



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O CONTRIBUTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO
DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM
REGIME DE TELETRABALHO – O CASO DA FUTURE PRIME

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação na vertente de Comunicação Estratégica
e Liderança

Por

Joana Raquel Fernandes Pinto

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2023



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O CONTRIBUTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO
DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM REGIME
DE TELETRABALHO – O CASO DA FUTURE PRIME

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na
vertente de Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Joana Raquel Fernandes Pinto

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro 2023

Resumo

Esta investigação aborda a comunicação interna no desenvolvimento da cultura organizacional em regime de teletrabalho na Future Prime. O estudo da comunicação interna tem beneficiado de reflexão teórica sobre gestão de pessoas, teletrabalho e tendências futuras em Portugal. Porém, a Future Prime não possui ainda uma área de comunicação interna, mesmo com o crescimento abrupto da organização em novos postos de trabalho e, simultaneamente, em projetos diferenciadores do *core* empresarial. O objetivo geral da investigação foi avaliar o contributo da comunicação interna na cultura organizacional dos colaboradores com diferentes regimes de teletrabalho, com a finalidade de propor sugestões de melhoria. Foi utilizada uma metodologia mista, incluindo análise documental, entrevistas semiestruturadas à liderança e um inquérito por questionário aos funcionários da Future Prime. Na presente investigação, como seus principais resultados, apuraram-se diferenças entre os trabalhadores de distintos departamentos no que respeita à satisfação da comunicação com a chefia e ao clima organizacional vivido. Foi possível concluir que, para os líderes entrevistados e colaboradores, que as práticas de comunicação interna contribuem positivamente para a consolidação da cultura da organização junto dos seus trabalhadores, mas também para o seu sucesso, identificando novos meios e conteúdos que gostariam de ver potenciados na sua organização. A Future Prime deverá melhorar as suas plataformas e garantir a consistência e a informação divulgada para todos os funcionários com distintos regimes de teletrabalho.

Palavras-chave: cultura organizacional; valores organizacionais; comunicação interna; teletrabalho; comunicação estratégica.

Abstract

This research looks at internal communication in the development of organizational culture in teleworking at Future Prime. The study of internal communication has benefited from theoretical reflection on people management, teleworking and future trends in Portugal. However, Future Prime still doesn't have an internal communication department, even with the organization's abrupt growth in new jobs and, at the same time, in projects that differentiate the core business. The general aim of the research was to assess the contribution of internal communication to the organizational culture of employees with different teleworking regimes, with the aim of proposing suggestions for improvement. A mixed methodology was used, including document analysis, semi-structured interviews with the leadership and a questionnaire survey of Future Prime employees. The main results of this research were differences between workers in different departments in terms of satisfaction with communication with their bosses and the organizational climate they experience. It was possible to conclude that, for the interviewed leaders and employees, internal communication practices contribute positively to the consolidation of the organization's culture among its employees, but also to its success, identifying new media and content that they would like to see enhanced in their organization. Future Prime should improve its platforms and ensure consistency and information is disseminated to all employees with different teleworking regimes.

Keywords: organisational culture; organisational values; internal communication; work from home; strategic communication.

Agradecimentos

Desde o instante em que entrei no primeiro ano da licenciatura que sonho com este momento. Ainda não tinha iniciado a primeira etapa e já ambicionava poder ter o privilégio de frequentar um mestrado. Hoje aqui estou eu. Escrevo esta página com o sentimento de gratidão. No entanto, faltam-me as palavras certas para poder exprimir o quanto me sinto plena, mas também feliz. A presente dissertação é o culminar de sacrifícios, dúvidas e (alguns) riscos. A viagem até aqui só foi possível pelas pessoas que me acompanharam.

Agradeço, sem conseguir retribuir toda a disponibilidade e orientação, ao Professor Doutor Nuno Brandão. Ao longo deste processo de aprendizagem, agradeço-lhe pelo auxílio concedido, pelas sugestões que enriqueceram a investigação e pela confiança no trajeto escolhido. O meu eterno e sincero obrigada.

Ao Mário Rodrigues e ao Marco Santos, administradores da Future Prime, pela oportunidade que me deram de concluir a minha formação académica. Muito obrigada pela motivação e por toda a docilidade que demonstraram desde o primeiro minuto.

Ao Tomás, que me estimula, entusiasma e encoraja em todas as etapas da minha vida. Não me deixaste sair do avião e (acho que) valeu a pena. Não há qualquer adjetivo capaz de descrever o carinho que teve por mim e as inúmeras palavras de incentivo.

