, por exemplo, identificar, avaliar, descrever, verificar (Santos, 2011).

Os objetivos de investigação deste trabalho final de Mestrado, considerando a questão de partida, são:

- Identificar qual a estratégia de comunicação implementada pela Marinha para a divulgação do SIGDN;
- Compreender qual foi o papel dos líderes no processo de implementação do SIGDN;
- Descrever quais os canais de comunicação utilizados pelos líderes para transmitir o conhecimento sobre o SIGDN para os utilizadores.

3. Tipo de Investigação

A pesquisa qualitativa foca-se naquilo que é explicado e estudado para compreender a comunicação e as experiências humanas, organizacionais e sociais.

Isso também é alcançado através da interação dos investigadores, das diversas opiniões de pessoas dentro de cada contexto e do processo de comunicação, incluindo: as estratégias de persuasão dos líderes para os utilizadores; interações entre as partes interessadas e os profissionais de comunicação da organização que procuram trabalhar em conjunto; as atividades de tomada de decisão espontânea; ligações criativas dos colaboradores com a organização; negociações interpessoais entre profissionais de Relações Públicas com os meios de comunicação social e a ligação de colaboração entre os participantes na pesquisa e os investigadores qualitativos quando estão a estudar algum fenómeno.

Os investigadores defendem especificamente a existência de factos que podem ser apreendidos, testados e perceptíveis. Estes factos promovem uma visão das várias pessoas envolvidas em determinado estudo, porque isso os capacita a realizar observações qualitativas e entrevistas. A investigação qualitativa permite-nos explorar as limitações e fronteiras dos contextos da investigação. Pelas razões acima, diversas conclusões podem ser retiradas sobre a riqueza descritiva possibilitada pela investigação qualitativa (Gama, 2009).

Como objeto de estudo, pretendo estudar a forma como foi comunicada, por parte dos líderes a implementação, em outubro de 2019, do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN) na Marinha Portuguesa, uma instituição com mais de 700 anos de história e atuação, com uma cultura bem definida e hierarquizada. Ao longo do tempo, passou e continua a passar por diversos processos de mudança e o mais recente foi a implementação deste sistema complexo e que integra os três ramos das Forças Armadas Portuguesas. Os líderes nesta organização têm um papel essencial para que esses processos sejam superados da melhor forma possível, contribuindo para que os utilizadores estejam dentro do processo. É crucial que a comunicação interna permita a criação de ligações positivas com os utilizadores e os seus líderes, criando um sentimento de que eles efetivamente pertencem à organização e que estão dentro dos processos que vão ocorrendo e conseqüentemente, aumentar a sua motivação e produtividade para que a organização cumpra e atinja os seus objetivos (Raposo, 2017).

3.1 Estudo de Caso

Como foi apresentado anteriormente, a componente empírica desta investigação pretendeu estudar qual foi o papel dos líderes na comunicação interna nos processos de implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional.

Na pesquisa qualitativa, onde são utilizados os estudos de caso, esta foca-se nos processos que não são medidos através de “quantidade” ou frequência. Este é um método de análise qualitativa que possui um conjunto de elementos de análise de dados que precisam de ser específicos para que seja possível compreender na plenitude dos resultados obtidos (Lenz, 2011).

Esta abordagem é apropriada quando desejamos investigar um ou mais casos em particular que podem ser claramente identificados como um sistema limitado. Para

pesquisas deste teor, a busca de informação pode ser feita através de diversas fontes, que normalmente são entrevistas, observações e análise de documentos. Se estivermos a considerar diversos casos, é possível compará-los (Daymon & Holloway, 2011).

Posto isto, a adoção da metodologia “estudo de caso” considera-se adequada uma vez que permite a obtenção de bastante informação fidedigna e diferente considerando aquilo que aconteceu em todo os processos como também a diferentes visões e contextos em que ocorreram os processos e por norma não existe manipulação da informação (Gomes, 2004).

A metodologia de estudo de caso tem sido tradicionalmente identificada como uma investigação do tipo descritivo e exploratório, e de facto, boa parte da investigação dentro da organização associada ao método de caso tem sido de natureza exploratória (Gama, 2009).

4. Recolha de Dados

Num trabalho científico, existem alguns instrumentos de recolha de dados principais nomeadamente: mediante inquérito por entrevistas e a análise documental (Flick, 2013).

4.1 Análise documental

Certos documentos ou textos são criados para fins administrativos ou organizacionais, tais como e-mails, sites, atas de reuniões, relatórios, boletins informativos internos aos funcionários, sejam em formato físico ou digital. Este tipo de documentos consiste em documentos utilizados para fins de comunicação para dentro e para fora da organização. Este tipo de documentos visa reconhecer as suas ações sociais, realizações e interações passadas e presentes. Servem também como fontes de dados que ilustram os processos e aquilo que consideram importante (Daymon & Holloway, 2011).

Estes tipos de documentos são importantes para a pesquisa qualitativa porque:

- Geralmente, são de fácil acesso e baixo custo;
- Os tipos de informação fornecida servem de histórico e como base para alguma metodologia de trabalho;
- Os documentos têm durabilidade, permitindo, a quem tem acesso, ver a sequência de eventos que ocorreram, podendo fazer uma comparação com as práticas de comunicação e a aceitação dos diversos públicos em diferentes momentos (Daymon & Holloway, 2011).

Muitas vezes, a análise de documentos torna-se também uma pesquisa bastante completa, devido à rápida coleta de informação num curto espaço de tempo. A necessidade de ver os processos ou reconstruir eventos passados e compará-los com os processos atuais permite ter conclusões mais completas e também permite a obtenção de dados que poderão não estar disponíveis através de observação direta. Este método ajuda a uma melhor interpretação dos dados e também a possibilidade de ‘rescrever’ alguns eventos. Outro benefício é que permite ao investigador identificar alguns fatores que levaram a organização a tomar determinadas decisões ou para terem uma justificação do rumo específico que foi definido. Em suma, com esta fonte de dados é possível fazer uma análise de um longo período devido a estar documentado, algo que normalmente não é viável através de outro método qualitativo (Daymon & Holloway, 2011).

Face ao exposto, optou-se também por analisar a documentação referente ao SIGDN para perceber o intuito da criação do sistema, os seus objetivos e quais as mudanças para a organização em termos de metodologias de trabalho dos utilizadores.

A análise documental permite retirar algumas conclusões quando correlacionamos com aquilo que foi dito nas entrevistas. Este tipo de documentação é produzido com o propósito de quem entra para a organização ou de quem está de fora, possa conseguir compreender a criação do sistema, como também, ficar a conhecer qual o seu objetivo. De acordo com Flick (2013) a maneira como os documentos são concebidos fazem parte da organização e a maneira como eles são apresentados influencia diretamente aquilo que é produzido no próprio documento. Do ponto de vista mais prático, o primeiro passo é identificar os documentos relevantes. Quando se usa materiais já existentes para o estudo, é possível poupar tempo na fase de recolha de dados, já que esta seleção será limitada a partir dos materiais existentes.

Foi possível ter acesso a uma panóplia de documentos relativos ao SIGDN que nos apoiamos para contruir este trabalho, dos quais passo a enumerar:

- Manual “O Mundo SIG”;
- Manual de “Introdução ao SIG”;
- Manual de “Enquadramento Legal”;
- Manual de “Organização Interna”;
- Manual de “Modelo de Governação”;
- Manual de “Fluxos de Informação”;
- Manual de “Funcionalidades SIG”;

- Manual de “Execução 2014”;
- Manual de “Performance SIG”;
- Manual de “Infraestrutura Tecnológica”;
- Manual de “Planeamento”;
- Manual da “História do SIG”;
- Alguns documentos técnicos sobre o SIG.

Em termos de comunicação, foi analisado a maioria das trocas de e-mails feitas entre os líderes com os utilizadores; as apresentações para dar a conhecer o sistema; as ações de formação que permitiram uma maior familiarização dos utilizadores com o sistema, bem como, a oportunidade de ser dado *feedback* relativamente a eventuais melhorias e possíveis *bugs* e à *Military Message Handling System* (MMHS) para toda a Marinha a dar conhecimento do início dos trabalhos no novo sistema, entre outros.

4.2 Inquérito por entrevistas semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas são uma fonte importante na pesquisa de dados e é uma forma de explorar os diferentes pontos de vista dos entrevistados. É elaborado um guião de entrevista, no entanto, como são envolvidas pessoas em tempo real torna-se possível explorar determinado evento tendo em conta as suas experiências. O entrevistador tem o objetivo de extrair informação que se adequa aos objetivos da investigação. A principal característica dos inquéritos por entrevista semiestruturada é que elas são flexíveis e permitem desenvolver uma compreensão mais profunda tendo em conta a perceção dos entrevistados. Enquanto investigador, existe liberdade para pedir mais informação sobre determinado tema que se ache relevante para a sua investigação e não está limitado por uma lista rígida de questões preparadas, como é o caso do método de pesquisa quantitativa. Outra vantagem da realização de entrevistas é que os dados que são extraídos estão inseridos num contexto social específico. Ou seja, as respostas que são dadas, são efetivamente as opiniões reais dos entrevistados e têm em conta as suas próprias experiências dentro da organização, ao contrário das pesquisas quantitativas, que tratam as respostas como se fossem independentes do contexto social. Esta técnica é adequada quando é desejável compreender a organização numa determinada situação, contexto ou problema (Daymon & Holloway, 2011).

Para as entrevistas semiestruturadas, são elaboradas várias questões que abordam aquilo que é pretendido na entrevista. Para que isso seja possível, requer o

desenvolvimento de um guião de entrevista como forma de orientação para o investigador. Por vezes, neste tipo de entrevistas, os investigadores podem-se desviar da sequência das perguntas inicialmente previstas, ou seja, não ficam necessariamente limitados aquilo que tinham planeado. O objetivo da entrevista é obter a opinião pessoal do entrevistado sobre um determinado tema. Por esse motivo, as perguntas devem desencadear um diálogo entre o investigador e o entrevistado. Neste tipo de metodologia espera-se que o entrevistado responda da forma mais livre e abrangente possível às questões que lhe são colocadas (Flick, 2013).

Para a recolha de dados, foram feitas entrevistas semiestruturadas, tendo como amostra, os principais responsáveis pela implementação do SIGDN, nomeadamente o módulo de Recursos Humanos na Marinha. O guião de entrevista semiestruturadas específico para os líderes pode ser consultado no Apêndice 1 “Guião de entrevista – Líder”. O guião de entrevista para os líderes tem como objetivo perceber de modo geral como é que foi feita a comunicação aos utilizadores relativamente à implementação do SIGDN, seguidamente tenta-se perceber se existiu algum planeamento na forma como foi comunicado todo o processo e se decorrente desse processo houve alguma dificuldade. No final, quisemos aferir se existiu alguma estratégia de comunicação e quais os canais foram utilizados. O guião de entrevista específico para os utilizadores pode ser consultado no Apêndice 2 “Guia de entrevista – Utilizadores” que procura perceber de forma geral como é que os utilizadores receberam a informação da implementação do SIGDN e que importância teve, para este público, a comunicação dos líderes. Os utilizadores entrevistados, foram escolhidos por conveniência. De seguida, buscamos perceber se houve algum planeamento de comunicação e também se houve alguma lacuna que eles tivessem identificado na comunicação. Por fim, quisemos explorar até que ponto foi importante haver uma pessoa dedicada e responsável por todo o processo de comunicação relativamente à implementação do SIGDN.

Antes da realização das entrevistas, foi necessário endereçar um *e-mail* para o Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada a solicitar autorização para as realizar. Todo este processo, desde o envio do *e-mail* até estarem concluídas as entrevistas, durou cerca de 30 dias, ou seja, durante todo o mês de agosto de 2021. As entrevistas foram realizadas nos dias 30, 31 de agosto e 1 de setembro e tiveram uma duração média de cerca de 45 minutos cada.

Por meio de autorização prévia, através da declaração de consentimento informado (consultar apêndice 3), todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Complementando as entrevistas e também para responder à questão de partida foi também analisada, como já foi referido, a documentação que gerou a implementação do sistema, bem como, toda a comunicação interna feita com os utilizadores de modo a começarem a operar com o novo sistema.

5. Análise de dados

A análise de dados permite descrever sistematicamente os dados que o investigador recolheu. Para que isso seja possível é necessário atribuir aos dados recolhidos algumas categorias. Por norma, através da investigação qualitativa é normal que se produza muitos dados, nomeadamente decorrente das entrevistas. Nesse sentido, quando estamos a trabalhar com muitos dados é bastante útil focarmo-nos apenas naquilo que vá ao encontro com os objetivos da investigação (Schreier, 2012).

A análise dos dados não se inicia quando todos os dados são recolhidos, no entanto, este deveria ser um processo contínuo ao longo de todo o estudo. Sempre que se transcreve uma entrevista, o ideal é escrever algumas notas, registar e armazenar quaisquer dados visuais relevantes ou refletir sobre a experiência retirada das entrevistas. É provável que durante o processo possam surgir novas ideias o que poderá a levar a uma nova área de exploração. Em pouco tempo, é normal ter ao seu dispor diversas notas, relatórios, registos da organização, e-mails, transcrições de entrevistas, entre outros tipos de informação (Daymon & Holloway, 2011).

De modo a analisar os dados que foram recolhidos no decorrer de toda a investigação irá utilizar-se o método de análise *coding frame* ou codificação/categorização que é um método bastante popular da análise qualitativa de dados. (Schreier, 2012)

5.1 Coding Frame

A codificação é como se fosse o início da teoria, isto é, quando se começa a codificar os dados, começamos também a desenvolver uma teoria. Da primeira à última entrevista deve-se analisar constantemente os dados recolhidos. A análise baseia-se em codificação

e categorização dos dados permitido a transformação dos dados recolhidos em categorias e subcategorias (Daymon & Holloway, 2011).

É necessário comparar cada uma das informações recolhidas umas com as outras à procura de semelhanças, diferenças e combinações. É fundamental que, para além da organização dos dados em categorias, se encontre uma relação naquilo que foi referido ao longo do trabalho final de Mestrado com os dados obtidos, ou seja, com isto iremos conseguir formar conceitos e construções chave por forma a conseguir criar o estudo de caso onde todo este processo é considerado uma comparação constante (Daymon & Holloway, 2011).

Uma grande vantagem desta metodologia de trabalho é ajudar na organização dos dados, evitando o estado de confusão, ou seja, em vez do investigador tentar controlar toda a informação, esta metodologia força-nos a ser seletivo com os dados e concertar nos aspetos chave. Através destes aspetos é que se constrói uma estrutura de codificação e também já serão parte da resposta à pergunta de partida. As categorias que foram utilizadas para categorizar os dados foram o *concept driven* e *data driven*. O *concept driven* consiste naquilo que é o conhecimento que foi adquirido, antes do autor ter acesso aos dados recolhidos. Resumidamente, é uma informação teórica, que foi estudada durante a revisão da literatura. A categoria de *data driven* consiste naquilo que foi definido através do material recolhido durante a investigação e permitem acrescentar acontecimentos que não foram previstos (Schreier, 2012).

Categoria 1: Tipos de papéis dos líderes

Esta categoria está relacionada com os diferentes estilos de liderança utilizados pelos coordenadores na comunicação feita para implementação o SIGDN. Nesta investigação consideramos os seguintes papéis: autoritário, democrático, liberal e situacional.

Tabela 1 - Estilo do líder

<i>Concept Driven</i>	Autoritário	Nesta subcategoria inserem-se todas as referências relativas a um líder autoritário. No que toca à implementação do SIGDN este papel de líder visa o uso das suas competências para controlar todas as ações dos utilizadores.
-----------------------	-------------	--

<i>Concept Driven</i>	Democrático	Nesta subcategoria inserem-se todas as referências relativas a um líder democrático. No que toca à implementação do SIGDN este papel de líder tem em conta a opinião dos seus liderados para tomar as melhores decisões.
<i>Concept Driven</i>	Liberal	Nesta subcategoria inserem-se todas as referências relativas a um líder liberal. No que toca à implementação do SIGDN este papel de líder deixa os utilizadores assumirem a responsabilidade das suas ações.
<i>Concept Driven</i>	Situacional	Nesta subcategoria inserem-se todas as referências relativas a um líder situacional. No que toca à implementação do SIGDN este papel de líder tem a capacidade de ser adaptar às situações que vão ocorrendo na organização.

Categoria 2: Canais de comunicação utilizados pelos líderes

Nesta categoria insere-se os canais de comunicação que foram utilizados pelos líderes para fazer chegar a informação da implementação do SIGDN, nomeadamente do módulo de Recursos Humanos e Vencimentos.

Tabela 2 - Canais de Comunicação

<i>Concept Driven</i>	E-mail	Nesta subcategoria inserem-se todas as referências relativas à comunicação por e-mail aos utilizadores.
<i>Concept Driven</i>	Intranet	Nesta subcategoria inserem-se todas as referências relativas aos conteúdos publicados relativos à implementação do SIGDN, bem como, a publicação dos manuais de apoio.
<i>Concept Driven</i>	Reuniões	Nesta subcategoria inserem-se todas as referências relativas à informação que foi passada através das reuniões realizadas.

<i>Data Driven</i>	Ações de Formação	Nesta subcategoria inserem-se todas as referências relativas às ações de formação realizadas aos utilizadores.
<i>Data Driven</i>	MMHS	Nesta subcategoria inserem-se todas as referências relativas às mensagens que foram enviadas para as unidades relativamente ao SIGDN.
<i>Data Driven</i>	Manuais de Apoio	Nesta subcategoria inserem-se todas as referências relativas à comunicação através de manuais de apoio com foco na formação dos utilizadores.

Categoria 3: Responsáveis pela comunicação

Nesta categoria insere-se os responsáveis ou os órgãos responsáveis pela comunicação da implementação do SIGDN na Marinha.

Tabela 3 - Responsáveis pela comunicação

<i>Concept Driven</i>	Chefia direta dos utilizadores	Nesta subcategoria inserem-se todas as referências relativas à informação que foi passada através da chefia direta.
<i>Concept Driven</i>	Responsáveis pela implementação do sistema (Líderes)	Nesta subcategoria inserem-se todas as referências relativas à comunicação que foi passada através dos coordenadores responsáveis pela implementação.

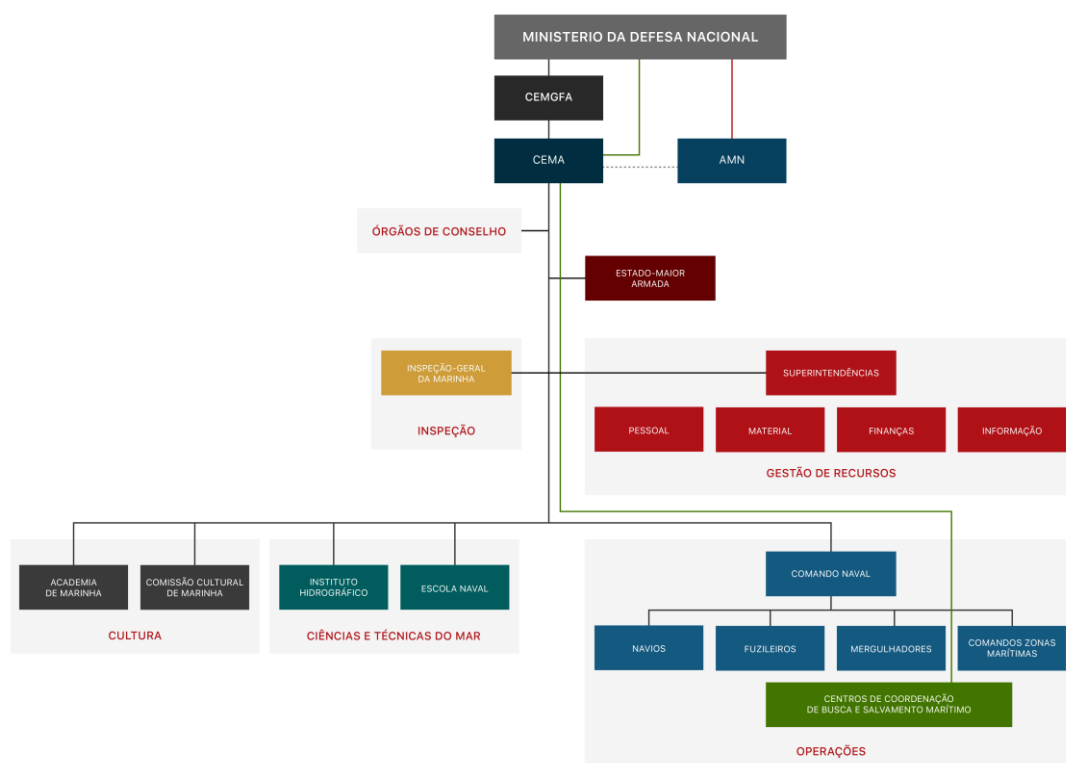
CAPÍTULO 4 – A comunicação dos Líderes no caso da Implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional na Marinha Portuguesa

A Marinha Portuguesa, instituição com mais de 700 anos de história e atuação, também conhecida como Armada Portuguesa, é um ramo das Forças Armadas Portuguesas que tem por missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar de Portugal, através da realização de operações navais. A Marinha desempenha também missões no âmbito dos compromissos internacionais assumidos por Portugal, bem como missões de interesse público.

4.1 Estrutura Organizacional

Ao nível organizacional, o objetivo da instituição é assegurar a unidade de comando, o que por sua vez permite coordenar a utilização de meios para promover a economia de esforço. O Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) depende do Almirante Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA) para efeitos operacionais e do Ministro da Defesa Nacional para a administração de recursos. O Almirante CEMA é por inerência, a Autoridade Marítima Nacional (AMN). Os órgãos de apoio à gestão do Almirante CEMA são responsáveis pela formulação e planeamento estratégico de toda a visão estratégica para a Marinha, cabendo às quatro superintendências (do Material (SM), do Pessoal (SP), das Finanças (SF) e das Tecnologias da Informação (STI)) administrar seus respetivos recursos. O comando naval, com os seus respetivos elementos, é responsável pela disponibilidade, comando e utilização dos meios e recursos alocados. Os órgãos responsáveis pela ciência e tecnologia marítima são o Instituto Hidrográfico (IH) e a Escola Naval (EN). A academia de Marinha e a Comissão Cultural de Marinha (CCM) são órgãos culturais. A atividade de fiscalização na Marinha é realizada pela Inspeção-Geral da Marinha (IGM). O Serviço de Busca e Salvamento Marítimo, que opera no âmbito da Marinha, é o serviço responsável pelas ações de busca e salvamento relacionadas com acidentes ocorridos com navios ou embarcações (Gabinete do CEMA, 2021).

Figura 3 - Organograma da Estrutura de Marinha



Fonte: Marinha (2021)

4.3 Missão

A missão da Marinha visa «CONTRIBUIR PARA QUE PORTUGAL USE O MAR» no âmbito dos seus interesses. Esta afirmação sintetiza numa simples frase a ação da Marinha para que o mar possa criar valor, envolvendo um amplo conjunto de tarefas que se realiza, ou para as quais contribui, em múltiplos planos de atuação. O cumprimento da missão da Marinha conta com um conjunto de processos chave, responsáveis pelos produtos operacionais, científicos e culturais, ou seja, o produto institucional da Marinha, onde se inclui as operações militares, como o combate à pirataria, as missões de embargo e de interdição marítima, o controlo da proliferação de armas de destruição em massa ou o resgate de cidadãos nacionais de territórios em situação de conflito, as ações de busca e salvamento no mar, a fiscalização das pescas, apoio à repressão de atividades marítimas ilegais em estreita colaboração com outros agentes do Estado, a investigação científica de apoio ao projeto de alargamento da plataforma continental portuguesa e as atividades museológicas culturais, entre outros. Para que a Marinha continue sempre a evoluir e mantenha a sua relevância, é imprescindível promover uma transformação contínua, a fim de alcançar uma situação futura desejada. Essa transformação passa pelo processo de gestão estratégica (Gabinete do CEMA, 2021).

Figura 4 - Processo de Gestão Estratégica



Fonte: Gabinete do CEMA (2021)

4.4 Valores

O cumprimento da mencionada missão faz parte de um quadro de Valores que deve nortear a ação de todos os militares, militarizados e civis da Marinha. Esse quadro de Valores serve de referência para o modelo comportamental a ser adotado internamente e constitui um fator de afirmação da identidade da Instituição perante o público externo. Desse quadro de Valores, destacam-se a Disciplina, a Lealdade, a Honra, a Integridade e a Coragem.

1. A Disciplina é um modelo de comportamento que não se limita à simples obediência hierárquica, mas que promove o espírito de corpo, a coesão e o sentido de dever.
2. A Lealdade reflete-se na prática da franqueza e da sinceridade para com todos os que servem na Marinha, tanto em serviço como fora de serviço, formando a base da solidariedade.
3. A Honra materializa-se na conduta irrepreensível e no zelo extremo, nos mais rígidos padrões morais que os atos de serviço impõem, exigindo retidão, firmeza de caráter e nobreza de alma.

4. A Integridade está ligada ao assumir de responsabilidades e é alcançada através da transparência, honestidade e justiça nas decisões e ações, criando um sentimento de moral.
5. A Coragem manifesta-se na capacidade de tomar decisões adequadas ao longo do tempo diante da adversidade, perigo ou ameaça, o que resulta no compromisso de estabelecer novas ideias ou comportamentos que sejam soluções para os problemas existentes.

Esses valores devem estar amparados por lideranças inclusivas, capazes de promover um ideal de trabalho estruturado no sentido do dever e no avanço contínuo da Marinha, valorizando altos níveis de desempenho e mantendo ambientes de trabalho estimulantes (Gabinete do CEMA, 2021).

4.5 Visão

A Visão do Almirante CEMA – que acumula com a AMN – traduz-se numa expressão simples e clara: Uma Marinha e uma Autoridade Marítima prontas e de prestígio, ao serviço de Portugal e da segurança coletiva. É uma Visão global, que inclui também a AMN, que a Marinha apoia, nos termos da lei. É, também, uma Visão que evidencia a relação estreita entre as duas instituições, de acordo com os quadros de ação específicos de cada uma delas. A primeira parte desta Visão reúne dois atributos: a capacidade de resposta e o prestígio das instituições, resultam de uma perceção clara da utilidade da Marinha e da Autoridade Marítima, a nível nacional, e da sua credibilidade, a nível internacional. A segunda parte da Visão visa traduzir a ênfase colocada a serviço de Portugal e aos portugueses, de forma a permitir o pleno exercício da soberania, jurisdição e responsabilidade nos espaços marítimos nacionais e contribuir para a segurança coletiva, nas suas múltiplas dimensões – nacional e internacional, humana e ambiental – em quadros de atuação autónoma, no âmbito de acordos bilaterais e multilaterais, bem como de alianças e organismos internacionais de que Portugal é membro (Gabinete do CEMA, 2021).

4.5.1 Defesa Militar

A dissuasão, a defesa militar e o apoio à política externa são exercidos por meio de um leque muito amplo de missões, que vão desde a garantia da própria defesa militar autónoma até às ações de defesa coletiva e expedicionária, passando pela proteção dos

interesses nacionais e diplomacia naval. O tipo de forças que está subjacente ao Sistema de Forças inclui um modelo organizacional modular e flexível, que a Marinha integra e que inclui, entre outros, 3 conjuntos de forças e meios:

- Forças Permanentes em Ação de Soberania orientada para a execução de missões de cariz de patrulhamento, vigilância e fiscalização marítima, busca e salvamento, resposta a catástrofes em áreas de jurisdição nacional ou responsabilidade de cidadãos nacionais;
- Uma Força de Reação Imediata orientada para missões de resposta a crises e desastres, como seja a evacuação de cidadãos nacionais;
- Um Conjunto Modular de Forças orientado para cumprir com os compromissos internacionais por exemplo no âmbito da NATO, da União Europeia ou das Nações Unidas (Gabinete do CEMA, 2021).

4.5.2 Segurança

A segurança e autoridade do Estado inclui as tarefas de segurança marítima e salvaguarda da vida humana no mar, vigilância e fiscalização, em colaboração com múltiplas entidades nacionais e internacionais. Para garantir a fiscalização dos espaços marítimos e a proteção da vida humana no mar, a Marinha conta com mil militares, militarizados e civis em ação permanente todos os dias.

A Marinha colabora com inúmeras organizações nacionais e estrangeiras, em particular nas áreas de:

- Fiscalização e proteção de recursos;
- Luta contra o crime marítimo;
- Controlo de fronteiras e da migração ilegal;
- Dando suporte em situações de crise e de desastre;
- Apoio à sustentação dos meios da AMN.

E salva-vidas, ou seja, o Serviço de Busca e Salvamento Marítimo, que atua no âmbito da Marinha é reconhecido pela sua excelência, nacionalmente e internacionalmente (Gabinete do CEMA, 2021).

4.5.3 Desenvolvimento

O desenvolvimento económico, científico e cultural abrange uma vasta gama de tarefas, abrangendo o desenvolvimento económico, a investigação científica e a cultura marítima. Em termos de desenvolvimento económico e científico, a Marinha é um cliente bastante regular da indústria de construção e reparação naval, e é um motor para o desenvolvimento e inovação de tecnologias de construção naval. A Marinha desenvolve atividades científicas diárias, através do IH e do Centro de Investigação Naval. O projeto de extensão da plataforma continental foi realizado com o apoio de diversos navios da Marinha. No plano cultural, a Marinha está constantemente empenhada no desenvolvimento e na conservação, na sociedade, de uma vontade marítima, essencial como fator de identificação dos homens no mar. Mais de 290 000 pessoas visitam anualmente, o Museu de Marinha, o Planetário Calouste Gulbenkian, o Aquário Vasco da Gama e a Fragata D. Fernando II e Glória. A Banda da Armada realiza mais de 70 concertos por ano em todo o país, com o objetivo de promover a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos (Gabinete do CEMA, 2021).

4.6 Orientações Estratégicas

Para ajudar a alcançar a sua Visão, o Almirante CEMA e AMN definiu quatro Orientações Estratégicas:

- Levar a cabo um processo de transformação permanente, de forma a assegurar a relevância das duas instituições na salvaguarda dos interesses de Portugal e na proteção dos portugueses;
- Promover o sentido de utilidade pública da Marinha e da AMN, de forma a reforçar a sua credibilidade junto dos públicos de interesse e dos organismos nacionais e internacionais;
- Explorar todas as oportunidades oferecidas pela conjuntura externa, de forma a fortalecer as capacidades da Marinha e da AMN;
- Promover a inovação como alavanca de transformação, essencial no atual quadro de contínua aceleração da mudança, em particular nos setores de segurança e defesa.

Essas orientações estratégicas focam-se, respetivamente, na relevância, na credibilidade, na oportunidade e na inovação. Estas quatro orientações estratégicas norteiam a busca dos objetivos estratégicos, enquadrados em diferentes perspetivas de

gestão, estabelecendo diretrizes para o processo de execução estratégica a ser implementado. Em particular, a inovação deve fazer parte e estar presente em todos os objetivos estratégicos, realçando o seu papel transversal na construção do futuro (Gabinete do CEMA, 2021).

4.7 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos, respeitam as perspectivas de gestão estrutural e operacional, enquadrando-se nas quatro orientações estratégicas estabelecidas (com foco na relevância, na credibilidade, na oportunidade e na inovação), que permitem a construção do Mapa da Estratégico da Marinha (Gabinete do CEMA, 2021).

“Os objetivos estratégicos são:

- Potenciar a edificação e a sustentação da componente naval do Sistema de Forças, melhorando a eficiência energética e a proteção ambiental;
- Melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de pessoas;
- Incrementar a captação de fontes de financiamento supletivas;
- Fortalecer o apoio à AMN e a cooperação com parceiros nacionais e internacionais;
- Acelerar a transição digital, aperfeiçoando a eficiência nos processos e na gestão de recursos;
- Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos;
- Otimizar a presença e o controlo nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional;
- Aumentar a prontidão das unidades operacionais e o seu empenhamento no apoio à política externa;
- Consolidar o conhecimento e a atuação no quadro das ciências do mar e da cultura marítima.”

Abaixo está uma breve descrição do objetivo estratégico que está por detrás da implementação do SIGDN.

“Acelerar a transição digital, aperfeiçoando a eficiência nos processos e na gestão de recursos.”

Este objetivo permite à organização uma transformação digital, melhorando a eficiência nos processos e na gestão dos recursos (humanos, materiais, financeiros e

informativos), a fim de potencializar as competências digitais das pessoas, promovendo práticas de segurança que contribuam para salvaguardar a informação, desmaterializar e automatizar processos e padronizar processos em toda a organização. O efeito desejado pela organização é uma transição digital, centrada nas pessoas, bem como na otimização de procedimentos e na racionalização de recursos (Gabinete do CEMA, 2021).

4.8 Linha de Ação

Após terem sido definidos os objetivos estratégicos e onde o foco foi no objetivo estratégico “Acelerar a transição digital, aperfeiçoando a eficiência nos processos e na gestão de recursos” foram também definidas diversas linhas de ação para a implementação dos objetivos estratégicos.

Uma das linhas de ação para a Marinha conseguir ter mais eficiência nos processos de gestão de recursos humanos é o de “Acompanhar a evolução do módulo de Recursos Humanos e Vencimentos do SIGDN, considerando a sua implementação na Marinha, melhorando assim a sistematização e disponibilização das informações, automação e gestão de processos e a rentabilidade dos recursos envolvidos.” (Gabinete do CEMA, 2021).

4.9 SIGDN: O Início da Implementação

O MDN queria uma solução que padronizasse, em todo o espectro da Defesa, os processos financeiros, logísticos e de recursos humanos, de acordo com as melhores práticas reconhecidas para cada área, garantindo informações confiáveis, atempadas, agregadas e comparáveis para uso nos vários níveis de responsabilidade dos organismos da Defesa, e ao mesmo tempo induzindo uma redução significativa nos custos em tecnologias da informação (TI). A estratégia inicialmente adotada visava o arranque em simultâneo das áreas financeiras, logísticas e de recursos humanos em todos os organismos da Defesa Nacional no prazo de um ano, mas a dimensão e complexidade do projeto exigiam uma nova estratégia de implementação por fases, tendo em conta, as diferentes realidades e graus de preparação das organizações envolvidas. Assim, a implementação do módulo de Recursos Humanos e Vencimentos foi adiada para uma fase posterior, cujas especificidades em termos de história dos registos militares, regras de abonos de alimentação, entre outros, não permitiram o desenvolvimento de um *Business Blueprint* (BBP) que faria com que a sua implementação fosse imediata (Silva S. , 2011).

4.10 SIGDN: Introdução

O Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional é uma ferramenta tecnológica e uma ferramenta de gestão integrada. Enquanto sistema de informação transversal e único, impõe procedimentos uniformizados e permite o exercício de competências de gestão no âmbito dos recursos humanos, da logística, dos recursos financeiros e da gestão operacional, de forma a ganhar eficiência e de eficácia, garantindo uma maior racionalização. O módulo de Recursos Humanos e Vencimentos está em constante desenvolvimento e irá assegurar a gestão administrativa e o planeamento de recursos humanos, gerir os processos para captação e recrutamento de pessoal, de administração de pessoal e justiça, gestão de carreiras e formação o que permitirá o processamento de salários em todos os órgãos que compõem a Defesa Nacional (Salvado, 2021).

4.11 SIGDN: Conceito Inicial

O diagnóstico aos Sistemas de Informação na Defesa Nacional precedeu a decisão de adquirir um Sistema Integrado de Gestão, voltado para simplificar as aplicações, melhorar as infraestruturas, reduzir as bases de dados e usar processos únicos. Ao nível de aplicação, o Sistema Integrado de Gestão substituiu as soluções desenvolvidas para cada entidade, prestando serviços no domínio da gestão financeira, logística e de recursos humanos e estabelece uma ligação com os sistemas de informação externos à Defesa e com as soluções de Comando e Controlo das Forças Armadas. Pela sua dimensão e abrangência, o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional é um dos maiores *Enterprise Resource Planning* na Administração Pública, alinhado com as melhores práticas seguidas na área da Defesa pelas nações aliadas de Portugal com as quais se tem vindo a partilhar bastante conhecimento no domínio da gestão da informação nas Forças Armadas (Salvado, 2021).

4.12 SIGDN: Enquadramento Legal

O SIGDN insere-se num contexto de padronização das tecnologias de informação nas Forças Armadas. Pelo Despacho n.º 2579/MDN/2006, de 18 de janeiro foi criada a Comissão de Políticas e Auditoria do Sistema de Informação da Defesa Nacional (CPASI), com o objetivo de implementar uma política integrada para todo o campo dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação e Comunicação (SI/TIC) no universo da Defesa Nacional que se baseiam no desenvolvimento de políticas de SI/TIC.

Em 28 de novembro de 2006 (Despacho n.º 246/MDN/2006) foi criada a Coordenação dos SI/TIC da Defesa (CSITIC) com o objetivo de potencializar recursos existentes, otimizar os investimentos em tecnologias de informação, contribuir para a adoção de soluções integradas e o uso extensivo dos Sistemas de Informação, de modo a facilitar o processo de tomada de decisão e agilizar os processos de trabalho, de acordo com as orientações da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico. Na Resolução do Conselho Ministros n.º 39/2008, de 7 de fevereiro, define a implementação de uma política integrada para toda a área de SI/TIC no universo da Defesa Nacional, criando para o efeito, ao nível do MDN, uma estrutura coordenadora dos SI/TIC e administradora dos SI/TIC de gestão. O Decreto-Lei n.º 154-A/2009, de 6 de julho (Lei Orgânica do MDN), em articulação com o Decreto Regulamentar n.º 19/2009, de 4 de setembro atribui à Secretária-geral competências para implementar uma política integrada a toda a área dos SI/TIC do MDN, com competências de coordenação e administração, sem prejuízo da atribuição às Forças Armadas para a definição de requisitos operacionais e técnicos, da segurança e da gestão de sistemas militares de comando e controlo. Por fim, a Portaria n.º 1274/2009, de 19 de outubro, institui a Direção de Serviços de Coordenação dos Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação e do Sistema Integrado de Gestão (DSSITIC/SIG), atribuindo-lhe, entre outras competências, a gestão global do SIGDN (Silva S. , 2011).

4.13 SIGDN: Exploração na Marinha

O SIGDN, começou a ser manuseado no Exército e na Força Aérea, em janeiro de 2006, no entanto, passados dois anos é que a Marinha começou a manusear o sistema, ou seja, em janeiro de 2008. Com a adesão da Marinha, realizou-se a migração completa, para esta plataforma, de todos os processos financeiros e logísticos, que até então era trabalhado no Sistema Integrado de Informação Financeira e Abastecimento, cuja base tecnológica era semelhante à do SIGDN.

Houve um atraso de dois anos devido ao facto de o SIGDN não disponibilizar inicialmente todas as funcionalidades que oferecia o Sistema Integrado de Informação Financeira e Abastecimento. Esta decisão revelou-se a mais adequada, pois minimizou os riscos associados a uma grande e complexa migração de informação financeira e logística, garantindo assim uma transição suave e ininterrupta do serviço, para um sistema que apenas começou a oferecer as mesmas capacidades passados os dois anos da sua entrada em vigor.

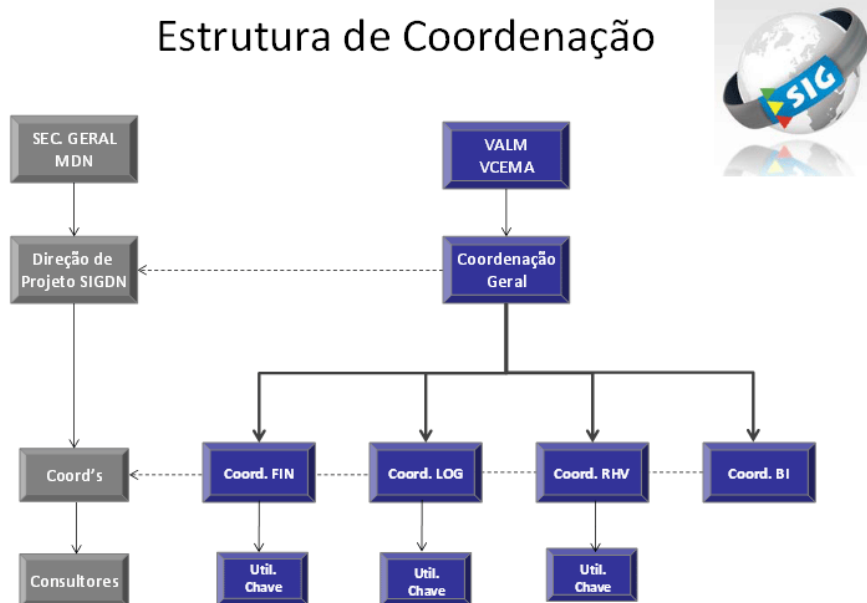
Desde a sua adoção pela Marinha, o sistema, para além de consolidar e estar constantemente a aprimorar as suas funcionalidades nas áreas inicialmente implementadas, como a prestação de contas por via eletrónica, a implementação dos procedimentos previstos no novo Código de Contratação Pública e a execução do controlo financeiro, foi gradualmente abrangendo outras áreas, nomeadamente, o processo de Vendas no Museu de Marinha e no Aquário Vasco da Gama, o módulo de Manutenção de Viaturas, a Gestão de Medicamentos no Centro de Abastecimento Sanitário e a Gestão de Materiais na Unidade de Toxicologia Militar. Na visão da arquitetura de referência da Marinha para a informação, esta evolução converge numa visão que o SIGDN deve considerar gradualmente todos os processos relacionados à gestão de recursos, com um vínculo cada vez mais forte ao planeamento e gestão estratégica do próprio sistema. Um dos fatores de sucesso na implementação do sistema na Marinha deve-se, em grande parte, ao modelo de gestão que foi estabelecido desde o início, no qual, para cada área funcional que passou a utilizar o SIGDN (Marinha, 2021).