Em especial, aos meus amigos que, nos momentos de dúvida, abrilhantaram este percurso académico. Tiago, David, Barbosa, Carina e Nabais, adoro-vos. Aos meus colegas de trabalho pela paciência e reconforto. Às minhas sobrinhas, por serem o motivo dos meus sorrisos. Foram realmente um alicerce fundamental para o sucesso deste projeto. Por fim, a todos os colaboradores que participaram neste estudo, com um especial destaque aos entrevistados com quem tive a oportunidade de conversar, o meu obrigada.

Ao agradecer, sei que ainda faltam alguns nomes que não cabem numa simples página, mas que completam o meu coração. Eu sei que essas pessoas reconhecem o contributo que têm na minha vida. E não tenho dúvidas: sou uma sortuda. Família e amigos, o meu sincero e profundo agradecimento. Todos os dias procurarei compensar-vos.

Obrigada, sempre.

Índice

Introdução	1
Capítulo I: Organizações, Pessoas e Cultura	3
1.1 Estratégica, Identidade, Valores e Propósito.....	3
1.2 Cultura e Subculturas Organizacionais	11
1.3 Modelos de Avaliação da Cultura Organizacional.....	19
Capítulo II: Teletrabalho e Gestão de Pessoas	23
2.1 Teletrabalho: origem, conceito e características	23
2.2 Categorias e novas políticas de trabalho	31
2.3 Desafios e tendências futuras em Gestão de Pessoas em Teletrabalho.....	33
Capítulo III: Comunicação Interna	40
3.1 Evolução e Características da Comunicação Interna	40
3.2 Papel estratégico da Comunicação Interna.....	45
3.3 Instrumentos da Comunicação Interna	52
Capítulo IV: Metodologia	56
4.1 Objeto, questão e objetivos de investigação.....	56
4.2 Estratégia metodológica	58
4.2.1 Dados Exploratórios	59
4.2.2 Dados Primários.....	63
4.2.3 Constructo metodológico	68
4.3 Considerações éticas	72
4.4 Limitações à investigação	72
Capítulo V: Estudo de Caso	73
5.1 Análise aos dados exploratórios do estudo	73
5.1.1 Análise Documental.....	73
5.1.2 Entrevistas Exploratórias	75
5.2 Análise geral dos dados primários do estudo	82
5.2.1 Dados de caracterização.....	82
5.2.2 Análise dos dados apurados no inquérito por questionário	90
5.3 Cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo	110
5.3.1 Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade na Future Prime” e os dados gerais do estudo	112

5.3.2 Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Projeto na Future Prime” e os dados gerais do estudo	118
5.4 Reflexões sobre os resultados e resposta à questão de investigação	124
Conclusão	133
Referências Bibliográficas	135
Apêndices e Anexos	157

Índice de Apêndices

Apêndice 1: Guião de entrevista aos CEOs.....	158
Apêndice 2: Guião de entrevista à Direção de Recursos Humanos	159
Apêndice 3: Entrevista a Mário Rodrigues - CEO	160
Apêndice 4: Entrevista a Marco Santos - CEO & COO.....	163
Apêndice 5: Entrevista a Cátia Cardoso - Direção de Recursos Humanos	166
Apêndice 6: Entrevista a Milton Costa - CFO.....	173
Apêndice 7: Categorização das respostas obtidas nas entrevistas aos CEOs	180
Apêndice 8: Categorização das respostas obtidas nas entrevistas aos RH	181
Apêndice 9: Inquérito por questionário	182
Apêndice 10: Pontuação do perfil organizacional através do OCAI.....	191

Índice de Anexos

Anexo 1: Divisão do Grupo Future Prime.....	192
Anexo 2: Distinção PME.....	193
Anexo 3: Tabela de Gauss	194
Anexo 4: Exemplo de diretriz prática: marcação do mapa de férias	195
Anexo 5: <i>Website</i> oficial.....	196

Índice de Figuras

Figura 1: Prisma de Identidade de Kapferer.....	7
Figura 2: O Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI).....	69

Índice de Quadros

Quadro 1: Correspondência entre os modelos e as perguntas do inquérito.....	71
Quadro 2: Alínea representativa das diferentes variáveis	111

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dimensão da população e respetiva amostra.....	66
--	----

Tabela 2: Dados de caracterização da amostra	83
Tabela 3: Representatividade da amostra - sexo	84
Tabela 4: Representatividade da amostra - idade	86
Tabela 5: Representatividade da amostra - habilitações literárias.....	87
Tabela 6: Representatividade da amostra - projeto	90
Tabela 7: Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Cultura Organizacional e a "Antiguidade na Future Prime"	112
Tabela 8: Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Comunicação Interna e a "Antiguidade na Future Prime"	114
Tabela 9: Cruzamento dos valores médios entre as dimensões de Regimes de Teletrabalho e a "Antiguidade na Future Prime"	116
Tabela 10: Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Cultura Organizacional e o "Projeto/Departamento na Future Prime"	118
Tabela 11: Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Comunicação Interna e o "Projeto/Departamento na Future Prime"	120
Tabela 12: Cruzamento dos valores médios entre as dimensões de Regimes de Teletrabalho e o "Projeto/Departamento na Future Prime"	123

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Sexo	84
Gráfico 2: Idade	85
Gráfico 3: Habilitações literárias	87
Gráfico 4: Antiguidade na organização	88
Gráfico 5: Projeto/departamento na organização	89
Gráfico 6: Características Dominantes	92
Gráfico 7: Liderança Organizacional	93
Gráfico 8: Gestão dos Colaboradores	94
Gráfico 9: Coesão Organizacional.....	96
Gráfico 10: Estratégia.....	97
Gráfico 11: Critérios de Sucesso	98
Gráfico 12: Clima Organizacional.....	99
Gráfico 13: Chefia	100
Gráfico 14: <i>Feedback</i>	101
Gráfico 15: Departamentos.....	102
Gráfico 16: Informações divulgadas.....	104
Gráfico 17: Meios/Ações de comunicação	105
Gráfico 18: Conteúdos e novas temáticas.....	106
Gráfico 19: Avaliação da comunicação interna.....	107
Gráfico 20: Teletrabalho.....	108
Gráfico 21: Dinâmicas em teletrabalho	109

Introdução

Esta investigação aborda o contributo da comunicação interna no desenvolvimento da cultura organizacional em regime de teletrabalho na Future Prime. O campo organizacional é, por si só, complexo (Oliveira, 2018: 64). A inovação tecnológica e a pandemia fizeram surgir novas políticas de trabalho (Akthar, Grupta & Kotter, 2020). Há mudanças no sistema de laboral, na dinâmica da equipa e na cultura organizacional (Wecker, Froehlich & Gonçalves, 2021: 10). Face à conjuntura atual competitiva, exigente, imprevisível e em constante mutuação, a comunicação interna tem vindo a assumir uma importância crescente (Pinheiro & Reis, 2021). A Future Prime é uma empresa prestigiada na área de comunicação, motor da economia portuguesa, com mais de 10 anos de experiência (ver anexo 2). Apesar da sua vigorosa criação de novos postos de trabalho e, simultaneamente, de primordiais projetos, a organização não tem uma área de comunicação interna. A necessidade de uma comunicação consistente e de recursos humanos qualificados foram identificados pela chefia da Future Prime como áreas a melhorar numa conferência em 2022.

É para a melhoria dos processos organizacionais da Future Prime que este trabalho pretende contribuir, nomeadamente na área da comunicação interna. A autora deseja fomentar positivamente o desenvolvimento das futuras práticas de comunicação interna da Future Prime; ajudar na descoberta de novos dados relevantes para a atuação do Grupo e para a redefinição da sua estratégia interna, especialmente no que diz respeito a um melhor entendimento das expectativas dos colaboradores que, conseqüentemente, conduzem a uma eficaz adequação dos conteúdos, informações e atividades de comunicação interna.

Espera-se então prover pistas ao campo académico e organizacional no que diz respeito a temáticas de interesse emergente, como é o dos desafios e tendências da comunicação interna, da mudança de paradigma comunicacional e da relevância da cultura organizacional numa instituição que pretenda garantir um futuro sustentável e de sucesso. A nível profissional, procura-se obter resultados que venham a elucidar sobre o atual posicionamento dos colaboradores da Future Prime face a estes temas organizacionais.

A escolha desta organização deve-se à incipiência das suas iniciativas, mormente à acessibilidade e entusiasmo pela condição da dupla função investigadora e colaboradora na Future Prime, à relevância da sua atuação, à diversidade do corpo de recursos humanos e ao

desenvolvimento recente de novos projetos, fruto do crescimento exponencial económico. Neste sentido, a questão de investigação que norteou o estudo foi: Qual o impacto que a comunicação interna pode ter na cultura organizacional da Future Prime tendo em conta os regimes de teletrabalho dos seus colaboradores?

Como objetivos da investigação, pretende-se avaliar o contributo da comunicação interna na cultura organizacional dos colaboradores com diferentes regimes de teletrabalho e apurar a perceção do papel da comunicação interna para o desenvolvimento da cultura organizacional junto dos colaboradores da Future Prime. Ademais, pretende-se conhecer qual é o papel do colaborador em si na cultura organizacional já que não há nenhuma área de comunicação interna na empresa. Complementarmente, ambiciona-se avaliar a comunicação interna da empresa, nomeadamente os seus conteúdos, percebendo se os mesmos são valorizados no presente pelos colaboradores e o que pode vir a ser potenciado no futuro quanto a conteúdos, formatos e/ou atributos.