4.14 SIGDN: Gestão da Implementação

No momento da implementação do SIGDN foi criada uma estrutura dentro da Superintendência das Finanças e da Superintendência do Material que gere funcionalmente o sistema de toda a Marinha, respetivamente nos processos financeiros e logísticos. A coordenação geral e a articulação da estrutura com o chefe da equipa do SIGDN do Ministério da Defesa Nacional foram asseguradas por uma equipa residente, na época, na Direção de Análise e Gestão da Informação que por sua vez, era dirigida pelo seu diretor, que exerceu funções de Coordenador Geral, sendo coadjuvado, nessa função, por dois militares. Com a criação da Superintendência de Tecnologias de Informação em 21 de fevereiro de 2010, esta função passou a ser exercida pela mesma pessoa, que passou a ser o Superintendente de Tecnologias de Informação, tendo a Direção de Tecnologias de Informação e Comunicação e a Direção de Análise e Gestão da Informação dado apoio ao sistema e demais atividades relacionadas com a sua gestão, assegurando que, através da Superintendência do Pessoal e da Direção de Formação, eram criados e ministrados os mais diversos cursos para os utilizadores conseguirem utilizar o sistema da melhor forma. Esta estrutura permite com que as equipas, na Marinha e na Direção de Projeto do SIGDN onde abrange as mesmas áreas funcionais, permitindo assim uma articulação harmoniosa entre as duas entidades, o que permitiu fazer efetivamente a ligação a dois níveis consoante os conteúdos. Isto é, se a situação é

específica de uma área funcional, então a interação ocorre no primeiro nível, se por outro lado o problema está relacionado com o ciclo de vida do sistema ou é transversal de diversas áreas funcionais, então a interação sobre de nível e é resolvida pela coordenação geral. Sempre que são criados novos domínios no SIGDN, como no caso do projeto da implementação do módulo de Recursos Humanos e Vencimentos, são adicionados novos núcleos funcionais semelhantes aos já existentes. Em duas auditorias realizadas em 2009 e 2010 pela Inspeção da Defesa Nacional ao SIGDN, o modelo de gestão da Marinha para gerir o sistema foi considerado como um modelo de referência (Marinha, 2021).

Figura 5 - Estrutura de Coordenação do SIGDN



Fonte: Intranet de Marinha (2021)

Neste contexto, a oportunidade de inovar foi aproveitada com a introdução de um *Service Oriented Architecture* (SOA), concebida, entre outras coisas, para permitir que sistema de diferentes gerações e tecnologias troquem informações de forma automática e transparente. A decisão de introduzir o SOA na Marinha, em linha com as melhores práticas em Tecnologias de Informação e Comunicação, resultou num aumento sustentado do conhecimento da sua utilização, estando atualmente a ser utilizado noutros subsistemas ao serviço de outras áreas da Marinha, tornando-se um investimento eficiente, e desta forma, o sistema é rentabilizado em diversas áreas da Marinha (Conhecimento Situacional Marítimo, Gestão Documental). Por curiosidade, a adoção do

SOA pela Marinha também recebeu *feedback* positivo nas duas auditorias mencionadas acima (Marinha, 2021).

4.15 SIGDN: Oito anos a trabalhar com o SIGDN

Desde 2008 até 2015, ou seja, oito anos a trabalhar com o SIGDN na vertente dos processos financeiros e logísticos, toda a infraestrutura tecnológica de suporte ao sistema do SIGDN foi modernizada, tanto em termos de *hardware* como na instalação da última versão do *Software Applications and Products* (SAP). Passados estes anos a trabalhar com o sistema, na altura foi possível fazer um balanço para identificar o que se ganhou e o que se perdeu com a introdução desse sistema. Os ganhos são óbvios, a singularidade dos processos em todo o universo da Defesa e nas Forças Armadas em particular, a partilha de informação permitindo uma rápida divulgação de boas práticas no universo entre os utilizadores, a criação de um sistema comum de ajuda ao utilizador é notável. No entanto, a vantagem mais significativa reside na economia de escala alcançada: em vez de cada utilizador investir nos seus sistemas de informação ao longo do seu ciclo de vida, para justificar os processos semelhantes, foi possível otimizar a utilização do dinheiro público e investir num único sistema. Os aspetos menos positivos não são muito significativos em relação às vantagens já mencionadas: é necessário sublinhar a relativa perda de autonomia na gestão da evolução do sistema e o baixo número de pessoal envolvido no projeto do SIGDN, quando comparado com o que existia quando a Marinha administrava o sistema central de forma autónoma (Marinha, 2021). Os militares novos que iam chegando para trabalhar com o sistema eram informados por outros utilizadores que já estavam a utilizar o sistema ou que iam destacar para outras unidades e que eventualmente deixaram de operar com o sistema. Estes tinham a necessidade de fazer uma passagem de serviço que contempla-se o ensinamento a outro utilizador sobre a utilização do sistema e assim é que se ia dando conhecimento do SIGDN, o que de outra forma não seria possível, visto que o SIGDN, não era o sistema principal a ser operacionalizado.

4.16 SIGDN: Implementação do Módulo RHV

Quanto à planeada implementação do módulo Recursos Humanos e Vencimentos na Marinha, em 1 de janeiro de 2020, foi o projeto mais importante que se construiu. Os módulos de Recursos Humanos e Vencimentos começaram a ser trabalhados desde 2015 e este projeto não tinha uma data concreta de entrada em produção na Marinha, mas

felizmente foi possível a sua implementação em 2020. Este módulo permite a todo o universo da Defesa começar a gerir os recursos humanos e a processar os vencimentos de todos os militares, militarizados e civis que fazem parte do mapa do pessoal da Marinha no sistema do SIGDN. Para a Marinha, este projeto ainda é mais importante a sua implementação porque o Sistema Integrado de Informação de Pessoal é datado de 1986 e embora tenha migrado para uma nova tecnologia pouco evoluiu do ponto de vista funcional. Outra questão importante é o facto do processamento de vencimentos já estar a ser feito pelo novo sistema (Marinha, 2021).

É um sistema de informação único e transversal que contém procedimentos comuns e padronizados a todo o universo da Defesa Nacional. Em 2004, a toda a Defesa adotou uma política integrada para responder aos seguintes desafios:

- Aumentar a integração e interoperabilidade (processos, aplicações e equipamentos);
- Melhorar a qualidade do serviço prestado;
- Reduzir custos e racionalizar recursos;
- Permitir tratar o que é comum de forma congénere.

Foram definidos objetivos levando em consideração as seguintes diretrizes para o uso do SIGDN:

1. Melhorar a informação e a comunicação aumentando a frequência das ações de coordenação, bem como a divulgação a *stakeholders* e utilizadores finais. Para acompanhar esta linha de ação, foram definidos alguns indicadores de implementação tais como: aumentar as reuniões de planeamento e coordenação; efetuar apresentações sobre o SIGDN e gestão da mudança; atualizar e distribuir manuais técnicos; manter o catálogo de documentação.
2. Estender a infraestrutura aplicacional para suportar os serviços partilhados com todos os utilizadores;
3. Fornecer um único ambiente de comunicação para proporcionar uma experiência fluida, intuitiva e integrada, fornecendo mensagens instantâneas, presenças, conferências áudio e vídeo, *voice-mail* unificando com correio eletrónico, *Microsoft Outlook* e voz sobre IP, qualquer que seja a localização dos utilizadores (Salvado, 2021).

Alguns exemplos do cumprimento das metas e objetivos que foram levados em consideração pelos líderes que estavam à frente do projeto, em termos de comunicação:

Figura 6 - Marcação de Reunião e Identificação de Utilizadores

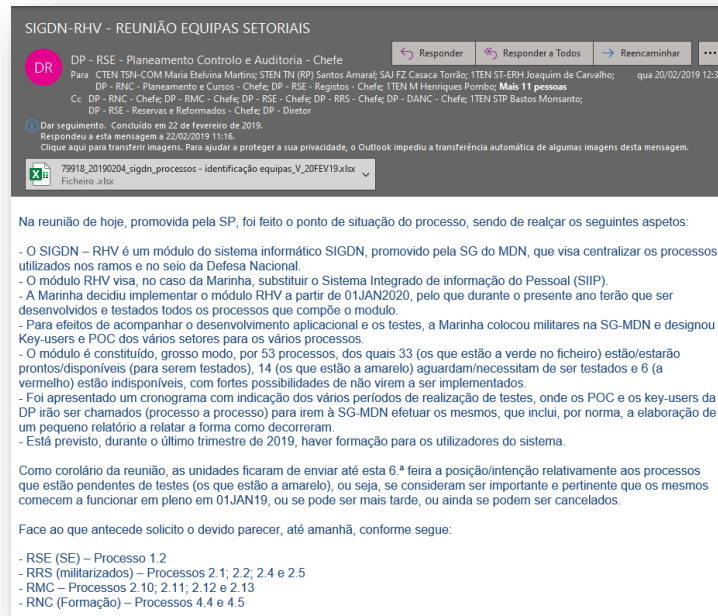


Figura 7 - Planeamento de Testes e Identificação de Utilizadores

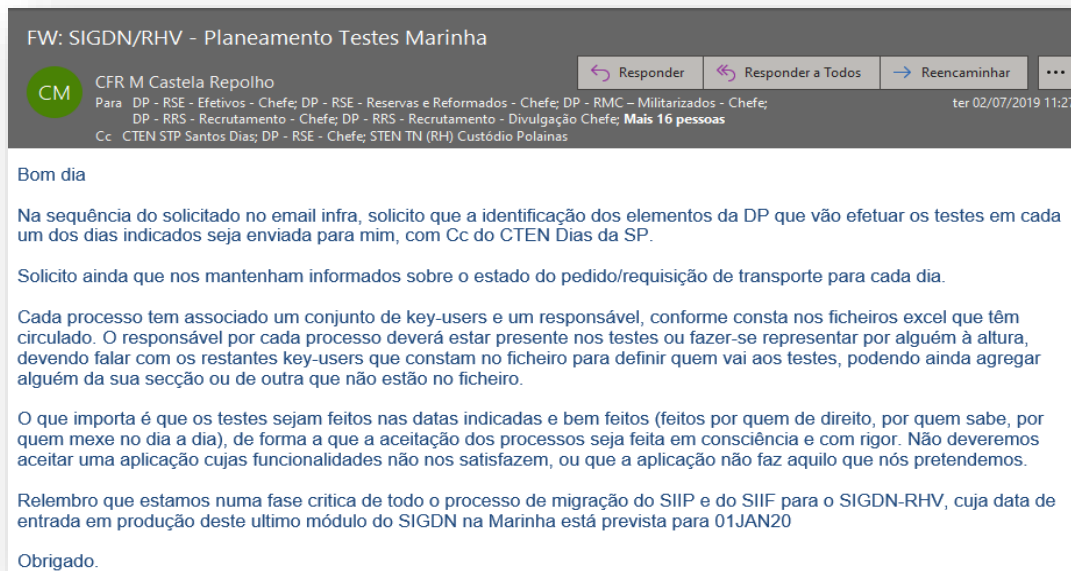


Figura 8 - Entrada em Produtivo (Formações)

FW: SIGDN/RHV - Entrada em produtivo

DR DP - RSE - Planeamento Controlo e Auditoria - Chefe
Para DP - RRS - Recrutamento - Chefe; DP - RRS - Seleção - Chefe; STEN TN (RP) Santos Amaral
sex 27/09/2019 11:42

Responder Responder a Todos Reencaminhar

Plano_Apoio_Local.pdf Ficheiro .pdf Viaturas.xlsx Ficheiro .xlsx

Boa tarde

Como é do vosso conhecimento, encontra-se a decorrer, na SG-MDN (nos Olivais) ações formação para utilizadores do futuro SIGDN-RHV, que visa substituir o atual SIIP.

Por outro lado, conforme já reportado anteriormente, **está previsto que a partir de 01OUT19, os utilizadores do SIIP passem a registar os dados em simultâneo no SIGDN-RHV e efetuem os registos no SIGDN-RHV que fizeram no SIIP desde 21AGO, data em que foi feita cópia da base de dados do SIIP.**

A prever esta situação foram instalados, em AGO passado, nas máquinas dos vários potenciais utilizadores do SIGDN_RHV da DP o programa (SAP-GUI) que permitirá o acesso ao sistema SIGDN-RHV.

A fim de dar apoio aos utilizadores, agora que vão passar a utilizar o sistema SIGDN-RHV e conforme previsto, irá estar cá na DP, de 01 a 30OUT19, alguns elementos da equipa de projeto, conforme ficheiros em anexo.

Para além de termos que garantir todo o apoio logístico e administrativo requerido, em termos de sala, acessos à unidade, acesso à internet, almoço, etc, ao pessoal da equipa de projeto, está previsto virem utilizadores da Escola Naval e do ISN (a confirmar) para assistirem às nossas ações de registar dados no sistema (apenas alguns registos que lhes interesse ver e que possam ver), ou para fazerem eles próprios os seus registos em máquinas próprias a ceder, de forma a tirarem também eles algumas dúvidas junto da equipa de projeto sobre o modo de funcionamento e de inserção).

A equipa de projeto irá estar/ter uma sala dedicada e estará disponível para tirar dúvidas a quem as lá for colocar ou a deslocar-se aos respetivos locais (a pedido ou a combinar com os chefes de processo/key-users), de acordo com as prioridades que forem estabelecidas (há registos de dados que são mais importantes do que outros em termos de implicações para as pessoas). Sempre que possível deve-se procurar juntar nas sessões de dúvidas utilizadores que trabalhem áreas afins (por exemplo: A RNC faz movimentos, mas a RMC também faz. Os procedimentos serão idênticos ou semelhantes) de forma otimizar o tempo e os recursos.

Julga-se que o período que os elementos da equipa de projeto irão cá estar (pelo menos nesta primeira fase), juntamente com o apoio dos elementos da DP que têm frequentado formação, possa/deva ser suficiente para habilitar os key-user principais a funcionar com o novo sistema.

Solicito a máxima divulgação destes emails para todos os potenciais utilizadores do SIGDN-RHV.

Mais instruções/informações sobre o assunto serão passadas oportunamente.

Obrigado.

Figura 9 - Reuniões de Acompanhamento

FW: SIGDN/RHV - e acompanhamento

CM CFR M Castela Repolho
Para DP - RSE - Reservas e Reformados - Chefe; DP - RNC - Sargentos e Praças - Chefe; DP - RMC - Militarizados - Chefe;
DP - RRS - Recrutamento - Chefe; DP - RNC - Planeamento e Cursos - Chefe; **Mais 9 pessoas**
Cc: DP - RSE - Efetivos - Chefe; DP - RSE - Registos - Chefe; DP - RSE - Chefe; DP - RMC - Chefe; DP - RNC - Chefe; DP - DANC - Chefe;
STEN TN (RH) Custódio Polainas
qua 06/11/2019 11:59

Responder Responder a Todos Reencaminhar

Bom dia

A 3.ª reunião de acompanhamento do projeto SIGDN-RHV está agendada para **141430NOV19, na sala de candidatas da RRS.**

Solicito a presença dos POC de cada REP (elementos da equipa de acompanhamento da DP), assim como dos demais responsáveis funcionais, chefes de processo e os Key-users disponíveis de cada secção/subsecção.

O projeto encontra-se numa fase crucial em que se pretende que o processamento de vencimentos do mês de NOV19 já ocorra nos dois sistemas (SIIP e SIG), estando a decorrer um esforço conjunto para colocar no SIG os dados que estão no SIIP, nomeadamente os mais importantes que interferem com os vencimentos.

Mais informo que é intenção da EP que até ao final da próxima semana todos os utilizadores da DP (ou pelo menos a nível de todos os serviços) estejam a inserir dados no SIG.

Figura 10 - Military Message Handling System sobre Implementação do SIGDN

SIC: RDD

REF.ORIGEM: 171

ASS: IMPLEMENTAÇÃO DO SIGDN-RHV NA MARINHA.
DE COORDENADOR GERAL SIGDN-MARINHA.

1. NO ÂMBITO DO DESENVOLVIMENTO DO MÓDULO DE RECURSOS HUMANOS E VENCIMENTOS (RHV) DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA DEFESA NACIONAL (SIGDN), EM SUBSTITUIÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÃO DO PESSOAL (SIIP) E VENCIMENTOS (VENC), ESTA PREVISTO A MARINHA COMEÇAR A EXPLORAR ESTE NOVO SISTEMA, COM TODAS AS SUAS FUNCIONALIDADES PREVISTAS, A PARTIR 01JAN2020.
2. PARA TAL, VÁRIOS PROCEDIMENTOS, TESTES E MIGRAÇÕES DE DADOS TEM VINDO A SER REALIZADOS, DE MODO A QUE A PARTIR DE 01OUT2019 O NOVO SISTEMA SIGDN-RHV COMECE A FUNCIONAR, EM PARALELO COM O SIIP E VENC. ASSIM, TORNA-SE NECESSÁRIO EXECUTAR DIVERSAS TAREFAS ANTECIPADAMENTE, DE MODO A CRIAR AS CONDIÇÕES MÍNIMAS PARA A ENTRADA EM PRODUTIVO, NOMEADAMENTE:
 - A. EFETUAR O CARREGAMENTO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL;
 - B. PROCEDER A MIGRAÇÃO DE DADOS, ATRAVÉS EXTRAÇÃO DE DADOS E CARREGAMENTO DE DIVERSOS TEMPLATES.
 - C. PROCEDER A DIVERSAS PARAMETRIZAÇÕES;
3. PARA REALIZAÇÃO AÇÕES REFERIDAS NA PÁR. 2, DE ACORDO COM O PLANEAMENTO EM VIGOR, SERÁ NECESSÁRIO CRIAR UMA IMAGEM DA BASE DE DADOS SIIP E VENC, NO DIA 20 DE AGOSTO DE 2019, DIA DE REFERÊNCIA PARA PROCESSAMENTO DE VENCIMENTOS, SENDO OS DADOS A MIGRAR OS QUE SE ENCONTRAM INSERIDOS EM SIIP E VENC NESTA DATA.
4. DE FORMA A MANTER A ATUALIZAÇÃO DE DADOS EM SIIP E VENC, NO PERÍODO QUE DECORRE ENTRE 21 DE AGOSTO E 01 DE OUTUBRO DE 2019 (DATA INICIAL DE UTILIZAÇÃO DESTES NOVOS MÓDULOS RHV), TODAS AS ALTERAÇÕES QUE FOREM INSERIDAS NO SIIP E VENC (POR EXEMPLO: MOVIMENTOS, PROMOÇÕES, PROGRESSÕES, REGISTO HORAS DE EMBARQUE, DIAS NAVEGAÇÃO, PASSAGENS A RESERVA E REFORMA, ABATE AO QUADRO, INCORPORAÇÕES, REGISTOS DE LICENÇAS, PENAS, SITUAÇÕES DE DISPONIBILIDADE, ABONOS, DESCONTOS, ETC.), TERÃO QUE SER REGISTRADAS MANUALMENTE NO NOVO SISTEMA (SIGDN-RHV), A PARTIR DE 01 DE OUTUBRO, DE MODO A QUE OS SISTEMAS (SIIP, VENC E SIGDN-RHV) TENHAM EXATAMENTE A MESMA INFORMAÇÃO.
5. FACE AO QUE ANTECEDE, ESTA INFORMAÇÃO DEVERÁ SER COMUNICADA A TODOS OS UTILIZADORES DO SIIP E VENC, ALERTANDO-SE PARA:
 - A. ENTRE 21AGO2019 E 30SET2019, TODAS AS ALTERAÇÕES QUE EFETUAREM EM SIIP E VENC DEVEM OBRIGATORIAMENTE SER REGISTRADAS DE MODO A SEREM INSERIDAS EM SIGDN-RHV, A PARTIR DE 01OUT2019, COM O APOIO DOS ELEMENTOS DA EQUIPA DE PROJETO DA SG/MDN;
 - B. A PARTIR DE 01OUT2019, TODAS AS INSERÇÕES/ALTERAÇÕES QUE SE FACIEM EM SIIP E VENC, TEM QUE SE REFLETIR EM SIGDN-RHV E VICE-VERSA.

Figura 11 - Ponto de Situação do Processamento de Vencimentos

FW: SIGDN - ABERTURA PERÍODO DE DEZ19

DR DP - RSE - Planeamento Controlo e Auditoria - Chefe
Para DP - RSE - Registos - Chefe; DP - RSE - Efetivos - Chefe; DP - RSE - Reservas e Reformados - Chefe; DP - RSE - Registos - Adjunto; seg 02/12/2019 09:45
DP - RSE - Promoções - Chefe; DP - RSE - Efetivos - Requerimentos e Baixas - Chefe; **Mais 10 pessoas**
Cc DP - RSE - Chefe; DP - RSE - Registos - Coordenador; DP - RSE - Efetivos - Promoções - Coordenador; DP - RNC - Chefe; DP - RSE - Efetivos - Requerimentos e Baixas - Coordenador; DP - RNC - Sargentos e Praças - Coordenador; **Mais 8 pessoas**

Bom dia

Conforme email infra, foi concluído o processamento técnico de vencimentos referente ao mês de NOV19 e a respetiva análise, encontrando-se o sistema SIG novamente aberto.

Neste momento, decorrem já os trabalhos de preparação para o processamento técnico de vencimentos do mês de DEZ19, sendo que a nível do SIIP o processamento vai decorrer com base nos dados que constavam em 20NOV19.

Neste seguimento e até novas instruções, o sistema SIG encontra-se aberto para todo o tipo registos de forma a que os dados em SIG se aproximem dos dados em SIIP o mais rapidamente possível.

É intenção da EP e da Marinha que o resultado do processamento de vencimentos referente ao mês de DEZ19 já seja muito similar nos dois sistemas (SIIP e SIG) e que o processamento referente ao mês de JAN20 já seja feito com base no SIG, como 1.ª prioridade.

Assim, solicita-se a todos os utilizadores do SIG da DP que procedam aos registos em SIG de acordo com os dados que inseriram em SIIP até agora e que registaram em folha própria. O objetivo é colocar em SIG, o mais rápido possível, tudo o que está em SIIP. Depois disso e até o desligar do SIIP, a cada registo no SIIP tem que corresponder logo um registo no SIG.

Variáveis a considerar:

- Registos de situações que afetam diretamente o processamento de vencimentos (promoções, graduações, progressões, licenças, etc) deverão apenas ser feitos em SIG os que ocorreram até 20NOV (o processamento de DEZ tem em conta o que estava em SIIP em 20NOV). **Estes tipos de registos terão o apoio direto das técnicas da EP, pois irão ser feitos por carregamento massivo.**
- Registos de movimentos e mudanças de situação na unidade, deverão ser feitos apenas os que ocorreram a partir de 17OUT. A EP carrega os registos dos movimentos que ocorreram até aquela data. **Estes registos e todos os demais que não afetem os vencimentos, terão o apoio privilegiado e preferencial do TEN Magro e do SAR Gonzaga.**

Solicito a máxima divulgação deste email.

Obrigado.

Figura 12 - Ponto de Situação sobre a Implementação

Implementação do SIGDN-RHV na Marinha. Ponto de situação

DR DP - RSE - Planeamento Controlo e Auditoria - Chefe
Para DP - RVC - Oficiais - Planeamento - Chefe; DP - RRS - Recrutamento - Chefe; DP - RSE - Efetivos - Promoções - Chefe; ser 20/12/2019 15:32
DP - RMC - Militarizados - Chefe
Cc DP - RSE - Chefe; DP - RNC - Chefe; DP - RMC - Chefe; DP - DANC - Chefe; DP - RRS - Chefe; ISAR A Roberto Gonzaga; ZTEN TN (RH) Custódio Polainas; DP - RSE - Efetivos - Chefe; DP - RSE - Reservas e Reformados - Chefe; **Mais 10 pessoas**

POIO K-USERS MAR_05JAN20.xlsx
Ficheiro .xlsx

Boa tarde cargos elementos da equipa de acompanhamento da DP relativamente à implementação do SIGDN na Marinha.

Considerando a necessidade de fazer e reportar periodicamente os pontos de situação relativamente aos registos pendentes de inserir no SIG, bem como a compilação das duvidas que persistem ou que vão aparecendo no âmbito da exploração do sistema, solicito que em **06.JAN20** me envie o ficheiro em anexo preenchido e compilado por REP, com o quantitativo de registos pendentes de inserir, por tipo de registo, e que estejam na posse dos utilizadores da DP, assim como as várias duvidas, constrangimentos ou dificuldades, as quais deverão colocar no campo das observações.

Recordo ainda que, sempre que tivermos pedidos da DCOF, da SP ou da EP para procedermos a determinadas correções/alterações em SIG, deverão dar o devido feedback (utilizador/POC ou chefe de secção/Coordenador) quando essas tarefas estiverem efetuadas/concluídas para que seja dado conhecimento de volta à origem do pedido.

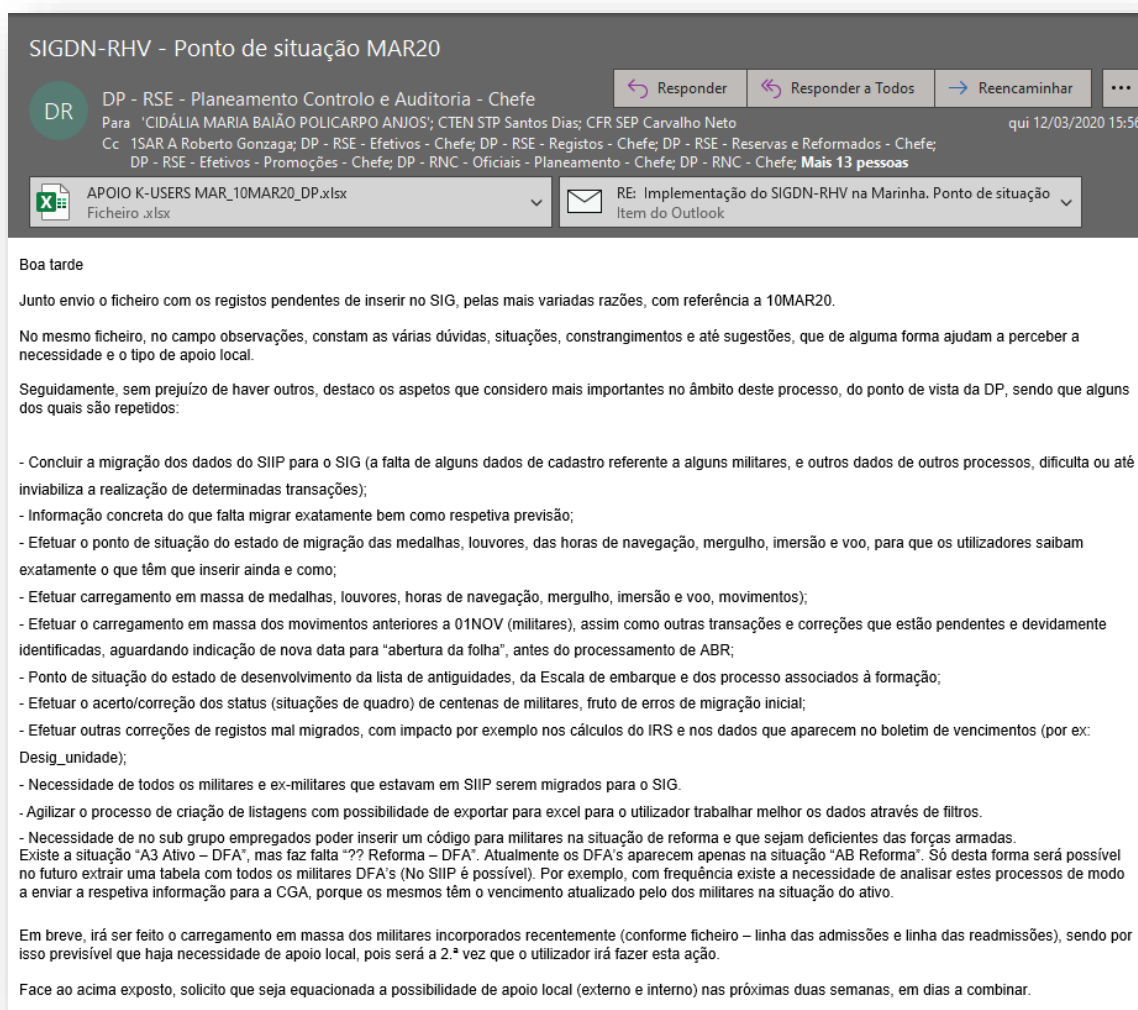
Sempre que durante a execução de uma tarefa a mesma não seja bem sucedida e não se consiga resolver com o apoio interno ou da EP, devem-me dar feedback dessa situação, de preferência acompanhado com print screen (imagem) do erro, para eu colocar a ocorrência a quem de direito.

Recordo também que há muitos registos que ainda não foram migrados do SIIP para o SIG (essencialmente históricos) (responsabilidade da DITIC/SP) e que alguns registos terão que ser inseridos pela EP, embora os ficheiros com os dados devam ser preparados por nós.

Há ainda um conjunto de outras duvidas e incertezas que persistem e que se prendem quer com a inexistência de certas funcionalidades ao nível do SIG, quer com a definição/indefinição quanto à execução de certas tarefas. A primeira parte compete à EP o desenvolvimento e a disponibilidade dessas funcionalidades, que estão perfeitamente identificadas e foram atempadamente passadas pela Marinha (e que constam nos slides da ultima apresentação que envie, e a segunda parte compete à DP definir e aprovar, através do trabalho que estamos a desenvolver relacionado com o mapeamento de processos, e que espero concluir em janeiro, as responsabilidades e competências de cada secção/subsecção em termos de quem insere o quê no SIG.

Resta-me agradecer o vosso apoio,
e desejar-vos a todos um Feliz Natal e um prospero Ano de 2020

Figura 13 - Ponto de Situação Pós-Implementação



4.17 SIGDN: Análise da comunicação durante a implementação

Por forma a fazer uma análise da comunicação e do papel dos líderes durante a implementação do sistema na Marinha, considerou-se relevante realizar duas entrevistas aos dois coordenadores da Marinha que eram responsáveis pelo SIGDN, um deles na vertente dos Recursos Humanos e o segundo na vertente dos Vencimentos. Por conseguinte, foram também realizadas três entrevistas aos utilizadores do novo sistema. Com estas entrevistas foi possível fazer a associação dos conceitos que foram abordados ao longo do trabalho e as perceções e ações dos entrevistados tinham bastante semelhança com aquilo que foi estudado na parte teoria do presente trabalho.

Considerando a percepção dos entrevistados, percebemos que ao longo de todo o processo de comunicação existiram algumas dificuldades na comunicação por parte dos líderes aos utilizadores relativamente ao SIGDN. Apesar da implementação ter sido feita com sucesso, ocorreram inúmeros atrasados no que toca à data previamente estabelecida comparativamente com os outros ramos da Forças Armadas. Por vezes, houve o sentimento por parte de um dos entrevistados que uma das causas da comunicação não ser tão eficaz era os canais de comunicação utilizados. Estes causaram dificuldades na receção da mensagem, isto é, os utilizadores não compreendiam as mensagens e eventualmente precisavam de um acompanhamento presencial para monitorizarem o processo e não ser exclusivamente feito através do *e-mail*, sendo que, “de um certo modo, podemos dizer que com este procedimento não se conseguiu implementar na totalidade, em parte pela pandemia provocada pelo COVID-19, tendo-se recorrido com alguma frequência a comunicação via *e-mail*, o que por vezes torna a comunicação menos eficaz.” (Líder 1). Apesar dos responsáveis pela comunicação serem os líderes, nomeadamente dos Recursos Humanos e dos Vencimentos, os chefes de seção também tinham a responsabilidade na passagem de informação e da supervisão dos utilizadores durante a utilização do sistema, mas infelizmente, nem sempre isso acontecia. Por esse motivo é que existia “pouco empenho e vontade de Chefes de Secção em ajustar os procedimentos de forma que o processo flui-se mais naturalmente. O que motivava esse comportamento era o pouco tempo para se dedicar às questões do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, baseando o envio da informação quase exclusivamente por e-mails” (Utilizador 2).

Por parte dos utilizadores, houve também o sentimento de que faltava alguma eficiência nos canais de comunicação utilizados por parte dos líderes, uma vez que, “a comunicação interna não tem sido eficaz, pois apesar de terem sido disponibilizados manuais e formação a alguns dos utilizadores, muitos dos utilizadores desconheciam por completo o sistema. No entanto, quando tiveram a necessidade de o utilizar solicitaram a ajuda de outros utilizadores com mais algum nível de conhecimento” (Utilizador 1). Do mesmo modo, destaco a afirmação que a comunicação “Não a podemos considerar totalmente eficaz e vemos provas disso diariamente. Tem vindo a melhorar, mas revela-se ineficiente. A comunicação descendente tem sido maioritariamente reativa e não proactiva como seria desejável, pois reagimos somente ao que nos pedem ou ao que o

Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo Recursos Humanos e Vencimentos pede, atrasando assim o registo de informação.” (Utilizador 2)

De seguida, destaca-se os pontos chave da análise das entrevistas, a saber:

4.17.1 Tipos de papéis desempenhados pelo líder

Tabela 4 - Papel do Líder

Papel do Líder	
Subcategorias	Total
Autoritário	1
Democrático	7
Liberal	0
Situacional	0

No que toca à implementação do SIGDN, mais precisamente do módulo de Recursos Humanos e Vencimentos pode-se aferir que o papel dos líderes foi basilar em todo o processo. Para além das dificuldades que foram enumeradas nas entrevistas, o seu papel enquanto líder foi determinante para a implementação de toda a estrutura na Marinha. Por parte dos entrevistados, no decorrer das entrevistas, a perceção relativamente aos líderes é que tinham um papel democrático em que era possível os utilizadores falarem comunicarem com os líderes de modo a esclarecer as suas dúvidas, bem como, darem *inputs* para que seja possível melhorar o sistema e ir ao encontro às necessidades da organização. A adoção do papel de líder democrático permitiu que “a comunicação com os utilizadores finais era com o objetivo de explicar o novo sistema e demonstrar “*in-loco*” a forma correta de executar as ações neste novo sistema.” (Líder 1). Embora o sistema ainda não estar totalmente concluído, pela falta de alguns processos, a adoção deste papel permite a comunicação ativa com os colaboradores para que percebam que ainda é necessário “que os utilizadores tenham que manter atualizado o Sistema Integrado de Informação do Pessoal (SIIP) e estarem “a trabalhar” em duplicado para manter os dois sistemas atualizados.” (Líder 1)

Por conseguinte, a implementação de um sistema como o SIGDN, tão complexo e que tem o envolvimento de muitos utilizadores, é fundamental que a comunicação sirva de alerta para informar “as pessoas que temos um novo sistema, chamá-las a atenção para aquilo que vai começar a ser feito e sensibilizá-las para a importância dos registos e para a coerência dos registos que estão a ser feitos, pelo grande impacto que tudo isso acarreta.” (Líder 2). Em diversas situações o líder “teve sempre um papel de dar motivação e esteve sempre presente acompanhando o processo de mudança, reportando superiormente todas as dificuldades e os problemas do sistema.” (Utilizador 1).

No fundo, o líder com papel democrático sempre transmitiu a informação “de forma transparente e o que é que se pretendia em determinado módulo deste projeto.” e após a implementação do sistema “os líderes inerentes estabeleceram uma comunicação muito assertiva e num ou outro aspeto mais democrático, para com a Direção de Pessoal, através de diversas reuniões presenciais, que em muito contribuíram para o sucesso da implementação do módulo.” (Utilizador 3).

No que toca à implementação do sistema, foi possível aferir que tudo foi feito bastante rápido, no entanto, existia sempre a necessidade em dar alguns contributos e por parte do líder autoritário havia “pouca iniciativa em ouvir os operadores de forma que haja comunicação nos dois sentidos, o que leva a que a informação ascendente que sugere alterações ou melhoramentos nos procedimentos não é tida em conta.” (Utilizador 2).

Por fim, “a comunicação é bastante importante para que os utilizadores percebam qual a finalidade das tarefas que vão executar e entendam por que motivo estão a trabalhar desta forma. Por outro lado, se todos rumarem para o mesmo lado torna-se mais fácil atingir os objetivos, garantindo-se assim uma maior consistência na qualidade da informação e robustez do sistema.” (Líder 1).

4.17.2 Canais de comunicação utilizados

Tabela 5 - Canais de comunicação utilizados

Canais de Comunicação	
Subcategorias	Total
E-mail	7
Intranet	2
Reuniões	9

Ações de Formação	12
Military Message Handling System	1
Manuais de Apoio	1

Os entrevistados destacam que os canais de comunicação mais importantes foram as ações de formação (12), as reuniões feitas para a apresentação do projeto, calendarização e importância para a implementação do sistema (9) e o e-mail (7) em termos de comunicação interna. Notou-se que apesar de ter sido montada uma grande estrutura para que a implementação fosse feita da melhor maneira, em termos de comunicação interna constata-se que não foi dada a devida importância. Como já foi referido, independentemente de ter havido algumas limitações, conseguiu-se com grande esforço comunicar para todos os utilizadores sobre o estado da arte de todo o processo de implementação do sistema. Quando se estava a preparar a entrada em produção do SIGDN foi realizada “uma reunião onde nós definimos e foi apresentado o planeamento com cronograma das várias etapas da fase de implementação do processo” (Líder 1). Apesar das dificuldades e por não haver um plano de comunicação definido nesse âmbito, o papel dos líderes foi de comunicar da maneira que achavam mais eficaz para que os utilizadores fizessem a transição do sistema antigo para o SIGDN da melhor forma possível. Na medida do possível foram efetuadas diversas formações, das quais se destaca a disponibilidade da equipa de projeto em estar presencialmente junto dos utilizadores para os ajudarem “na exploração do sistema. Portanto acho que daí foi uma mais-valia porque eram tiradas todas as dúvidas no momento e ao mesmo tempo eram-lhe ensinando como trabalhar com o sistema.” (Líder 1) Por fim, e ao longo de todo o processo de implementação “criou-se a comunicação direta por e-mail entre nós e a Equipa de Projeto. Nos coordenadores funcionais efetuávamos a comunicação com os utilizadores e com os responsáveis dos Órgãos de Gestão de Pessoal.” (Líder 1).

4.17.3 Responsáveis pela comunicação da mudança

Tabela 6 - Responsáveis pela Comunicação

Responsáveis pela Comunicação	
Subcategorias	Total
Chefia direta	1
Coordenadores	3

Relativamente aos responsáveis pela comunicação da implementação do SIGDN percebe-se claramente que existia um seguimento, isto é, os coordenadores recebiam a informação diretamente da equipa de projeto que por sua vez comunicavam diretamente com os utilizadores, ou seja, “nós fizemos aquilo que estava ao nosso alcance ao nível dos Vencimentos. Eu, como responsável pela coordenação ao nível dos Vencimentos fui responsável pela comunicação” (Líder 2) e “divulgava pelos utilizadores.” (Líder 2). Por outro lado, também comunicavam com a chefia direta dos utilizadores. Estes ficaram com a responsabilidade de passar a informação aos utilizadores, assim dizendo, “a comunicação da implementação do Módulo Recursos Humanos e Vencimentos do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, foi efetuada através dos responsáveis dos Órgãos de Gestão de Pessoal, que por sua vez tinham a incumbência de difundir internamente as orientações aos utilizadores finais.” (Líder 1), pelo que, “a informação sobre a implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo Recursos Humanos e Vencimentos foi dada através da chefia direta do serviço.” (Utilizador 1). Aferiu-se claramente que havia um planeamento bem estruturado de implementação no setor do pessoal e no setor financeiro, no entanto, em termos de comunicação, dá a entender que foi posto um bocado de lado, ou até mesmo desvalorizado. Não foi montada nenhuma estrutura de comunicação e a comunicação passou, essencialmente a ser feita pelos líderes que estavam responsáveis pelos seus setores de ação.

4.18 SIGDN: Comunicação durante a mudança

Durante a implementação do sistema considera-se, que a comunicação interna por parte dos líderes, é um factor fundamental para a implementação com sucesso do SIGDN.

Quando surgiu a necessidade de se implementar o SIGDN, dever-se-ia ter estabelecido um plano de comunicação que servisse de guia para comunicar com os seus públicos. Apesar de estar explanado nas orientações, objetivos e linhas estratégicas de ação na Diretiva Estratégica da Marinha, não foi construído nada em específico para o novo sistema. Ou seja, esse plano deveria definir claramente os objetivos da comunicação a serem alcançados onde também estabelecia uma ordem de ações a serem executadas para determinado fim. No entanto, aquilo que foi feito, tendo em conta aquilo que foi retirado através das entrevistas e recolha de dados através dos documentos, foi a identificação da necessidade de aprimorar o sistema de gestão dos Ramos e Órgãos e Serviços Centrais do Ministério da Defesa Nacional, de forma a reduzir custos administrativos e operacionais, visando também a padronização dos processos e atividades desenvolvidas no âmbito financeiro, pessoal e logístico, aumentando as funcionalidades existentes. As orientações políticas deste projeto foram claras no que respeita à necessidade de ultrapassar os obstáculos culturais e corporativos que se opunham à existência de serviços e infraestruturas partilhadas por parte dos organismos da Defesa Nacional. A partir deste momento foi definido por parte da tutela que o objetivo era a implementação do SIGDN para a constituição de uma base de dados única onde se contempla toda a informação do mapa de pessoal dos três ramos das Forças Armadas.

Conseguiu-se aferir que não foi definido quem era o público para quem os líderes iriam comunicar, no entanto, os escolhidos foram todos aqueles que tinha a responsabilidade de efetuar algum registo no sistema, seja ele, sobre as avaliações, medalhas, horas de navegação, registar pessoas no sistema decorrente das incorporações, entre outras. Isto é, estas pessoas acabavam diretamente por ser os utilizadores do sistema que por sua vez eram o alvo da comunicação por parte dos líderes. Daquilo que foi possível interpretar, decorrente das entrevistas, foi que os utilizadores se sentissem confortáveis e familiarizados com o novo sistema e que fizessem a transição do sistema antigo (SIIP) para o novo sistema (SIGDN), bem como, a definição de uma matriz para se perceber quem fazia o quê e que permissões eram necessárias para cada utilizador de acordo com as suas funções.

Para que a comunicação aos utilizadores fosse de forma clara e eficaz, foram utilizados os canais padrão e tradicionais já existentes na Marinha Portuguesa, como o e-

mail (consultar figura 6, 7, 8, 9, 11, 12 e 13) enviado diretamente para cada utilizador. Foi também utilizado o sistema encriptado de mensagens militares, o *Military Message Handling System* (consultar figura 10) para efetuar uma comunicação massiva para toda a Marinha e a *Intranet* (consultar anexo 1 ao 5) com conteúdos informativos, documentação sobre o sistema e ficheiros para efetuar a importação de dados para dentro da base de dados que facilitava a introdução de dados, as reuniões e os manuais de apoio ao utilizador. As ações de formação para execução de testes e familiarização com o novo sistema foram comunicadas e agendadas através do *e-mail*. Essas formações tinham o objetivo de dar apoio local ao utilizador de modo a reportar as suas dificuldades, alguns “*bugs*” identificados e também para os utilizadores irem-se familiarizando com o SIGDN. Relativamente a prazos, a Marinha por já estar em incumprimento, foi imposto que se começava a operar no sistema impreterivelmente em janeiro de 2020 e todos os esforços foram feitos para que todos estivessem informados sobre a entrada em produção do SIGDN até esse período.