A dissertação terá uma estratégia metodológica mista. Por um lado, o método qualitativo através da análise documental aos suportes comunicacionais da organização e, paralelamente, com entrevistas semiestruturadas junto dos responsáveis de recursos humanos e da chefia da Future Prime. Por sua vez, tendo em conta que a investigação presente vai refletir-se sobre um universo formado pelos colaboradores do Grupo Future Prime, o método quantitativo com recurso a um inquérito por questionário a responder pelos mesmos.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos: nos primeiros três capítulos, procede-se ao enquadramento teórico, que aborda a cultura organizacional, o teletrabalho e a comunicação interna e operacionalizam-se os conceitos-chave, incluindo uma atitude reflexiva sobre estes temas. Seguem-se, no quarto capítulo, as opções metodológicas, com explicação e justificação do método, das técnicas de recolha e de análise de dados. No quinto capítulo, são apresentados os resultados obtidos em obediência aos objetivos estipulados e faz-se a discussão dos resultados, em articulação com a literatura revista. Fecha-se esta dissertação com a apresentação da conclusão, referências bibliográficas, apêndices e respetivos anexos.

Capítulo I: Organizações, Pessoas e Cultura

1.1 Estratégica, Identidade, Valores e Propósito

As organizações são compreendidas como conjuntos de pessoas que trabalham coletivamente para um objetivo comum através de atividades especializadas (Ruão & Kunsch, 2014: 7). Do ponto de vista das Relações Públicas, considerando que estas se incluem nas Ciências da Comunicação, pode afirmar-se que as organizações são seres de discurso, que existem e interagem com o meio através de processos de comunicação, no seguimento de uma determinada narrativa (Spínola, 2017: 14).

As organizações são complexas na sua constituição humana e social uma vez que são formadas por pessoas que, como seres individuais e sociais, interconectam-se com diferentes universos cognitivos e culturais, por meio de um processo comunicativo em torno de objetivos comuns (Kunsch, 2018: 17). Para Carrillo (2014: 76), o termo organização corresponde à empresa ou instituição, pública ou privada, que trabalha de forma organizada para atingir determinado objetivo e cumprir determinada missão, concretizando a sua visão estratégica.

Paralelamente, Carrillo (2014: 74) acrescentou que a estratégia é o percurso que orienta a *priori* e que, posteriormente, ajusta as decisões aos objetivos definidos à partida. Desta forma, o termo “estratégia” deve ser sempre utilizado no singular porque cada organização necessita de uma estratégia única e unificadora (Smith, 2020: 67) uma vez que o seu sucesso depende do uso competente de uma estratégia adequada (Austin & Pinkleton, 2015: 45). Consequentemente, a estratégia é um processo que deve ser gerido com atenção relativamente aos recursos humanos, materiais e financeiros (Sebastião, 2015: 27-28) de modo a criar valor para a organização e os seus públicos (Gregory, 2010: 118).

A primeira etapa para definir uma estratégia é saber onde se quer chegar. De seguida, coordenam-se as ações e os recursos disponíveis, com o objetivo de escolher as opções apropriadas que permitem chegar onde se pretende de uma forma mais rápida e eficiente do que a concorrência (Carrillo, 2014: 74). Assim sendo, Smith (2020: 67) garante que todo o processo estratégico está inter-relacionado e interdependente uma vez que as metas estimulam o desenvolvimento dos objetivos; os objetivos ajudam a orientar as decisões sobre

quais são as melhores estratégias a ser usadas; e quais as táticas a serem aplicadas na resolução de problemas e/ou na identificação de oportunidades. Logo, a estratégia utiliza a tática que contribui para definir a melhor forma de atingir os objetivos (Carrillo, 2014: 74).

Botan (2006) e, mais tarde, Plowman (2016) concordaram com a clarificação entre estratégia e tática de comunicação. Botan (2006: 225) explicou que a estratégia envolve planejamento, ideias, argumentos e persuasão. Por sua vez, o nível tático diz respeito a tudo aquilo que está relacionado com ações ou meios (Plowman, 2016: 3). Neste sentido, a tática ocorre a nível operacional (Plowman & Wilson, 2018: 17) sendo a execução do plano ou as práticas de comunicação que devem ser tomadas antecipadamente, e que podem (e devem) ser reformuladas ao longo do tempo (Carrillo, 2014: 75).