4.19 SIGDN: Um caminho a seguir

No decorrer da elaboração do trabalho final de Mestrado e de todo o estudo em volta da implementação do SIGDN na Marinha, é facilmente perceptível que não houve um planeamento de comunicação interna e que houve dificuldades para comunicar com os utilizadores de forma efetiva no decorrer de todo o processo. Daquilo que foi apresentado por Paul Barton, onde se teve oportunidade de abordar o seu modelo do processo de comunicação estratégica no capítulo 1 do presente trabalho e olhando para aquilo que foi abordado pelo referido autor, na medida do possível, pretende-se propor um caminho a seguir, para a construção de um plano de comunicação estratégica para a comunicação dos líderes durante a implementação do SIGDN na Marinha.

A identificação do problema resultou da análise das entrevistas e também da análise documental feita no decorrer de todo o processo, na medida em que foi identificado que a comunicação dos líderes durante a implementação do sistema não foi mediada por nenhum elemento da área da Comunicação ou das Relações Públicas, nem mesmo do Serviço de Comunicação, Informação e Relações Públicas do Gabinete do CEMA que são os responsáveis por toda a comunicação da Marinha.

Para a construção de um plano de comunicação específico para o problema que foi identificado acima, irá iniciar-se pela identificação dos públicos, em seguida, pretende-se

definir os objetivos, mensagens-chaves e táticas que se considera relevantes tendo por base uma análise de toda a situação da Marinha apontando os pontos forte e fracos.

A concretização do plano de comunicação surge de um desafio/oportunidade que foi identificada no que toca àquilo que foi a comunicação dos líderes durante a implementação do SIGDN e este plano irá destinar-se a mudar atitudes e comportamentos dos públicos. No entanto, antes de haver alguma mudança de atitudes e comportamentos é necessário informar os públicos da importância de trabalharem com o novo sistema de forma a consciencializá-los para uma nova forma de trabalhar. Este desafio pretende privilegiar ações de modo a aumentar o conhecimento relativo à utilização do SIGDN rumo a deixarem de utilizar o sistema antigo.

4.19.1 Identificação dos públicos

Como foi referido, o primeiro passo é sabermos exatamente quem é o nosso público, isto é, conhecer e identificar quem serão os destinatários da nossa comunicação. Assim sendo, é fundamental identificar o seu perfil de forma a adaptar a estratégia de comunicação. No decorrer do estudo, foi possível aferir que o público para quem era direcionada a comunicação dos líderes era para os utilizadores do próprio sistema, que foram denominados de utilizadores finais.

Posto isto, o primeiro público que conseguimos identificar são os utilizadores finais predominantemente composto por sargentos e praças da Marinha, maioritariamente com mais de 10 anos ao serviço da Marinha. São pessoas que já conhecem bem o universo da Marinha devido a terem passado por diversas unidades, tanto em terra, como no mar e são dotados de uma vasta experiência e conhecimento marítimo. Este público tinha a facilidade de se adaptar às novas tecnologias e estão predispostos a aprender. Este público tem como funções a execução das mais diversas tarefas que são passadas pelos seus chefes diretos.

Por conseguinte, considera-se relevante também um segundo público que são os chefes de seção, tanto da área dos Recursos Humanos como da área dos Vencimentos. Este público é composto por pessoas da categoria de oficial, nomeadamente comandantes. Têm mais de 20 anos ao serviço da Marinha, com um vasto currículo em termos de unidades que já chefiaram e dos navios que já tiveram oportunidade de comandar. São pessoas que procuram sempre melhorar os processos para os tornar mais práticos, eficientes e eficazes para o melhor desempenho da missão da Marinha. Não têm

problemas em aderirem às novas tecnologias e facilmente consegue-se adaptar às novas formas de trabalho que os novos sistemas possam proporcionar.

Assim sendo, os chefes de seção são militares que têm a responsabilidade de responder diretamente ao Diretor de cada unidade. Isto é, os chefes de seção têm a incumbência de serem responsáveis por uma equipa composta por várias pessoas, que neste caso são os utilizadores finais, coordenando as suas tarefas e distribuindo o trabalho por todos. Fazem o trabalho de supervisão e ajudam o diretor da unidade nas tomadas de decisão.

Os chefes de seção, no estudo que foi possível realizar, ainda não têm a confiança necessária para começarem a trabalhar com o sistema e esta comunicação servirá para reconhecer a importância do sistema e dar a devida atenção para que possam ajudar e apoiar os utilizadores finais a utilizarem o sistema. Isto é, fazer o acompanhamento dos utilizadores nas reuniões e nas formações de modo a captar aquilo que é transmitido pelos líderes que são responsáveis pela comunicação do sistema e reforçar de forma clara aos seus utilizadores. Adicionalmente, como já foi referido, por vezes os utilizadores finais não conseguem extrair informação do novo sistema, e por esse motivo têm que estar constantemente a recorrer ao sistema antigo fazendo com que nos dias de hoje, ainda se trabalhe com ambos os sistemas, aumentando o fluxo de trabalho para todos, gerando desmotivação e resistência à mudança na forma de trabalhar.

4.19.2 Análise da Situação Interna da Marinha

Neste plano de comunicação, a análise da situação interna da Marinha irá proporcionar a apresentação de forma sistematizada e entrosada das forças (pontos fortes) e as fraquezas (pontos fracos) que dizem respeito aos fatores internos da Marinha.

Forças (Pontos Fortes):

- Progresso do conhecimento e maior capacidade de atuar com as novas tecnologias;
- Instituição com forte dimensão cultural;
- Forte imagem institucional que permite uma maior flexibilidade e grande adaptação às mudanças do ambiente exterior;
- Constante esforço para melhorar a qualidade dos sistemas de informação, ensino e formação;

- Predisposição dos militares para o interesse nas novas tecnologias;
- Disposição de diversos meios para as áreas das tecnologias de informação e comunicação e da gestão da informação (Gabinete do CEMA, 2021).

Fraquezas (Pontos Fracos):

- Envelhecimento dos recursos humanos e dificuldades na retenção do pessoal da Marinha;
- Vulnerabilidade a ameaças cibernéticas;
- Perda de competitividade salarial em comparação com as forças de segurança;
- Envelhecimento acentuado do material diminuindo as suas capacidades (Gabinete do CEMA, 2021).

4.19.3 Objetivos gerais

A partir daquilo que foi possível identificar na análise da situação interna da Marinha e em todo o estudo que foi feito ao longo do trabalho é possível aferir que um caminho a seguir no plano de comunicação é capacitar os utilizadores finais para trabalharem com o sistema e dar a conhecer o sistema como um todo aos chefes de seção, nesse sentido, os objetivos gerais são:

- Comunicar qual o posicionamento da instituição relativamente ao novo sistema;
- Interromper a utilização do sistema antigo e passar a utilizar apenas o SIGDN.

4.19.4 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos para cada público irão focar-se essencialmente em objetivos para a mudança de atitudes e comportamentos, visto que, é perceptível que existe alguma resistência do que toca à utilização do novo sistema.

Nesse sentido, o objetivo atitudinal para os utilizadores finais é:

- Conseguir que pelo menos 55% dos utilizadores finais reconheçam o SIGDN como um sistema que lhes irá ajudar no desempenho das suas funções, num prazo de um ano de utilização;
- Informar a 95% dos utilizadores a data de lançamento do SIGDN;
- Investir em dar conhecimento aprofundado do sistema a 100% dos utilizadores finais num prazo de um ano;

- Envolver 50% dos utilizadores finais, dentro de cada seção, no processo de melhoria do SIGDN específico da sua área de trabalho.

Por outro lado, o objetivo comportamental para os chefes de seção é:

- Conseguir que 100% dos chefes de seção promovam a necessidade de se trabalhar no SIGDN em detrimento do sistema antigo, proporcionando uma transição mais rápida para o novo sistema efetuando os registos exclusivamente no SIGDN, num prazo de um ano após a implementação do sistema;
- Informar a 100% dos chefes de seção a data de lançamento do SIGDN;
- Clarificar a 100% dos chefes de seção sobre a importância de se trabalhar no SIGDN em detrimento do sistema antigo, proporcionando uma transição mais rápida para o novo sistema efetuando os registos exclusivamente no SIGDN, num prazo de um ano após a implementação do sistema;
- Esclarecer 100% dos chefes de seção sobre as funcionalidades e capacidades do sistema.

4.19.5 Eixos Estratégicos

Os eixos estratégicos identificados para o SIGDN com base naquilo que foi definido acima são os seguintes:

- Transformação digital:
 - A Marinha pretende estabelecer um posicionamento de que pretende modernizar todos os seus processos nas mais diversas áreas, permitindo aos usuários ter facilidade no acesso a informação organizada, isto é, fomentando a digitalização dos processos e inovação tecnológica;
- Qualidade e rapidez no processamento da informação:
 - A Marinha enquanto Força Armada do estado português tem a missão de servir os portugueses, no entanto, internamente também serve todos os militares, militarizados e civis do mapa de pessoal da Marinha. Nesse sentido, promover informação correta e de qualidade ao seu pessoal também é fundamental para que se possa evoluir enquanto organização, fazendo com que tenhamos pessoas motivadas a servir a Marinha.

4.19.6 Mensagem-Chave

Após tudo o que foi referido acima, de modo a dar cumprimento aos objetivos que foram referidos acima, a mensagem-chave geral a ter em conta é “Inovar e ao mesmo tempo promover informação de qualidade, adaptando-se às novas tecnologias para que todos os militares se sintam realizados pessoalmente e profissionalmente sabendo que estão a ajudar a Marinha no cumprimento da sua missão”.

É importante definir mensagens-chave tanto para os utilizadores, como também para os chefes de seção, assim sendo:

“A nossa sociedade procura adaptar-se e desenvolver-se em termos de desenvolvimento tecnológico. Na Marinha Portuguesa não é diferente, o desenvolvimento tecnológico é um processo que decorre da aplicação de novos conhecimentos relacionados à tecnologia e que promove resultados práticos que estão à vista de todos. A mudança nesta temática sempre foi uma constante na evolução humana e na Marinha não é diferente, por isso, é que existem esse incentivo para todos os seus militares. Melhorar as infraestruturas tecnológicas e capacitar os seus militares para as utilizar, faz parte da nossa missão.”

4.19.7 Táticas

Para que seja possível alcançar os objetivos que foram propostos é necessário, em primeira instância, definir as táticas para os conseguir alcançar. Nesse sentido, para que isto seja possível, as ações que se propõem são:

- Tática 1 - Proporcionar ações de formação e *workshops* para apresentar e manusear o SIGDN tanto para os chefes de seção, bem como aos utilizadores finais, para lhes mostrar todas as funcionalidades do sistema e fazer vê-los que é possível extrair informações que pretendem para a execução das suas tarefas e para a tomada de decisão (consultar anexo 6);
- Tática 2 - Criação de avisos sempre que houver correções de *bugs* ou para comunicação de melhorias que forem implementadas. Estes avisos também servirão para divulgar *workshops* e ações de formação específicas de diversas áreas (Recursos Humanos e Vencimentos). Estes avisos seriam afixados num quadro de avisos e/ou disponíveis na página da *Intranet* (consultar anexo 7 e 8);

- Tática 3 - Sempre que for implementada uma melhoria no sistema, fazer um vídeo tutorial para a apresentação de todas as funcionalidades e também para ensinar a manusear no sistema;
- Tática 4 - Disponibilização na *intranet* de um guia rápido para que os chefes de seção e dos utilizadores consultarem quando tiverem dúvidas ou sempre que necessário;
- Tática 5 - O local dedicado ao SIGDN na *Intranet*, torná-la mais apelativa e interativa com a criação de pequenos vídeos tutoriais com passos simples para o utilizador poder consultar;
- Tática 6 – Realizar ações de *Team Building* com os líderes, chefes de seção e com os utilizadores finais (consultar anexo 9 e 10).

4.19.8 Avaliação

Por último, e não menos importante, é fazer a avaliação das táticas para aferir se as mesmas conseguiram cumprir com os objetivos. Para isso, abaixo é apresentado um conjunto de propostas para avaliação das respetivas táticas, a saber:

Tática 1:

- Ao nível do *output*: de modo a avaliar se esta tática foi bem-sucedida, devem ser contabilizados o número médio de presenças nos eventos de formação/*workshops* que vão sendo organizados ao longo do ano;
- Ao nível do *outcome*: passado uma semana, enviar para os presentes nos eventos e *workshops* um questionário de satisfação relativamente ao evento.

Tática 2:

- Ao nível do *output*: de modo a avaliar se esta tática foi bem-sucedida, devem ser contabilizados o número de visualizações e compará-los com o número de presenças nos eventos de formação, quando aplicável;
- Ao nível do *outcome*: em termos de observação e conversação com os utilizadores avaliar o nível de conhecimento relativo ao SIGDN.

Tática 3:

- Ao nível do *output*: avaliar o número de visualizações dos vídeos;
- Ao nível do *outcome*: em termos de observação e conversação com os utilizadores avaliar o nível de conhecimento relativo ao SIGDN.

Tática 4:

- Ao nível do *output*: Contabilização do número de *downloads* efetuados do guia e compará-los com o número de utilizadores que utilizam o SIGDN;
- Ao nível do *outcome*: para aferir se esta tática foi bem sucedida, devem-se realizar reuniões periódicas com os utilizadores e chefe de seção de cada departamento para troca de ideias, tirar dúvidas e principalmente para dar *feedback* sobre possíveis *bugs* ou apresentar alguma proposta de melhoria.

Tática 5:

- Ao nível do *output*: avaliar o número de visualizações dos vídeos;
- Ao nível do *outcome*: em termos de observação e conversação com os utilizadores avaliar o nível de conhecimento relativo ao SIGDN.

Tática 6:

- Ao nível do *output*: de modo a avaliar se esta tática foi bem-sucedida, devem ser contabilizados o número médio de presenças nos eventos de *Team Building* que vão sendo organizados ao longo do ano;
- Ao nível do *outcome*: passado uma semana enviar para os presentes nos eventos um questionário de satisfação relativamente ao evento.

4.19.9 Orçamento

Como em qualquer projeto, é importante contabilizar qual o investimento em recursos que serão necessários para a execução das táticas para se atingir os objetivos que foram definidos. Uma vez que não está previsto a contratação de recursos ou serviços para além dos recursos e serviços que a Marinha já dispõe, não se afigura relevante a elaboração de um orçamento.

4.20 SIGDN: Perspetivas Futuras

As perspetivas futuras visam o desenvolvimento de novas funcionalidades em curso com impacto significativo no uso diário do SIGDN e na extração de informação para a tomada de decisão, tais como, o sistema pode-se tornar uma solução de formulários interativos mais amigáveis e ao mesmo tempo economiza no número de licenças SAP que são utilizadas. Em segunda instância, e como a Marinha também possui iniciativas relacionadas ao tema dos indicadores de gestão estratégica, está em curso diversas reuniões com a equipa de projeto do SIGDN para que, numa lógica de otimização de

recursos, seja possível fazer a extração de informação sobre os indicadores e posterior integração nos portais desenvolvidos na Marinha para o mesmo fim. Com a referida atualização da plataforma tecnológica, será possível realizar o projeto do módulo Recursos Humanos e Vencimentos, bem como, planejar a extensão do sistema às áreas da Gestão de Transportes, Manutenção de Sistemas Complexos e Gestão de Infraestruturas, alargando assim o leque de áreas a serem cobertas por este importante sistema de informação considerado vital para o funcionamento da Marinha (Marinha, 2021).

Em termos de comunicação, a comunicação interna na Marinha poderá reservar, na implementação dos processos, diversos desafios no que toca à utilização das novas formas de comunicação e das novas tecnologias. Na Marinha os militares são multidisciplinares e estão aptos a desempenhar diversas funções, por esse motivo, os líderes, mesmo não sendo profissionais de Relações Públicas, conseguiram, com algumas dificuldades, que o sistema fosse implementado. A capacidade de adaptação dos líderes fez com que fosse possível tudo acontecer e notou-se claramente a falta de investimento na comunicação do novo sistema. De futuro, torna-se fundamental o investimento na comunicação interna na Marinha, no que toca à implementação e gestão de processos para que se evite resistência à mudança e para que todos estejam alinhados com os objetivos da organização. No fundo, as mudanças que ocorrem na Marinha exigem bastante flexibilidade de todos, para que os processos corram da melhor maneira possível.

Para que se evite as dificuldades sentidas na implementação do SIGDN, é fundamental, que em futuros processos sejam envolvidos profissionais de Relações Públicas de modo a tirar o maior partido das novas formas de comunicação e de definir estratégias de comunicação de modo a acompanharem a evolução tecnológica que vem ocorrendo naturalmente na sociedade e que, por sua vez, irá permitir que as mudanças se transformem em oportunidades.

Conclusão

Nas organizações, a comunicação interna por si só, tem um papel fundamental no que toca aos processos de mudança que se pretende implementar para alcançar os objetivos, os princípios e a visão da organização. Por este motivo, o presente trabalho final de Mestrado focou-se naquilo que é o papel do líder e na comunicação feita durante a implementação do processo de mudança. Seguidamente, retiram-se daqui as experiências que poderão ser úteis para fomentar o conhecimento da comunicação na organização em estudo, bem como, para se estar preparado para novos processos de mudança que eventualmente possam surgir.

Para os profissionais de Relações Públicas, a comunicação interna é uma função estratégica que pode promover uma mudança e um novo comportamento dentro da organização (Weiler, 2010). Acreditamos que todos os que contribuem para a organização, como no caso dos colaboradores permitem que a organização funcione da melhor maneira na implementação dos processos de mudança (Valskov & Fitzpatrick, 2014)

Com vista a responder à pergunta de partida, é de relevar que o sistema ainda está em processo de melhoramento contínuo e também não se encontram concluídas as implementações de todos os processos que compõem o sistema. Isto torna-se uma grande limitação devido aos utilizadores terem que estar constantemente a aprender novas funcionalidades e, mais grave ainda, estarem a trabalhar e ter que atualizar constantemente dois sistemas em simultâneo para que não haja perda de informação. Esta é uma situação que provoca diversas dificuldades e atrasados na implementação de novos processos que, por sua vez, visam a alteração de métodos de trabalho. Sendo um sistema que ainda está em desenvolvimento e em algumas áreas ainda não disponibilizar toda a informação necessária para que se execute o trabalho, por vezes, os chefes de seção não têm a necessidade de incentivar os utilizadores finais a operarem no novo sistema. Estas dificuldades têm também contribuído para que a comunicação não seja tão eficiente verificando-se alguma resistência à mudança. Este tema também advém da questão de que a Marinha é uma instituição muito formal e muito estruturada no seu modo geral, o que por vezes, poderá causar dificuldades na comunicação que é feita.

Nessa lógica, a comunicação interna é indispensável no que toca à criação de veículos de comunicação entre todos os que compõem a organização, na medida em que, se mantém o alinhamento entre todos, com aquilo que são os objetivos da organização.

Olhando para a Marinha, o processo de mudança e subsequente implementação do sistema que foi estudado no presente trabalho só foi possível com o foco e participação de todos.

Contudo, existe bastante espaço para melhorias, mas também existem bastantes desafios para se ultrapassar. No que toca a melhorias, é realmente colocar a comunicação interna num patamar superior e que ocupe um lugar junto das instâncias superiores, para que quem estiver na base começar a dar a devida importância a esta temática.

Nesse sentido, este trabalho de investigação focou-se naquilo que foi a comunicação interna dos líderes durante o processo de implementação do SIGDN e os principais desafios sentidos pelos líderes e pelos utilizadores finais. No entanto, nem tudo foi mau. Retiram-se daqui práticas positivas em termos de adaptabilidade e flexibilidade para ajudar os militares a compreender a importância da utilização do sistema.

Olhando para o cenário que foi apresentado, aferiu-se que a comunicação interna que foi desenvolvida pelos líderes, desempenhou um papel importante, ajudando os chefes de seção e utilizadores finais a tentarem ao máximo a adaptarem-se à nova realidade, criando espaços e formas de comunicação para acompanharem as mudanças.

No entanto, foram desenvolvidos bastantes esforços para que o sistema fosse concebido de forma que tivesse semelhanças ao sistema antigo para que a mudança se tornasse mais suave. No entanto, como o sistema era comum a todos os ramos das forças armadas foi uma tarefa muito difícil, o que trouxe diversas limitações a esse nível. Cabe, neste aspeto, às organizações terem o papel de se conseguir adaptar e neste ponto, foi o que a Marinha se esforçou a fazer. Por parte dos líderes foi feito aquilo que estava ao seu alcance e com as ferramentas que tinham disponíveis, para responder às questões específicas da Marinha. No decorrer da fase inicial da implementação foi necessário que os vencimentos do mapa de pessoal da Marinha fossem processados nos dois sistemas para que se evitassem eventuais erros. Este procedimento teve uma duração de três meses. Portanto, foi importante o papel do líder e a sua comunicação, no sentido de alertar todos os utilizadores para se familiarizarem com o sistema, na medida do possível, porque o SIGDN é que será o futuro sistema a ser utilizado nos três ramos das Forças Armadas.