Existem algumas diferenças entre a estratégia aplicada à comunicação e a estratégia aplicada a outras áreas da vida (Carrillo, 2014: 75). A comunicação estratégica é definida como o “uso intencional e normativo das funções de comunicação e dos processos de discurso pelas organizações para realizar as suas missões, visões e valores-chave” (Heath et al., 2018: 1-5), fundamentalmente ligada à gestão organizacional e orientada para objetivos (Kliatchko, 2009: 7). Na perspectiva de Kunsch (2018: 20), a comunicação estratégica tem em vista alcançar eficácia e resultados ao alinhar-se aos objetivos globais, à missão, à visão e aos valores da organização, por meio do planejamento estratégico e de gestão. Logo, quando falamos de estratégia na comunicação de uma organização, referimo-nos a um planejamento que minimize as incertezas associadas (Oliveira, 2018: 66).

Inspirando-se em Grunig e Hunt (1984), Plowman (2013: 549) pressupõe que a comunicação estratégica compreende um plano de comunicação que inclui temas, mensagens e produtos para atingir objetivos mensuráveis num prazo realista. Por sua vez, Argenti, Howell e Beck (2015: 65) definem comunicação estratégica como uma comunicação ajustada à estratégia global de uma empresa para potenciar o seu posicionamento estratégico. Logo, a gestão, o diretor do departamento de comunicação e os colaboradores envolvidos devem entender a comunicação estratégica como um fator indispensável para obter resultados (Sebastião, 2015: 27) e para cumprir a missão e a visão da empresa (Kunsch, 2018: 20).

As principais áreas nas quais a comunicação estratégica intervém são as da cultura e da identidade da organização (Islas, 2005: 41). Segundo Spínola (2014: 45), o estudo da identidade de uma organização integra uma dimensão estratégica. Apesar do termo “identidade” ser um tema clássico explorado na pesquisa da personalidade humana e da antropologia (Kapferer, 2002: 176), ao longo do tempo, foi adaptado ao contexto organizacional, sobretudo, a partir dos conhecimentos da Psicologia e da Sociologia (Ruão, 2008: 67). Por esta razão, o estudo do conceito de identidade organizacional tem vindo a colocar um conjunto de problemas, nomeadamente a fragmentação (Vella & Malewar, 2008: 5; Wood & Somerville, 2012: 128) e a imprecisão teórica (Spínola, 2014: 40).

A identidade organizacional representa um processo de socialização concretizado pelas empresas e é o resultado de um conjunto de experiências e de expectativas de uma grande quantidade de pessoas (Ruão, 2008: 68). Adicionalmente, segundo Albert e Whetten (2004: 89), a identidade organizacional é uma questão autorreflexiva, que surge do interior da organização, captando o essencial das suas características. Na sua essência, o processo de definição da identidade de uma organização enfatiza a necessidade de entender a própria organização, ou seja, a sua identidade (Kapferer, 2002: 176).

Para uma declaração de identidade organizacional adequada é necessário corresponder aos critérios de centralidade, singularidade e permanência (Albert & Whetten, 2004). Desta forma, Albert e Whetten (2004) estabeleceram que a centralidade diz respeito aos recursos que são vistos como essência da organização, alterando-se de acordo com a temporalidade e o contexto em que se insere. Por sua vez, a singularidade diz respeito às características que distinguem a organização de outras com as quais pode ser comparada (Albert & Whetten, 2004), tais como nos assuntos e nos temas que a organização comunica, na forma como enfrenta determinadas situações e, também, no tom e no estilo de comunicação usados (Spínola, 2014: 42). Por fim, a permanência traduz-se nos traços que permitem a identificação, a coerência e a harmonia no presente, no passado e no futuro (Albert & Whetten, 2004).

Os autores fazem ainda uma distinção entre identidade pública e identidade privada (Albert & Whetten, 2004). A primeira traduz-se na apresentação que é feita aos outros e a segunda corresponde à perceção que se tem de si próprio (Albert & Whetten, 2004). Desta forma, sempre que exista uma compreensão dos objetivos, missão e valores organizacionais,

pelos membros oposta à dos clientes e restantes públicos, torna-se difícil para a organização ser aceite socialmente e assegurar a sua sobrevivência, dado que as perceções da identidade privada e da identidade pública da organização são contraditórias (Albert & Whetten, 2004).