Da perceção que foi possível obter através dos utilizadores, conseguimos perceber que é um sistema completo e eficaz no que toca à gestão dos Recursos Humanos e no registo dos dados, no entanto, a implementação na Marinha foi para cumprir os prazos,

tendo-se percebido que houve alguma pressão para que a implementação fosse feita o mais rapidamente possível, fazendo com que houvesse utilizadores a fazer registos sem a formação adequada. Isso fez com que o número de erros fosse cada vez maior e houve-se uma grande falta de confiança na utilização do sistema. Apesar do sistema ter sido implementado em outubro de 2019, existem tarefas que os utilizadores optam por utilizar o sistema antigo e é lá, que vão à procura de informação para realizar o seu trabalho do dia-a-dia.

No que toca ao desempenho dos líderes neste processo, considera-se que foi fundamental, na medida em que tiveram diferentes papéis e que lhes foram atribuídas diversas responsabilidades. A implementação certamente não seria possível sem o esforço dos líderes em sensibilizar e apelar ao bom senso dos utilizadores que olhassem para o sistema como algo que era realmente necessário. Eles foram peças chave em todo o processo.

Em termos de comunicação propriamente dita e já nesta altura, não tinha sido feito nenhum planeamento de comunicação que fosse proporcionar a implementação inicial do sistema na Marinha nem que se diligenciasse linhas orientadoras aos coordenadores das diversas áreas (Coordenação financeira, logística, de recursos humanos e de *Bussiness Intelligence*) para uma implementação informada e consciente de todos os utilizadores. Aquilo que a Marinha teve oportunidade de fazer foi a realização de reuniões e formações para os chefes de seção e utilizadores do sistema de modo a conseguirem operar.

Em suma, e como em todos os processos de implementação de mudança, é de relevar o papel dos líderes por terem desempenhado, dentro das suas capacidades e dentro daquilo que lhes foi permitido, o seu importante papel na comunicação e na execução das tarefas que lhes foram incumbidas. Por outro lado, também se valoriza todos os utilizadores que estavam envolvidos no processo, que por sua vez, conseguiam dar um *feedback* sobre o sistema devido a terem um amplo conhecimento da organização. Isto tudo contribuiu para o sucesso, pois o sistema tem, ao longo do tempo, sofrido diversas melhorias. No entanto, a falta de Recursos Humanos dedicado a trabalhar no sistema foi bastante reduzida o que tornou difícil o trabalho de todos os envolvidos. Uma vez mais, destaco o papel do líder, que se assenta numa pessoa quase multicamada ajustada em diferentes papéis e diferentes responsabilidades. Todas essas camadas têm diferentes responsabilidades na comunicação e todas têm muitas virtudes e muitos defeitos. O trabalho de implementação que foi realizado não seria possível sem uma comunicação bastante atenta. São esses

intervenientes que são as peças-chave do processo e que sem o enorme esforço deles a implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional num prazo aceitável não ser possível. No entanto, apesar de todo o esforço que está a ser feito, a Marinha poderá estar a sobrecarregar os líderes que atualmente são pessoas pouco relacionadas com a área de Recursos Humanos, ou até demasiado ocupadas, para implementar uma ferramenta de tão grande importância. De que vale o esforço de quem comunica se quem escuta não fala a mesma linguagem? Eventualmente também poderia ter-se criado uma equipa exclusiva ao SIGDN e não pessoas que estão a acumular diversas funções, como acontece neste momento.

Relativamente às limitações do estudo deparei-me, no decorrer da recolha dos dados, com a falta de documentação recente sobre o novo módulo de Recursos Humanos e Vencimentos implementado. A documentação que houve oportunidade de se ter acesso tinham como datas de referência anteriores a 2018, isto é, antes da implementação do novo módulo. Como o sistema esta constantemente a sofrer sucessivas atualizações e melhorias, até à data não havia nada documentado. Para investigações futuras, seria proveitoso o estudo sobre a comunicação interna adotada na Marinha identificando possíveis lacunas e levar em frente uma proposta de um plano de comunicação para a Marinha, ou até mesmo a propor a elaboração de um plano de comunicação para a implementação dos módulos que estão em falta no SIGDN. Penso que também seria relevante, algo mais abrangente como por exemplo, uma proposta de um plano de comunicação específico para o SIGDN, integrando os três ramos das Forças Armadas para dar continuidade ao melhoramento da performance do sistema.

Levando isto em conta, considera-se que esta é uma investigação relevante para as Relações Públicas e para a Marinha, pois contribui para a clarificação daquilo que foi a sua comunicação no processo de implementação do SIGDN, bem como, em que pontos será possível melhorar para o futuro de novos projetos que sejam implementados. Também deu para esclarecer que o líder que esteve à frente de todo o processo e que se figurou uma peça fundamental e importante para o desenrolar de todo o processo.

Referências Bibliográficas

- Almeida. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora, S.A.
- Almeida. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica N.º 8*, 91-103.
- Appio, J., & Vieira, V. A. (2006). Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso. *Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR*, 121-138.
- Arruda, Â., & Evangelina, C. R. (2010). A Importância da Liderança nas Organizações. *Revista Razão Contábil e Finanças*, 1-15.
- Baldissera, R. (2001). Estratégia, Comunicação e Relações Públicas. *INTERCOM*.
- Barton, P. (2016). *Maximizing Internal Communication*. New York: Aviva Publishing.
- Borges, R. S., & Marques, A. L. (2011). Gestão da Mudança: Uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 95-113.
- Bressan, C. (2010). *Mudança Organizacional: Uma visão gerencial*. São Paulo: Universidade São Francisco.
- Bueno, W. d. (2005). A Comunicação Empresarial Estratégica: Definindo os contornos de um conceito. *Comunicação e Cultura*, v.4, n. 7, 11-20.
- Campos, M. (2013). *O terceiro sector em Portugal : a importância dos planos de comunicação estratégica nas instituições particulares de solidariedade social da Região Norte : o caso da Misericórdia de Santo Tirso*. Covilhã: Faculdade de Artes e Letras.
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais. *Comunicação e Sociedade*, vol. 26, 71-80.
- Cerretto, C., & Teixeira, M. (2021). O Papel das Experiências de Vida dos Líderes na Condução das Transições em Mudanças Radicais. *ResearchGate*.
- Cunha, F. (2017). O papel dos líderes diante de seus liderados em situação de crise. *Comunicação com Líderes e Empregados*, 161-163.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1985). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. New York: Routledge.
- Duterme, C. (2002). *A Comunicação Interna na Empresa - A Abordagem de Palo Alto e a Análise das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2011). Liderança e Organizações. *Revista de Psicologia* v. 2 n.º 2, 93-119.
- FitzPatrick, L. e. (2014). Channels. Em L. e. FitzPatrick, *Internal Communications* (pp. 91-114). United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Flick, U. (2005). Métodos qualitativos na investigação científica. Lisboa: Monitor.
- Flick, U. (2013). *Introdução à Metodologia de Pesquisa: Um guia para iniciantes; Tradução: Magda Lopes*. Porto Alegre: Penso.
- Fonseca, A. d. (1999). *Dicionário para Relações Públicas*. Maia: PUBLISMAI.
- Gabinete do CEMA. (20 de Setembro de 2021). *A Missão*. Obtido de Marinha: <https://www.marinha.pt/pt/a-marinha/Paginas/missao.aspx>
- Gabinete do CEMA. (20 de Setembro de 2021). *Defesa Militar*. Obtido de Marinha: <https://www.marinha.pt/pt/o-que-fazemos/Paginas/defesa-militar.aspx>
- Gabinete do CEMA. (20 de Setembro de 2021). *Desenvolvimento*. Obtido de Marinha: <https://www.marinha.pt/pt/o-que-fazemos/Paginas/desenvolvimento.aspx>
- Gabinete do CEMA. (2021). *Diretiva Estratégica da Marinha 2018: Revisão de 2021*. Lisboa.
- Gabinete do CEMA. (20 de Setembro de 2021). *Estrutura*. Obtido de Marinha: <https://www.marinha.pt/pt/a-marinha/Paginas/estrutura.aspx>
- Gabinete do CEMA. (20 de Setembro de 2021). *Segurança*. Obtido de Marinha: <https://www.marinha.pt/pt/o-que-fazemos/Paginas/seguranca.aspx>
- Gama, A. P. (2009). *O Estudo de Caso como Metodologia de Investigação em Marketing e Gestão*. Lisboa: IPAM.
- Gaspar, D. J., & Portásio, R. M. (2009). Liderança e Coaching - Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revista de Ciências Gerenciais Vol. XIII, N.º 18*, 17-41.
- Gomes, M. J. (2004). *Educação a distância*. Braga: Universidade do Minho.
- Gonçalves, G. (2010). O papel do profissional de relações públicas. Em G. Gonçalves, *Introdução à Teoria das Relações Públicas* (pp. 48-50). Porto: Porto Editora.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). The nature of public relations. Em J. E. Grunig, & T. Hunt, *Managing Public Relations* (pp. 1-84). New York: CBS College Publishing.
- Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, Volume 2, 34-42.
- Kollross, N. (2008). *As Relações Públicas nos Grupos Organizacionais*. Paraná: Universidade Federal do Paraná.
- Kotter, J. P. (2017). *Liderar a Mudança*. Alfragide: Lua de Papel.

- Kreps, G. (1990). *Organizational Communications: Theory and Practice (2nd ed.)*. Northern Illinois University.
- Lenz, G. (2011). Análise da Aplicação do Estudo de Caso em Dissertação de Mestrado em Administração. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, pp. 1-13.
- Lloyd, H., & Lloyd, P. (1995). *Relações Públicas: As técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa (3.ª edição ed.)*. Lisboa: Editorial Presença.
- Lozano, F. (2001). *Manual Prático de Relações Públicas*. Lisboa: Livros do Brasil.
- Marinha. (20 de setembro de 2021). *Portal Intranet Marinha*. Obtido de SIGDN: <http://intranet.marinha.pt>
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 389-418.
- Motta, S. (2002). *Cultura Organizacional*. Rio de Janeiro: Universidade Unigranrio.
- Neiva, F. (2018). *Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da comunicação interna*. FCSH da Universidade de Lisboa.
- Nicolau, I. (2001). *O conceito de estratégia*. Lisboa: ISCTE.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. John Wiley & Sons Inc.
- Penteado, J. R. (1968). Conceito de Relações Públicas. Em J. R. Penteado, *Relações públicas nas Empresas Modernas* (pp. 1-15). Lisboa: Centro do Livro Brasileiro.
- Pereira, A. L. (2014). A liderança como um fator de diferencial competitivo. *Negócios em Projeção Vol. 5 n.º 1*, 65-75.
- Policarpo, R., & Borges, R. (2016). Mudança Organizacional: Os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Economia e Gestão, Belo Horizonte*, v. 16, n.º 45, 78-102.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais. Tradução: João Minhoto Marques*. Gravidia: Lisboa.
- Radloff, F. R. (2005). O novo papel da comunicação e suas estratégias num mundo globalizado. *Roteiro, Unoesc*, v. 30, 81-92.
- Raposo, A. (2017). A Comunicação com os Colaboradores: Uma desafio para as organizações da sociedade civil. Em M. Eiró-Gomes, A. Raposo, C. Gomes, C. Neto, C. Silvestre, D. Phillips, . . . T. Nunes, *A comunicação em organizações da*

- sociedade civil conhecimento e reconhecimento* (pp. 89-111). Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD e ESCS-IPL.
- Raposo, A. (2018). Barton, Paul (2016). *Maximizing Internal Communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*. New York: Aviva Publishing. (218 páginas). ISBN - 978-1940984261. *Comunicação Pública, Vol. 13 n° 25*, 1-5.
- Rego, A. (2007). A Comunicação no cerne da vida organizacional. Em A. Rego, *Comunicação Pessoal e Organizacional* (1ª ed., pp. 30-67). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rodrigues, W. C. (2007). *Metodologia Científica*. Paracambi: FAETEC/IST.
- Ruão, M. &. (2000). *A Imagem da Marca: Análise das Funções de Representação e Apelo no Marketing das Marcas*. Braga: Universidade do Minho.
- Salvado, A. M. (20 de setembro de 2021). *Portal da Defesa Nacional*. Obtido de Intranet da Defesa Nacional: <http://sig.defesa.pt/Paginas/DocTecnica-RH.aspx>
- Santos, L. C. (2011). *Objetivos de uma Investigação Científica: geral e específicos*.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Sebastião, S. P. (2012). Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade. *Comunicação Pública*, 23-42.
- Silva, E. (2010). *Metodologia de Pesquisa Aplicada*. Brasília: Faculdade SENAC.
- Silva, E. (2013). As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais. *Revista Angolana de Sociologia*, 77-99.
- Silva, S. (2011). *O Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional na Marinha: Situação Actual e Perspectivas Futuras*. Lisboa: IESM.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 257-273.
- Solomon, M. R., & Bruce, M. (2013). Managing for Media Anarchy: A Corporate Marketing Perspective. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 307-318.
- Souza, A., Rocha, I., Junior, J., Amorim, G., Silva, P., & Ribeiro, P. (2016). O papel dos líderes na identificação da necessidade de mudança. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-13.
- Theaker, A. (2001). Internal Communications. Em A. Theaker, *The Public Relations Handbook* (pp. 131-146). London: Routledge.
- Theaker, A. (2016). *The public relations handbook*. New York: Taylor & Francis LTD.

- Tojal, M., Fonseca, A. d., Oliveira, C., Rebelo, C., & Oliveira, C. (2006). *Relações Públicas: O reconhecimento da Profissão em Portugal*. Castelo da Maia: PUBLISMAI - Centro de Publicações do Instituto Superior da Maia.
- Valskov, K., & Fitzpatrick, L. (2014). Channels. Em K. Valskov, & L. Fitzpatrick, *Internal Communications: A Manual for Practitioners* (pp. 91-114). London: Kogan Page.
- Valskov, K., & Fitzpatrick, L. (2014). What internal communication is and why it matters. Em K. Valskov, & L. Fitzpatrick, *Internal Communications: A Manual for Practitioners* (pp. 4-18). London: Kogan Page.
- Valskov, K., & Fitzpatrick, L. (2014). Why line managers matter and how to support them. Em K. Valskov, & L. Fitzpatrick, *Internal Communications: A Manual for Practitioners* (pp. 115-135). London: Kogan Page.
- Valskov, K., & Fitzpatrick, L. (2014). Working with senior leaders. Em K. Valskov, & L. Fitzpatrick, *Internal Communications: A Manual for Practitioners* (pp. 136-166). London: Kogan Page.
- Vendramini, P. (2000). *Liderança e Mudança Organizacional: As categorias essenciais do líder facilitador*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção e Sistemas.
- Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Revista SOCERJ*, 383-386.
- Vercic, A. T., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 223-230.
- Voigtlaender, K., Beiler, G., & Walkowski, M. (2011). Liderança e Motivação nas Organizações. *Convibra Administração – VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração*.
- Waddington, S., & Earl, S. (2012). *Brand Anarchy: Managing Corporate Reputation*. A&C Black Business Information and Development.
- Weiler, A. (2010). *Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado*. Porto Alegre.
- Wels, J. C., & Raposo, A. (2018). O papel da comunicação interna nos processos de mudança em organizações multinacionais. *Comunicação Pública*, 1-7.
- Whatmough, D. (2018). *Digital PR* (1ª ed.). Bingley: Emerald Publishing Limited.

Xavier, R., & Dornelas, J. (2006). O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. *Revista de Administração Contemporânea*, v.10, n.º 1, 9-30.

Anexos

Anexo 1 - Portal da Intranet de Marinha

SIG-DN
Sistema Integrado de Gestão da Defesa

Área de Indicadores de Gestão (BI)

O Business Intelligence (BI) é um termo que combina sob uma mesma framework arquiteturas de sistemas, bases de dados, ferramentas analíticas, aplicações e metodologias tendo como principal objetivo permitir o acesso interativo aos dados da organização, suportar a sua manipulação e oferecer aos gestores a possibilidade de realizarem análises adequadas para suportar as tomadas de decisão.

Business Objects (BO):

- BI Orçamental da Marinha
- BI Operação Viaturas
- Documentação Técnica Defesa

Business Data Warehouse (BW):

- Novos Relatórios (OGABR2016)
- Catálogo de Mapas
- Documentação Técnica Defesa

Workshop BI

No 1º Workshop de Business Intelligence (BI) da Defesa, realizado em 8 de maio de 2013, foi dada ênfase à importância do alinhamento contínuo entre a informação providenciada pelos diversos sistemas de informação e os objetivos institucionais estabelecidos, de modo a habilitar decisões mais informadas por parte dos dirigentes do EMGFA, Ramos e SCS do MDN.

Fonte: Intranet de Marinha (2021)

Anexo 2 - Portal da Intranet da Defesa Nacional

Defesa Nacional

Bem vindo ao Sítio do Sistema Integrado de Gestão da Defesa (SIGDN)

A Evolução do SIG

MAPAS BW

Formação SIG Ramos

Informação Geral do SIG

Fonte: Intranet da Defesa Nacional (2021)

Anexo 3 - Informação Geral SIGDN

The screenshot shows the 'Informação Geral' page of the SIG-DN Intranet. The header includes the 'Marinha INTRANET' logo, a search bar, and navigation links for 'EMERGÊNCIA', 'outubro sábado', and 'DP - RRS - Recrutamento - Adjunto 1'. The main navigation bar lists categories like 'Organização', 'Operações', 'Comunicação Interna', 'Informação', 'Cultural e Social', 'Serviços Eletrônicos', 'Media Center', and 'SubPortais'. The breadcrumb trail is 'Início / SubPortais / Colaborativos / SIG-DN / Informação Geral'. The page title is 'SIG-DN Sistema Integrado de Gestão da Defesa'. The left sidebar contains a menu with 'SIG-DN', 'Destques', 'Conhecer o SIG-DN', 'Apoyo ao Utilizador', 'Informação Geral', 'Área Funcional FIN', 'Área Funcional LOG', 'Área Funcional RHV', and 'Área Indicadores de Gestão (BI)'. The main content area is titled 'Informação Geral' and contains the text: 'Instruções genéricas para acesso e operação do SIG-DN' and 'Diferenças entre as versões 3.5 e 7.0 do SAP Business Explorer Analyzer (Bex)'. A search bar for the subportal is located at the top right.

Fonte: Intranet de Marinha (2021)

Anexo 4 - Apoio ao Utilizador SIGDN

The screenshot shows the 'Apoio ao Utilizador' page of the SIG-DN Intranet. The header and navigation elements are identical to the previous screenshot. The breadcrumb trail is 'Início / SubPortais / Colaborativos / SIG-DN / Apoio ao Utilizador'. The page title is 'SIG-DN Sistema Integrado de Gestão da Defesa'. The left sidebar menu is updated to show 'Apoio ao Utilizador' as the active section, with sub-items: 'Gestão de Utilizadores e Perfis', 'Questões Funcionais FIN', 'Questões Funcionais LOG', and 'Questões Técnicas'. The main content area is titled 'Apoio ao Utilizador' and contains a list of links: 'gestão de utilizadores e perfis', 'questões funcionais logísticas', 'questões funcionais financeiras', and 'questões técnicas'. A search bar for the subportal is located at the top right.

Fonte: Intranet de Marinha (2021)

Anexo 5 - Área Funcional do SIGDN Módulo RHV

The screenshot shows the 'Área Funcional RHV' page of the SIG-DN Intranet. The header and navigation elements are identical to the previous screenshots. The breadcrumb trail is 'Início / SubPortais / Colaborativos / SIG-DN / Área Funcional RHV'. The page title is 'SIG-DN Sistema Integrado de Gestão da Defesa'. The left sidebar menu is updated to show 'Área Funcional RHV' as the active section. The main content area is titled 'Área Funcional RHV' and contains the text: 'A vertente de Recursos Humanos e Vencimentos do SIGDN encontra-se em processo de implementação, estando em fase de replaneamento a entrada em produtivo nos Ramos. A Marinha tem como objetivo iniciar a exploração em dezembro de 2016. Documentação relacionada com o projeto em <http://sig.defesa.pt/Paginas/DocTecnica-RH.aspx>'. A search bar for the subportal is located at the top right.

Fonte: Intranet de Marinha (2021)

Anexo 6 - Sala de Formação



Anexo 7 - Local para afixação de *paper*



Anexo 8 - Página da Intranet

The screenshot shows the homepage of the Portuguese Navy Intranet. At the top, there is a navigation bar with the logo 'Marinha INTRANET' and a search bar. Below this is a horizontal menu with categories like 'Organização', 'Operações', 'Comunicação Interna', 'Informação', 'Cultural e Social', 'Serviços Eletrónicos', 'Media Center', and 'SubPortais'. A secondary navigation bar contains the text 'VISÃO / UMA MARINHA E AUTORIDADE MARÍTIMA PRONTAS E PRESTIGIADAS, AO SERVIÇO DE PORTUGAL E DA SEGURANÇA COLETIVA.' The main content area is divided into three columns: 'NOTÍCIAS' (News) with a featured article about the Sagres ship, 'DESTAQUES' (Highlights) with a section on mentorship programs, and 'SERVIÇOS' (Services) which is a grid of various online tools and portals such as 'Gestão de Projeto', 'Gestão Estratégica (SNC-GE)', 'Marinha em Movimento', 'Plano de Atividades (PA)', 'Questionários Online', 'Base de Dados do Pessoal (Relatório)', 'Boletim de Vencimentos', 'Centro de Exames de Condução', 'Colocações', 'Credenciações', 'Declaração Anual de Rendimentos', 'Gestão das Férias', 'Lista da Armada', 'Linha de Lotação', 'Marcação de Consultas Online (PFAE)', 'Provas de Aptidão Física', 'Oportunidades Profissionais', 'SAUNFA Avaliação de Mérito dos Militares', 'Secretaria Visual', and 'Viagem Online', 'Classificação de Documentos', 'Downloads', 'EdoLink', 'SIGAI', 'Formulários', 'GestTIC', 'Listas Telefónicas', and 'SSTA'.

Anexo 9 - Ação de Team Building 1



Anexo 10 - Ação de *Team Building* 2



Apêndices

Apêndice 1. Guião de entrevista – Líder

Desde já, muito agradeço a sua disponibilidade em participar na entrevista que consequentemente ajudará a desenvolver a dissertação.

No âmbito da minha dissertação para a obtenção do grau de Mestre no curso de Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social este trabalho tem como objetivo aferir a comunicação por parte dos líderes responsáveis pela implementação do SIGDN na Marinha e como é que a comunicação impactou no processo de implementação do sistema.

Os dados recolhidos são para fins exclusivamente académicos e no âmbito do referido trabalho de dissertação. Todos os dados que irão ser recolhidos têm a garantia de confidencialidade e servem somente para investigação científica.

Nesse sentido, solicito a sua participação no referido estudo assinando o termo de consentimento informado onde estará a aceitar a sua participação que faz parte integrante da presente entrevista.

1. Em 2008, a Marinha inicia a exploração do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), no entanto, passado alguns anos, em outubro de 2019 é que se efetivou o projeto de implementação do SIGDN, modulo de Recursos Humanos e Vencimentos (RHV). Porque é que surgiu essa necessidade?
2. Por parte dos líderes, como é que foi comunicada aos utilizadores a implementação do SIGDN-RHV, na Marinha?
3. Quem foi responsável pelo planeamento da comunicação deste novo sistema aos utilizadores?
4. Em processos de mudança que envolvem novas formas de trabalhar e exigem adaptação, as equipas de utilizadores não têm as mesmas ideias nem formas de pensar, o que pode levar a dificuldades na implementação de novas metodologias de trabalho. Quão importante é a comunicação para ultrapassar este tipo de desafios?

5. Comunicar com os utilizadores é uma das competências fundamentais de um líder, nesse sentido, é necessário ter em conta que nem todos os utilizadores absorvem a informação de forma similar, sendo importante existirem diferentes canais de comunicação e diferentes formas de comunicar com os utilizadores. Existiu uma ou várias estratégias de comunicação interna para comunicar com a sua equipa? Se sim, como é que as executou?

6. Por fim, existe algum assunto ou questão que pretenda abordar que considere relevante para complementar a entrevista?

Apêndice 2. Guião de entrevista – Utilizadores

Desde já, muito agradeço a sua disponibilidade em participar na entrevista que consequentemente ajudará a desenvolver a dissertação.

No âmbito da minha dissertação para a obtenção do grau de Mestre no curso de Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social este trabalho tem como objetivo aferir a comunicação por parte dos líderes responsáveis pela implementação do SIGDN na Marinha e como é que a comunicação impactou no processo de implementação do sistema.

Os dados recolhidos são para fins exclusivamente académicos e no âmbito do referido trabalho de dissertação. Todos os dados que irão ser recolhidos têm a garantia de confidencialidade e servem somente para investigação científica.

Nesse sentido, solicito a sua participação no referido estudo assinando o termo de consentimento informado onde estará a aceitar a sua participação que faz parte integrante da presente entrevista.

•

1. Em 2008, a Marinha inicia a exploração do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), no entanto, passado alguns anos, em outubro de 2019 é que se efetivou o projeto de implementação do SIGDN, modulo de Recursos Humanos e Vencimentos (RHV). De que forma é que obteve informação sobre a implementação do sistema na Marinha?
2. Com a implementação do SIGDN-RHV, novas metodologias de trabalho tiveram que ser implementadas para desempenhar as suas funções. Na sua opinião, quão importante foi a comunicação do líder neste processo de mudança?
3. Por norma, a implementação de um processo de mudança carece do desenvolvimento de um planeamento estratégico de comunicação por parte dos líderes. Sente que houve um planeamento prévio de comunicação interna? O líder comunicou a implementação do sistema antecipadamente?
4. A comunicação interna, relativamente ao SIGDN-RHV, tem sido eficaz? Se sim, porquê? Se não, o que faltou? Quais foram as barreiras que identificou?

5. Olhando para o SIGDN-RHV, como descreve o papel do líder no processo da gestão da mudança?

6. Por fim, existe algum assunto ou questão que pretenda abordar que considere relevante para complementar a entrevista?

Apêndice 3. Declaração de Consentimento Informado

Caro Senhor(a),

No âmbito da minha dissertação para a obtenção do grau de Mestre no curso de Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social estou a realizar um estudo com o tema “O papel dos líderes na comunicação interna dos processos de gestão de mudança”, cujo objetivo é aferir a comunicação por parte dos líderes responsáveis pela implementação do SIGDN na Marinha e como é que a comunicação impactou no processo de implementação do sistema.

Garanto que os dados recolhidos são para fins exclusivamente académicos e no âmbito do referido trabalho de dissertação. Todos os dados que irão ser recolhidos têm a garantia de confidencialidade e servem somente para investigação científica.

O resultado da investigação, orientada pela Professora Doutora Ana Raposo, será apresentado na Escola Superior de Comunicação Social em Benfica.

Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco. As informações recolhidas serão efetuadas através de uma pequena entrevista que deverão, se assim o permitir, ser gravados para permitir uma melhor compreensão dos factos.

A sua participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer altura, ou recusar participar.

Depois de devidamente informado(a) e após assinar a presente declaração, está a aceitar participar nesta investigação.

Data: __/__/2021

Assinatura do Participante: _____

Nome do entrevistador: _____ Assinatura: _____

Apêndice 4. Transcrição da entrevista – Líder 1

- 1. Em 2008, a Marinha inicia a exploração do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), no entanto, passado alguns anos, em outubro de 2019 é que se efetivou o projeto de implementação do SIGDN, modulo de Recursos Humanos e Vencimentos (RHV). Porque é que surgiu essa necessidade?**

O projeto do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional foi criado através do Despacho n.º 18885/MEDN/2002, de 7 de agosto, devido à necessidade de melhorar a gestão dos Ramos e Órgãos e Serviços Centrais do Ministério da Defesa Nacional, a fim de reduzir os custos de administração e operação, ambicionando igualmente a normalização e padronização dos processos e atividades desenvolvidas no âmbito financeiro, pessoal e logístico, aumentando as funcionalidades existentes. As orientações políticas deste projeto foram igualmente claras no que respeita à necessidade de ultrapassar obstáculos culturais e corporativos que se opusessem à existência de serviços e infraestruturas partilhadas por parte das organizações da Defesa Nacional. O desenvolvimento do projeto assenta em vários módulos, entre os quais se integra o de Recursos Humanos e Vencimentos, cuja implementação ainda decorre. O processo de adesão ao módulo de Recursos Humanos e Vencimentos, na Marinha, iniciou-se em 2003, com a identificação dos utilizadores, por processo, tendo decorrido o levantamento de requisitos até 2005. Nessa altura considerou-se que o sistema não dava resposta às necessidades da Marinha, para a gestão dos seus Recursos Humanos. Uma vez que este projeto assenta numa orientação política, foram encetadas várias tentativas para retomar o projeto, tendo sido efetuadas várias revisões aos Business Blue Print (BBP), que culminou com a sua disponibilização ao Exército e à Força Aérea, em outubro de 2018. A Marinha só considerou que estavam reunidas as condições para entrar em produtivo, com todas as funcionalidades previstas, em janeiro de 2020, tendo por isso iniciado a parametrização do sistema em fevereiro de 2019. No início de fevereiro realizamos uma reunião onde nós definimos e foi apresentado o planeamento com cronograma das várias etapas da fase de implementação do processo. Isto depois estava dividido na parte de migração de dados, parametrização do sistema, a parte de testes, principalmente de vencimentos, ou seja, fazer simulações de vencimentos para saber como é que corria e depois tínhamos outra parte também das interfaces. Para manter as aplicações que temos

atualmente continuamos a utilizar o sistema antigo que é o Sistema Integrado de Informação do Pessoal. Portanto fizemos vários testes até, mais ou menos, meados de junho de 2019, entretanto os key-users que tinham sido nomeados foram fazendo a formação, no entanto, não deu para fazer a formação aos utilizadores todos, e isso foi uma limitação, mas o que se pretendeu fazer foi dar a formação aos utilizadores para eles deram a outros utilizadores. Depois chegamos ali a julho, e foi feita a reunião com a Marinha, com a Equipa de Projeto, com os Gestores do Projeto, os decisores, principalmente o Superintendente do Pessoal, o Diretor de Pessoal, o Diretor da Direção de Contabilidade e Operações Financeiras, o Superintendente das Finanças e decidimos que as condições estavam minimamente aceitáveis para avançarmos, então aí, decidimos que a partir de dia 20 de agosto íamos fazer uma extração do nosso sistema para começar um carregamento para iniciar a exploração em outubro de 2019, mas ainda em simultâneo com os 2 sistemas que é para tentarmos detetar quais é que eram os erros que iam acontecendo. Nesta fase também foram elaboradas as matrizes de acesso, identificados os utilizadores e não foi possível dar as credenciais a todos os utilizadores por limitações financeiras porque para cada utilizador havia um valor a ser investido. No entanto, a Marinha queria estender o projeto a todas as unidades, para que todos pudessem inserir os dados, por exemplo, os dados das férias e isso não foi possível, tivemos que nos adaptar através das interfaces para o carregamento das férias que por norma são usadas no programa de Gestão de Férias. Depois carregamos no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, alguns dados que têm influência no vencimento, por exemplo, no caso dos civis, nos abonos de alimentação e essas coisas. A Equipa de Produção carregou os dados em setembro de 2019 e após terminarmos este processo que foi em 1 de outubro de 2019 que nós fizemos as exportações dos dados juntamente com o apoio da Equipa de Projeto e localmente os elementos da Equipa de Projeto que apoiaram os utilizadores na exploração do sistema. Portanto acho que daí foi uma mais valia porque eram tiradas todas as dúvidas no momento e ao mesmo tempo eram-lhe ensinando como trabalhar com o sistema. Entretanto depois foram feitos vários paralelos de vencimentos, até novembro de 2019 para serem corrigidas algumas situações que tivessem menos bem com o objetivo de estar tudo pronto a 1 de janeiro de 2020. A partir desse momento já foi feito o pagamento de vencimento através deste novo sistema e todos receberam por e-mail o boletim de vencimentos através do novo sistema. A partir desse momento, há a necessidade de termos sempre o sistema atualizado, devido aos vencimentos. Outra limitação é o facto de não termos os processos todos desenvolvidos. O sistema é

constituído por 7 processos e ainda dentro de cada processo temos subprocessos. Neste momento ainda nos falta migrar os dados relativos à justiça, falta-nos os processos de formação e gestão da formação o planeamento e execução da formação que são 2 processos e ainda temos alguns mapas que nós precisamos para a gestão de recursos humanos que ainda não é possível extrair diretamente neste novo sistema que é o *Software Applications and Products* do modulo RH-V.

2. Por parte dos líderes, como é que foi comunicada aos utilizadores a implementação do SIGDN-RHV, na Marinha?

A comunicação da implementação do Módulo Recursos Humanos e Vencimentos do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, foi efetuada através dos responsáveis dos Órgãos de Gestão de Pessoal, que por sua vez tinham a incumbência de difundir internamente as orientações aos utilizadores finais. Inicialmente foram efetuadas reuniões/apresentações a todos os responsáveis pela implementação e posteriormente a comunicação preferencial passou a ser efetuada através de reuniões, por processo, e comunicação por e-mail. Basicamente ao nível da comunicação, assim que soubemos que tínhamos que implementar o projeto foi pedido para atualizar os utilizadores. Aos Órgãos de Gestão de Pessoal pedimos para identificarem os responsáveis para a coordenação do processo das suas seções. Após termos identificado foi feita uma reunião com os utilizadores e com os responsáveis do projeto que tinham sido nomeados. Durante a implementação havia dois coordenadores funcionais para a área de Recursos Humanos, que sou eu, e outro para a área de Vencimentos que é o Comandante Dimas, ou seja, a nossa função era fazer a ligação entre a equipa de Gestão do Projeto e os utilizadores. Inicialmente esta foi a forma que nós usamos em primeiro lugar para comunicar que iríamos começar a trabalhar com um novo sistema. Nesse processo, o que se pretendeu posteriormente foi fazer reuniões por subprocesso com os utilizadores e comunicar como é que eles iriam passar a trabalhar. Essas reuniões também tinham o objetivo de explicar o motivo da alteração do sistema, que passou inicialmente pela aprovação de um despacho do Ministro da Defesa Nacional que pretendia que todos os Ramos das Forças Armadas tivessem uma base de dados única.

3. Quem foi responsável pelo planeamento da comunicação deste novo sistema aos utilizadores?

Para a implementação deste novo sistema, a Marinha nomeou um gestor de projeto e dois coordenadores funcionais, um para a vertente de Recursos Humanos e outro para a vertente de Vencimentos. Desde o início da implementação do projeto, criou-se a comunicação direta por e-mail entre nós e a Equipa de Projeto. Nos coordenadores funcionais efetuávamos a comunicação com os utilizadores e com os responsáveis dos Órgãos de Gestão de Pessoal.

4. Em processos de mudança que envolvem novas formas de trabalhar e exigem adaptação, as equipas de utilizadores não têm as mesmas ideias nem formas de pensar, o que pode levar a dificuldades na implementação de novas metodologias de trabalho. Quão importante é a comunicação para ultrapassar este tipo de desafios?

A comunicação é bastante importante para que os utilizadores percebam qual a finalidade das tarefas que vão executar e entendam por que motivo estão a trabalhar desta forma. Por outro lado, se todos rumarem para o mesmo lado torna-se mais fácil atingir os objetivos, garantindo-se assim uma maior consistência na qualidade da informação e robustez do sistema.

5. Existiu uma ou várias estratégias de comunicação interna para comunicar com a sua equipa? Se sim, como é que as executou?

Sim. Dentro do possível, tentou-se chegar diretamente a comunicação com os utilizadores finais era com o objetivo de explicar o novo sistema e demonstrar “in-loco” a forma correta de executar as ações neste novo sistema. De um certo modo, podemos dizer que este procedimento não se conseguiu implementar na totalidade, em parte pela pandemia provocada pelo COVID-19, tendo-se recorrido com alguma frequência a comunicação via e-mail, o que por vezes torna a comunicação menos eficaz.

6. Por fim, existe algum assunto ou questão que pretenda abordar que considere relevante para complementar a entrevista?

De revelar que, uma vez que o sistema/projeto ainda não se encontra concluído, por falta de implementação de alguns dos seus processos, faz com que os utilizadores tenham que manter atualizado o Sistema Integrado de Informação do Pessoal e estarem “a trabalhar” em duplicado para manter os dois sistemas atualizados. Esta situação tem, a meu ver, provocado algumas dificuldades na implementação dos processos, que requerem a alteração nos procedimentos de trabalho, por exemplo, na Direção de Pessoal. O facto de o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo Recursos Humanos e Vencimentos ainda não disponibilizar toda a informação necessária para a gestão de Recursos Humanos, faz com que as chefias diretas dos utilizadores não utilizem o novo sistema e continuam a usar a informação disponibilizada pelo sistema antigo em detrimento do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo Recursos Humanos e Vencimentos. Estas dificuldades têm também contribuído para que a comunicação não seja tão eficiente verificando-se alguma resistência à mudança.

Apêndice 5. Transcrição da entrevista – Líder 2

- 1. Em 2008, a Marinha inicia a exploração do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), no entanto, passado alguns anos, em outubro de 2019 é que se efetivou o projeto de implementação do SIGDN, modulo de Recursos Humanos e Vencimentos (RHV). Porque é que surgiu essa necessidade?**

Foi uma instrução dada pelo Ministro da Defesa Nacional em que foi dito que um dos módulos que deveria de ser implementado e para que houvesse um sistema comum a toda a defesa e para que toda a informação associada aos processos também tivesse num sistema de informação foi decidido que se iria implementar o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo Recursos Humanos e Vencimentos. A necessidade surgiu antes, mas a entrada em produção foi em 2019 e teve a ver com outras situações, nomeadamente com a especificidade do processamento de vencimentos nos ramos das Forças Armadas. O sistema foi sendo implementado nos outros ramos da defesa e ficamos nós a aguardar mais uns meses para o lançamento em produtivo, fruto daquilo que foi o levantamento de processos e também da capacidade resposta da equipa que estava por trás do desenvolvimento àquilo que foi o desenvolvimento dos processos que foram identificados. Depois de ter passado por fases no início de 2019, o Exército e a Força Aérea entraram no sistema e a Marinha foi efetivada em outubro de 2019 e o primeiro processamento de vencimento ocorreu a partir do dia 1 de janeiro de 2020.

- 2. Por parte dos líderes, como é que foi comunicada aos utilizadores a implementação do SIGDN-RHV, na Marinha?**

Nos na Direção de Contabilidade e Operações Financeiras fizemos a divulgação através de uma *Military Message Handling System* a dar conhecimento da entrada do sistema em produtivo, foi feito também divulgação através da *Intranet* de Marinha e no próprio boletim de vencimentos mostrando as grandes diferenças a nível de *layout* entre aquilo que foram os boletins de vencimento do sistema antigo em comparação com os boletins de vencimentos do novo sistema mostrando as principais alterações. A partir de janeiro 2020 tivemos sempre disponíveis e, continuamos mensalmente, a divulgar por e-mail, onde é feita a distribuição dos boletins de vencimento para cada colaborador, como

também colocamos contactos que podem ser utilizados para o esclarecimento de qualquer dúvida que haja relativamente aos boletins.

3. Quem foi responsável pelo planeamento da comunicação deste novo sistema aos utilizadores?

Nós fizemos aquilo que estava ao nosso alcance ao nível dos Vencimentos. Eu como responsável pela coordenação ao nível dos Vencimentos fui responsável pela comunicação. A minha unidade é a DCOF e enquanto entidade processadora de vencimentos assumiu a responsabilidade por esta comunicação. Tudo o que foi feito foi, como é óbvio, supervisionado pela SF, no entanto, a elaboração e divulgação do sistema foi a DCOF.

4. Em processos de mudança que envolvem novas formas de trabalhar e exigem adaptação, as equipas de utilizadores não têm as mesmas ideias nem formas de pensar, o que pode levar a dificuldades na implementação de novas metodologias de trabalho. Quão importante é a comunicação para ultrapassar este tipo de desafios?

Sem dúvida, que a comunicação, não só para este processo como para qualquer outro, é a chave para a implementação, desenvolvimento e *upgrade* de qualquer processo. Num processo desta dimensão, o processamento de vencimentos já não era completamente autónomo daquilo que era feito na área de Pessoal, ou seja, já era feito num sistema diferente e com um nível de integração também completamente diferente em que os registos que eram feitos na área de pessoal, em algumas áreas, eram efetivamente e automaticamente reproduzidos os vencimentos, no entanto, em outras nem por isso. Com a implementação do módulo de Recursos Humanos e Vencimentos os registos são completamente integrados. Ou seja, tudo o que é feito na área de Pessoal com impacto na área de vencimentos, isso é imediatamente reproduzido no processamento final. Dai a comunicação ser importante para alertar as pessoas que temos um novo sistema, chamá-las a atenção para aquilo que vai começar a ser feito e sensibilizá-las para a importância dos registos e para a coerência dos registos que estão a ser feitos, pelo grande impacto que tudo isso acarreta. Na área particular da Direção de Contabilidade e Operações Financeiras e apesar de estarmos numa plataforma completamente diferente daquela que

nós operávamos, posso dizer que as pessoas estavam alertadas e sensibilizadas para a utilização da nova plataforma e também já tinham algum conhecimento dela. Isto porque, como já tinha referido, já existiam outros módulos que não este, mas que, na esmagadora maioria dos utilizadores da Direção de Contabilidade e Operações Financeiras eram oriundos da classe de Abastecimento e Administrativo, já estavam familiarizados e já tinham utilizado este sistema, não neste módulo de Recursos Humanos e Vencimentos, mas noutros módulos das áreas financeiras e logística, portanto havia uma familiarização completa com o sistema, porque os layouts e a forma de utilizar é semelhante em todos os módulos. A nossa comunicação e tendo em conta aquilo que foi feito, foi mais no sentido do alerta e de apelar à necessidade de utilização do sistema e de haver uma maior articulação com os Órgãos de Gestão de Pessoal para o esclarecimento de alguns registos que pudessem ter impacto na área de vencimentos e que fossem detetados algumas necessidades de revisão desses registos ou da sua concretização para aqueles que estão em falta, do que propriamente para a sensibilização da implementação da nova plataforma face ao conhecimento anterior que já existia, portanto essa comunicação, foi sendo divulgada sempre que havia necessidade de empenhar o pessoal. Toda a informação que nos chegava ia sendo divulgada aos chefes de divisão e de secção que por sua vez eram encaminhadas para os utilizadores e houve também a preocupação de os envolver, na medida do possível, em todas as ações de formação que foram havendo e também para as ações de formação que contemplavam testes ao sistema. O objetivo era que a partir dessa fase os utilizadores fossem conhecendo aos poucos aquilo que o sistema estava a reproduzir a nível de informação e foi esta a forma como seguimos. Numa ótica de os envolver em tudo o que tivesse relacionado com o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo Recursos Humanos e Vencimentos, nomeadamente ao nível dos testes de aceitação que estavam a ser feitos à muitos anos antes de serem implementados na plataforma e depois na fase da formação mais perto da implementação onde os utilizadores já tinham mais conhecimento do sistema. Sensibilizá-los foi de extrema importância nos registos que eram feitos, nomeadamente pelos Órgãos de Gestão de Pessoal que tinham diretamente influência no processamento e também sensibiliza-los para estarem mais despertos para a informação dos mapas e para as consultas, para os relatórios, de modo a verificarem o que poderia estar menos bem e foi essa a nossa maior preocupação.