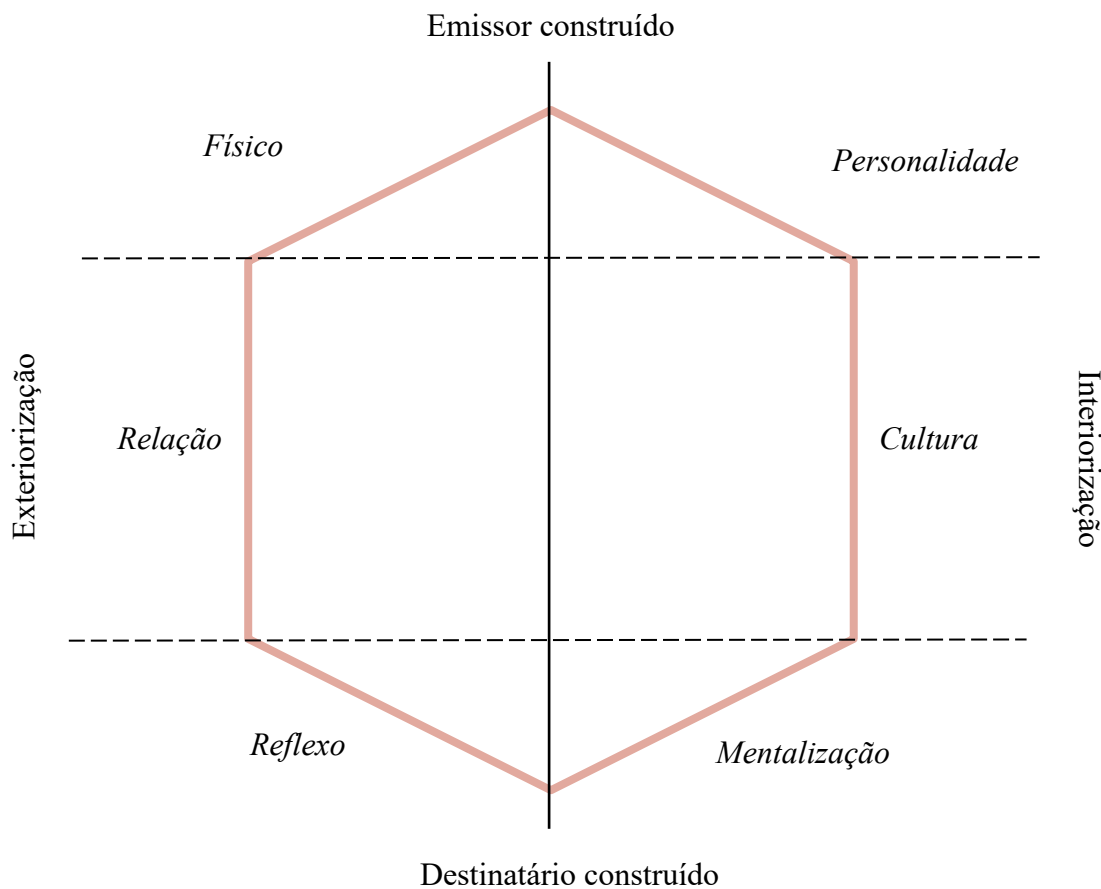
A identidade organizacional é, assim, plasmada em todo o comportamento da organização e pode ser interpretada através de documentos oficiais, relatórios anuais, comunicados de imprensa, entrevistas aos diretores e mensagens nos meios eletrónicos da organização, como o *website* ou as redes sociais digitais (Spínola, 2017: 102). Contudo, para uma identidade pública plena é preciso ter, também, em consideração símbolos próprios da organização como, por exemplo, o logótipo, o slogan, os edifícios, a frota automóvel e as fardas (Spínola, 2017: 102).

A conceptualização de identidade organizacional é também associada ao conceito de identidade corporativa (Vella & Malewar, 2008: 5). A identidade corporativa é aquilo que a organização de facto é (Vieira & Gonçalves, 2014: 123) e pode ser expressa através da missão, dos valores e da estratégia (Vella & Melewar, 2008: 13-14). No seguimento desta ideia, a identidade corporativa é uma “construção simbólica comunicada aos membros da organização pela alta gestão” (Vella & Melewar, 2008: 13). Deste modo, o comportamento, a comunicação e o *design* (logótipos, edifícios, decoração, rituais e outros símbolos) são influências utilizadas pela gestão na transmissão da identidade corporativa e interpretadas pelos membros da organização para criar a identidade organizacional (Vella & Melewar, 2008: 15).

Na visão de Hatch e Schultz (1997: 358), a identidade organizacional provém das interações entre os membros da organização e da influência da liderança. Assim, a identidade organizacional e a identidade corporativa não são realidades separadas, mas são um fenómeno empírico subjacente comum (Soenen & Moingeon, 2002: 17). Hatch e Schultz (1997: 357) referem ainda que a identidade organizacional é o que os membros compreendem, sentem e refletem sobre a organização. Em contrapartida, explanam que a identidade corporativa é comunicada aos membros da organização pela gestão, mas é interpretada por estes com base na cultura da organização, nas experiências de trabalho e na influência social do meio ambiente (Hatch & Schultz, 1997: 358).