5. Existiu uma ou várias estratégias de comunicação interna para comunicar com a sua equipa? Se sim, como é que as executou?

Portanto toda a informação à medida que iam sendo feitos os processos que vinham da Equipa de Produção para o Coordenador da Marinha, que por sua vez divulgava para os Coordenadores do Módulo de Recursos Humanos e Vencimentos. Eu, como coordenador da implementação do sistema para o processamento de vencimentos divulgava pelos utilizadores. Nalguns casos quando aquilo era nomeadamente formação, testes e tudo isso, nós como conhecedores e sabendo quais eram as responsáveis pelos processos, fazíamos logo divulgação direcionada para esses utilizados para que ficassem desde logo sensibilizados da calendarização que estava por trás, dos tempos que tinha que ser cumpridos, das validações que tinham que ser feitas.

6. Por fim, existe algum assunto ou questão que pretenda abordar que considere relevante para complementar a entrevista?

Tão importante como aquilo que foi feito na fase de levantamento de processo, julgo eu, que tentamos com que o sistema fosse parametrizado para responder as questões que são específicas dos ramos por forma a termos um sistema que reproduzisse exatamente na prática, igual ao que tínhamos no Sistema Integrado de Informação do Pessoal. Quando vamos para um *Software Applications and Products* isso não é possível porque este sistema é comum em toda a defesa e caso pretendêssemos fazer algo à medida custava-nos quase tantos milhões de euros como este sistema. Aqui tem que haver uma adaptação das organizações e das entidades, àquilo que o sistema tem, que disponibilizar e que está parametrizado. À medida que fomos fazendo os testes, fomos continuando com as formações e o que é que nós tentamos fazer? Foi adaptar aquilo que era a nossa organização e a forma como estávamos organizados internamente para processar os vencimentos àquilo que nos apercebemos que queríamos ter que começar a fazer desde novembro/dezembro de 2019. Nesse período, os vencimentos foram processados em ambos os sistemas para garantir que efetivamente qualquer discrepância que existisse, pudesse ser logo detetada e previa-se efetivamente o que estamos a fazer mal, se é um novo sistema que estava por qualquer motivo com uma parametrização que não estaria correta, tinha que ser revista até à entrada do sistema em produtivo para processar o primeiro vencimento no novo sistema em janeiro de 2020. Portanto, aquilo que fizemos

foi atempadamente reorganizarmo-nos, no sentido em que as pessoas e a organização estivessem prontas para responder à forma como eram feitos os registos e os processos que foram desenvolvidos no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo Recursos Humanos e Vencimentos. Portanto, eu penso que também quando se vai para um projeto desta dimensão é importante que as pessoas tentem, na medida do possível, se familiarizar com a plataforma, ou seja, ver o que é que vamos ter que fazer ali e esquecer um bocado aquilo que está por trás. Porque o que fizemos até hoje tem uma data prevista para fechar o sistema antigo e depois existe o novo sistema que é aquilo com que temos que trabalhar. Hoje é possível aferir aquilo que está efetivamente parametrizado e adaptado àquilo que tínhamos, chegou-se à conclusão que a partir de agora vai ter que ser assim e é importante o mais rapidamente possível adquirir esse conhecimento da plataforma e ajustar aquilo que são os nossos processos à nossa realidade. Penso que tentamo-lo fazer, claro que se me perguntar se o sistema está desenvolvido a 100%, ainda não, mas estamos com 90% adaptados e parametrizados àquilo que o sistema nos dá. Nesta fase, o fundamental é a escolha de elementos chave e a aculturação e esquecer um bocado aquilo que é a nossa aculturação antiga, adaptar ao novo e ver o que é que eu preciso de fazer, reajustar e tentar adaptar os nossos processos e a maneira como trabalhamos àquilo que é a nossa nova realidade.

Apêndice 6. Transcrição da entrevista – Utilizador 1

- 1. Em 2008, a Marinha inicia a exploração do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), no entanto, passado alguns anos, em outubro de 2019 é que se efetivou o projeto de implementação do SIGDN, módulo de Recursos Humanos e Vencimentos (RHV). De que forma é que obteve informação sobre a implementação do sistema na Marinha?**

A informação sobre a implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo Recursos Humanos e Vencimentos foi dada através da chefia direta do serviço. E de curtas formações do sistema.

- 2. Na sua opinião, quão importante foi a comunicação do líder neste processo de mudança?**

A informação por parte do líder foi importante. O ponto menos positivo foi as chefias diretas desconhecerem o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo Recursos Humanos e Vencimentos e as suas funcionalidades, por não terem qualquer formação no mesmo.

- 3. Sente que houve um planeamento prévio de comunicação interna? O líder comunicou a implementação do sistema antecipadamente?**

Considero que houve um planeamento prévio e que antecipadamente todos os utilizadores estavam cientes da data de entrada em produtivo do sistema. Apesar de ter existido um planeamento prévio, e formação de alguns poucos utilizadores, nem todos os utilizadores estavam devidamente preparados e formados para a utilização do sistema, os próprios serviços não estavam organizados no sentido de terem definido qual o serviço a executar determinadas tarefas/registos.

4. A comunicação interna, relativamente ao SIGDN-RHV, tem sido eficaz? Se sim, porquê? Se não, o que faltou? Quais foram as barreiras que identificou?

A comunicação interna não tem sido eficaz, pois apesar de terem sido disponibilizados manuais e formação a alguns dos utilizadores, muitos dos utilizadores desconheciam por completo o sistema. No entanto, quando tiveram a necessidade de o utilizar solicitaram a ajuda de outros utilizadores com mais algum nível de conhecimento e de quem tinha alguma da pouca formação que foi dada. Como ponto positivo, à que referir a presença da Equipa de Projeto do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo Recursos Humanos e Vencimentos a acompanhar a implementação do sistema na Direção de Pessoal. De notar a não está a ocorrer formação para novos utilizadores por motivo de rendição de serviço.

5. Olhando para o SIGDN-RHV, como descreve o papel do líder no processo da gestão da mudança?

O líder teve sempre um papel de dar motivação e esteve sempre presente acompanhando o processo de mudança, reportando superiormente todas as dificuldades e os problemas do sistema.

6. Por fim, existe algum assunto ou questão que pretenda abordar que considere relevante para complementar a entrevista?

Considero, como utilizador, o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo Recursos Humanos e Vencimentos um sistema muito completo e eficaz na gestão de Recursos Humanos, no entanto a sua implementação na Marinha foi efetuada para cumprir prazos estabelecidos, ou seja, um pouco à pressa, com falta de formação dos utilizadores e sem alguns testes prévios em produtivo ao sistema, que geraram alguns erros e falta de confiança no mesmo. O sistema foi implementado em outubro de 2019 e ainda hoje para a grande maioria das tarefas confia-se mais no Sistema Integrado de Informação do Pessoal. no que no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo Recursos Humanos e Vencimentos, apesar de os dois sistemas estarem a ser alimentados com a mesma informação (duplicação de registos por parte dos utilizadores). Por exemplo, vencimentos no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo

Recursos Humanos e Vencimentos, notas de assentamentos no Sistema Integrado de Informação do Pessoal. e Ficha de Avaliação Militar no Sistema Integrado de Informação do Pessoal.

Apêndice 7. Transcrição da entrevista – Utilizador 2

- 1. Em 2008, a Marinha inicia a exploração do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), no entanto, passado alguns anos, em outubro de 2019 é que se efetivou o projeto de implementação do SIGDN, modulo de Recursos Humanos e Vencimentos (RHV). De que forma é que obteve informação sobre a implementação do sistema na Marinha?**

Obtive conhecimento sobre a implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional na Marinha muito superficialmente em 2014, através de participações em grupos de trabalho da Direção de Pessoal, e mais atentamente desde 2019, como membro da equipa de implementação do modulo Recursos Humanos e Vencimentos do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional na Direção de Pessoal, assistindo a palestras, formações e recebendo e-mails com diversas matérias associadas à implementação desta plataforma. Consulto igualmente o site sig.defesa.pt de forma a obter documentação relacionada com o processo de implementação.

- 2. Na sua opinião, quão importante foi a comunicação do líder neste processo de mudança?**

A comunicação do líder, foi e continua a ser extremamente importante no processo de implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo Recursos Humanos e Vencimentos na Marinha, e mais particularmente, na Direção de Pessoal. É essa comunicação que, no fundo, permite a implementação da plataforma, definindo objetivos a alcançar, *timings* a respeitar e mais importante, modos de atuação, de forma que a Direção de Pessoal, com todas as suas Secções, consiga atuar como uma só. Neste caso particular, se não existisse uma comunicação descendente permanente e atenta por parte do líder podemos considerar que não existiria implementação.

- 3. Sente que houve um planeamento prévio de comunicação interna? O líder comunicou a implementação do sistema antecipadamente?**

Sinto e pude observar na prática esse planeamento, mesmo que não tenha sido cumprido à risca, nem abrangido grande parte das particularidades da implementação

deste sistema. A teoria muitas vezes é diferente da prática. Um exemplo disso foi o adiamento da data de entrada em produção. Inicialmente planeou-se a comunicação de uma forma, mas, por os *timings* terem sido ultrapassados, esse planeamento tornou-se logo à partida obsoleto. O líder planeou divulgar a informação da forma que possuía no momento e que julgava ser verdade à data. Infelizmente foi vítima da pouca preparação que foi criada à volta deste processo, ou seja, todos os procedimentos necessários à implementação que conseguiu antever, divulgou-os, mesmo que no fim se tenham revelado relativamente insuficientes, ou que o seu timing não tenha sido o mais adequado.

4. A comunicação interna, relativamente ao SIGDN-RHV, tem sido eficaz? Se sim, porquê? Se não, o que faltou? Quais foram as barreiras que identificou?

Não o podemos considerar totalmente eficaz e vemos provas disso diariamente. Tem vindo a melhorar, mas revela-se muito vezes ineficiente. A comunicação descendente tem sido maioritariamente reativa e não proactiva como seria desejável, pois reagimos somente ao que nos pedem ou ao que o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, módulo Recursos Humanos e Vencimentos pede, atrasando assim o registo de informação. Esses atrasos causam falhas graves na consistência dos dados da base de dados. Faz falta um planeamento mais aprofundado na comunicação, assente no *know-how* até agora adquirido, que permita antecipar ações e que, mais importante ainda, consiga transmitir a todos os intervenientes a extrema importância da sua aplicabilidade. Essa mensagem julgo que não a estamos a conseguir passar. As barreiras que encontramos na comunicação são de diversos géneros e de diferentes níveis. Desde logo o pouco empenhamento por parte das chefias em efetuar decisões estratégicas (e.g. alteração do Regulamento Interno de forma a convergir com o que plataforma requer) de forma a tornar o processo mais consistente e, portanto, mais expectável, tornando possível antecipar ações e comportamentos, permitindo, desde logo, que a comunicação seja o mais fidedigna possível. Pouco empenho e vontade de Chefes de Secção em ajustar os procedimentos de forma que o processo flui-se mais naturalmente. O que motivava esse comportamento era o pouco tempo para se dedicar às questões do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, baseando o envio da informação quase exclusivamente por e-mails, e pouca iniciativa em ouvir os operadores de forma que haja comunicação nos dois sentidos, o que leva a que a informação ascendente que sugere alterações ou melhoramentos nos procedimentos não é tida em conta. Por fim, realço também a pouca

abertura dos muitos operadores em lidar com a mudança, pois sentem, desde o seu início, que não foram ouvidos no processo de implementação, logo menosprezam informações, linhas de ação e até tarefas relacionadas com o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional. Assisto diariamente ao envio de informação descendente que, mesmo tendo sido entregue, simplesmente não é apreendida pelo operador.

5. Olhando para o SIGDN-RHV, como descreve o papel do líder no processo da gestão da mudança?

Fundamental pela sua importância, mas muito desvirtuado do processo de implementação devido ao pouco conhecimento antecipado da aplicação, pouca noção da sua real importância e à pouca abrangência dos seus poderes. Considero aqui, tanto o líder, como a Marinha no seu todo, pois é muito difícil desassociar as várias camadas (Marinha, Superintendência do Pessoal, Direção de Pessoal, etc...) neste processo de implementação.

6. Por fim, existe algum assunto ou questão que pretenda abordar que considere relevante para complementar a entrevista?

Mais uma vez realço que considero, neste assunto, a definição de Líder, uma definição quase multicamada assente em diferentes papéis e diferentes responsabilidades. Todas essas camadas têm diferentes responsabilidades na comunicação e todas têm muitas virtudes e muitos defeitos. O trabalho de implementação realizado até agora não seria simplesmente possível sem uma comunicação descendente bastante atenta por parte de alguns líderes intervenientes do processo. São esses intervenientes que são as peças-chaves do processo e que sem o enorme esforço deles a implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional não seria possível levar a cabo num prazo aceitável. Essa comunicação é bastante atenta, explicativa e pormenorizada. Mas, apesar de todo este esforço, não estará a Marinha a cometer um erro de base ao colocar como intervenientes no processo de implementação pessoas pouco relacionadas com a área de Recursos Humanos, ou até demasiado ocupadas, para implementar uma ferramenta de tão grande importância? De que vale o esforço de quem comunica se quem escuta não fala a mesma linguagem?

Apêndice 8. Transcrição da entrevista – Utilizador 3

- 1. Em 2008, a Marinha inicia a exploração do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), no entanto, passado alguns anos, em outubro de 2019 é que se efetivou o projeto de implementação do SIGDN, modulo de Recursos Humanos e Vencimentos (RHV). De que forma é que obteve informação sobre a implementação do sistema na Marinha?**

Antes de responder em concreto à questão, é importante referir que ingressei na Marinha em Regime de Contrato a 03 de dezembro de 2010, e pouco tempo depois, já se ouvia falar do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, como sendo o futuro sistema informático da Marinha. Era uma conversa informal e de certa forma descentralizada, não sendo dirigida por um líder em específico. Contudo, e com o passar dos anos, o tema foi-se intensificando, contribuindo para o efeito sucessivas reuniões entre diversas entidades, palestras, formações, testes por parte de vários utilizadores, entre outras atividades. Mais entidades foram sendo envolvidas e empenhadas até que o sistema é aquilo que hoje o conhecemos.

- 2. Na sua opinião, quão importante foi a comunicação do líder neste processo de mudança?**

É sempre importante ter um líder que transmita segurança, conhecimento e inteligência no seu discurso. No entanto não podemos destacar só a figura de um líder num processo desta natureza. Sendo a Direção de Pessoal, uma das unidades mais “consumidoras” deste projeto, que trabalha o processo do militar desde o momento do seu recrutamento até à sua passagem para a reforma, existem outras camadas/entidades superiores, detentoras de líderes, a orientar/coordenar este projeto, até porque, é adjacente a outras áreas. A título de exemplo posso mencionar áreas de planeamento e conceção, a equipa de projeto, a Superintendência de Pessoal como sendo a entidade que analisa os requisitos de sistema e a Direção de Pessoal como sendo uma entidade operadora de sistema (entre outras). Analisando por este prisma, só uma comunicação eficaz, concreta e objetiva dos vários líderes, é que podemos ter neste momento um sistema, não diria de excelência, mas que quero acreditar que continue nessa direção.

3. Sente que houve um planeamento prévio de comunicação interna? O líder comunicou a implementação do sistema antecipadamente?

Sinceramente, a nível de planeamento e de apresentação de objetivos inicialmente propostos, houve na maioria das vezes sempre uma prévia comunicação. Se foi conseguido concretizar todos os objetivos, aí a questão já é outra. Os diversos líderes transmitiam de forma transparente o que é que se pretendia em determinado módulo deste projeto. Neste sentido, a implementação dos diversos módulos, quer em fase de testes ou mesmo em produtivo foi sempre realizado com prévia comunicação. No entanto, diversas funcionalidades não estavam planeadas pelos líderes de topo na parte inicial deste projeto, havendo mesmo a necessidade de reajustar/criar novos processos. Temos de entender que num projeto desta dimensão e com uma realidade tão específica como a Marinha, este processo é de tal forma complexo, que nem sempre o líder tem a noção da realidade. Nesta vertente, o planeamento prévio não poderia planear qualquer comunicação não havendo conhecimento de causa.

4. A comunicação interna, relativamente ao SIGDN-RHV, tem sido eficaz? Se sim, porquê? Se não, o que faltou? Quais foram as barreiras que identificou?

Na minha opinião, este módulo é um dos mais importantes, na medida que afeta diretamente o trabalhador, portanto tem sido eficaz. Caso contrário, iriam ocorrer situações de “reclamação” por parte dos trabalhadores. Houve um ou dois meses de testes de emissão do boletim de vencimentos neste módulo, antes de entrar em produtivo, o que contribuiu para corrigir eventuais “bugs” e comparar com o sistema *legacy*. Como barreiras na sua plenitude da palavra não identifico nenhuma em específico, mas recordo-me de alguma informação não estar presente no boletim de vencimentos atual e que estava no anterior, como por exemplo a previsão de pagamento. Havia também outras informações incorretas como a unidade do militar, por exemplo. Mas não foram barreiras na sua dimensão da palavra que impediram que o militar não auferisse vencimento. Em suma, este módulo foi muito bem liderado e conseguido.

5. Olhando para o SIGDN-RHV, como descreve o papel do líder no processo da gestão da mudança?

Numa primeira análise, julgo que o líder abordou esta mudança no sentido de uma profunda reestruturação do sistema que até então dispunham. Quando um novo sistema traz mais valias, mais produtividade, mais segurança e menos probabilidades de erros, a mudança será sempre bem-vinda. Recordo-me ainda que antes deste módulo entrar em produtivo os líderes inerentes estabeleceram uma comunicação muito assertiva e num ou outro aspeto mais democrático, para com a Direção de Pessoal através de diversas reuniões presenciais, que em muito contribuíram para o sucesso da implementação do módulo. Mesmo após a entrada em produtivo, aquando da deteção de erros, como por exemplo, endereços de email desatualizados, o líder enviava emails para os utilizadores Direção de Pessoal, no sentido de se proceder à sua correção. Sem dúvida que o líder encarou esta mudança com um pensamento muito positivo, muita autoconfiança e coragem para com este novo desafio. A prova de sucesso está bem patente.

6. Por fim, existe algum assunto ou questão que pretenda abordar que considere relevante para complementar a entrevista?

É importante mencionar, só para concluir que, este novo sistema apesar de ter tido diversos líderes e todos eles desempenhado o seu papel quer na comunicação quer na execução, apenas foi possível também graças ao enorme esforço de alguns elementos a nível de utilizadores do sistema que, por sua vez, já operavam o anterior sistema, tendo um amplo conhecimento da realidade da Marinha. Também foi “destacado” um militar a tempo inteiro para prestar apoio na Direção de Pessoal aos diversos utilizadores bem como militares que foram destacados para outras entidades onde estão mais ligados à equipa de projeto. Tudo isto contribuiu para o sucesso, pois o sistema é hoje, aquilo que não era há dois anos atrás. No entanto a falta de recursos humanos é notória e foi muito difícil coordenar e apoiar as diversas funcionalidades deste projeto (refiro-me à figura de utilizadores ou líderes numa camada inferior). Este problema não foi resolvido pelos líderes de topo embora fosse sempre do seu conhecimento. Relembro ainda que existem diversas funcionalidades que não foram migradas ou as que foram, em algumas delas, ainda faltam corrigir diversos registos. Julgo que alguns dos líderes nomeados, não tinham conhecimento da complexidade deste sistema pelo que, tiveram de se adaptar e de

uma forma ou de outra o conseguiram. Mais se poderia melhorar neste processo de envolvesse de uma forma mais assertiva alguns Chefes neste processo, que não deixam de liderar uma equipa, pois poderíamos definir com mais exatidão “quem e como faz o quê”. Poderia eventualmente ser criado um gabinete exclusivo ao Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional na Direção de Pessoal e não em acumulação com outras funções como acontece agora.