Para Kapferer (2008), o estudo da identidade organizacional tem por base eixos identitários da organização: a singularidade, a unicidade e a permanência. No Prisma de Identidade que concebeu (ver a seguinte Figura 1), o autor aborda o estudo à identidade organizacional concebendo seis facetas dessa identidade e agregando-as em duas dimensões: as facetas da interiorização (Personalidade, Cultura, Mentalização) e as da exteriorização (Físico, Relação, Reflexo). A faceta “Personalidade” corresponde a uma antropomorfização do caráter da marca; a faceta “Cultura” diz respeito aos valores dos quais derivam a identidade, os produtos e serviços de uma marca; a faceta “Mentalização” é a forma como os membros de uma organização a percebem; a faceta “Físico” diz respeito aos constituintes tangíveis da marca (fardas, edifícios, frota de automóveis...); por sua vez, a faceta “Relação” tem por base as interações da organização com os seus públicos; por fim, a faceta “Reflexo” traduz-se nas características que formam o consumidor ideal da marca.

Figura 1: Prisma de Identidade de Kapferer



Fonte: elaboração própria, adaptado de Kapferer (2008).

A identidade organizacional é cada vez mais influenciada pela imagem organizacional (Hatch & Schultz, 1997: 358). Se a identidade corporativa é o que a organização comunica (intencionalmente ou não), a sua imagem é como os seus públicos realmente a vêem (Kapferer, 2002: 175; Wood & Somerville, 2012: 128). Portanto, a imagem para além de ser considerada a perceção que um indivíduo ou um grupo tem de uma organização, é também influenciada pelas interações entre os membros da organização e os públicos externos (Hatch & Schultz, 1997: 359). No entanto, a imagem é uma perceção e existe apenas na mente do recetor. Para formular uma imagem, os públicos interpretam a identidade de uma forma mais ampla, a partir de um determinado contexto com quadros de referência (Wood & Somerville, 2012: 128).

As organizações não podem construir uma imagem corporativa sem diferenças face ao idealmente proposto, porque não podem controlar o contexto em que sua comunicação é recebida, interpretada ou entendida (Wood & Somerville, 2012: 129). Por isso, a identidade da empresa tem de ser condizente e refletir a autenticidade do seu interior (Kapferer, 2002: 176), sustentando-se em aspetos reais e positivos que proporcionem credibilidade à organização, confiança dos seus públicos e, por fim, auxílio na argumentação em momentos de crises (Vieira & Gonçalves, 2014: 124). É necessário que a organização tenha transparência na sua comunicação em relação aos valores dados como garantidos, suposições subjacentes, expectativas, memórias coletivas e definições presentes (Cameron & Quinn, 2011: 16).

Os elementos fundamentais na origem de uma organização surgem nos objetivos, missão, nicho de mercado ou tecnologia (Spínola, 2017: 104). Partindo deste pressuposto, as organizações são entidades com propósito (Hollensbe, Wookey, Hickey, George & Nichols, 2014: 1228). Logo, existem por uma razão, seja para cumprir um propósito social ou comercial (Gregory, 2010: 2). Segundo Johnson, Scholes e Whittingham (2008: 13), o propósito está refletido na visão, missão e valores de uma organização. Se a missão é o propósito geral e a razão de ser da organização (Cardona & Rey, 2022: 71), por sua vez, a visão diz respeito ao que a organização aspira ser no futuro (Johnson et al., 2008: 164) desafiando e motivando os colaboradores (Sebastião, 2015: 107).

Para Spínola (2014: 123), tem-se como mensagens tangíveis a missão da empresa (os seus objetivos institucionais e a sua razão de ser), os elementos visuais (logótipo, cores,

símbolos, etc), e os intangíveis como a visão (onde a organização quer chegar e quais objetivos ela quer alcançar) e os valores (que são os princípios éticos que orientam suas ações). Em primeiro lugar, a missão orienta toda a existência da organização e permite a conceção da estratégia da mesma (Sebastião, 2015: 105). Por essa razão, a missão deve estar, idealmente, alinhada com os valores e expectativas dos principais públicos (Johnson et al., 2008: 10) e refletir a situação atual da empresa pela liderança (Cardona & Rey, 2022: 73).

Ao destacar quem a organização quer ser e a quem ela quer atuar (Berbegal-Mirabent, Mas-Machuca & Guix, 2019: 705), a missão deve ser específica, basear-se nas necessidades que a organização satisfaz, refletir as competências-chave, as ameaças e oportunidades da organização, ser atingível e flexível (Sebastião, 2015: 106). Na perspetiva de Nikbeen (2021: 130), a formulação e o desenvolvimento da missão da organização devem incluir as necessidades dos seus públicos, bens e serviços, objetivos ou valores. Não obstante, Moss, Short, Payne & Lumpkin (2011: 811) sugerem que a missão deve compreender explicitamente a contribuição social, bem como a viabilidade económica, reproduzindo a identidade organizacional da empresa.

As organizações empenham-se diariamente em desenvolver e comunicar um conjunto de valores corporativos que definem a forma como a organização atua (Johnson et al., 2008: 163). Por conseguinte, os valores de uma organização são os princípios subjacentes que orientam a estratégia de uma organização (Johnson et al., 2008: 163). Consequentemente, se desejamos mudar a cultura de uma organização, deve-se começar por mudar os seus valores (Fagiano, 1995: 5) uma vez que se constituem um elemento diferenciador da concorrência à semelhança do seu negócio ou dos seus serviços (Spínola, 2017: 231). No entendimento de Hollensbe et al., (2014: 1229) existem seis valores que podem potencialmente ajudar as organizações a atingir o seu propósito: dignidade, solidariedade, pluralidade, complementaridade, reciprocidade e sustentabilidade.

É relevante que os colaboradores sejam fiéis ao propósito da organização. No entanto, requer que a liderança cultive comportamentos e práticas apropriados na construção efetiva do caráter do indivíduo, da organização e da sociedade (Hollensbe et al., 2014: 1229). Assim, um dos propósitos da comunicação no processo de identificação de cultura e disseminação de valores nas organizações é a construção da identidade e imagem organizacional (Vieira & Gonçalves, 2014: 123). As organizações existem pela comunicação e formam-se pelas

relações de interação que acontecem no seu interior e na ligação com o exterior (Ruão & Kunsch, 2014: 8).

Face às restrições impostas por grupos ou interesses externos, as organizações lutam diariamente para cumprir a sua missão e os objetivos propostos pelos decisores (Grunig, Grunig & Ehling, 2013: 67). Todavia, a gestão, o diretor do departamento de comunicação e os trabalhadores envolvidos devem entender a comunicação estratégica como um fator indispensável para obter resultados e para o cumprimento da missão e da visão da empresa (Kunsch, 2018: 22).

Diariamente ocorrem processos organizacionais como aquisições, reestruturações e fusões que fazem com que os indivíduos ou as organizações se questionem sobre quem são e procurem reformulações a nível micro ou macro (Ferreira, 2016: 33). Os profissionais de comunicação devem repensar na identidade corporativa da empresa utilizando a estratégia, dando coerência, direção e uma estrutura (Gregory, 2010: 120). Cabe à comunicação uma tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização (Ruão & Kunsch, 2014: 8). Deste modo, a estratégia da comunicação interna deve ter como meta alinhar os discursos e a interpretação do público interno, ressaltando o que é relevante para a organização e fomentando nos colaboradores a partilha da mesma visão e missão (Varjão & Estender, 2016: 276).

A gestão adequada da comunicação permite à organização conceber, manter e ajustar a sua estratégia no ambiente, garantindo a sua consistência e continuidade numa linha de ação permanente (Carrillo, 2014: 78). Se as organizações desejam maximizar a produtividade, devem garantir aos membros da organização uma compreensão clara de quem são, para onde estão a caminhar e como chegarão à meta final (Cady, Wheeler, DeWolf & Brodke, 2011: 65).

As organizações são, assim, construções sociais que resultam de processos de comunicação que contribuem para a definição da identidade pessoal e organizacional (Sebastião, 2015: 107). Apesar da complexidade, diversidade e expectativas de cada membro da organização, todos devem procurar realizar os seus propósitos (Groff, Marschner & Sané, 2013: 85). Para isso, a alta gestão deve criar um ambiente propício para os colaboradores,

onde estes possam expandir as suas capacidades, instruir-se e comunicar, não só entre si, mas também com a organização (Santana & Brandão, 2018).

É importante que a liderança garanta que os conceitos expressos em declarações organizacionais formalizadas reflitam a verdadeira identidade da organização (Cady et al., 2011: 76). Deste modo, o sucesso de uma organização está dependente do compromisso e do alinhamento dos funcionários com aquilo que é verdadeiramente a organização, os seus objetivos e a sua estratégia (Santana & Brandão, 2018). Se as organizações existem por várias razões, é imprescindível que a sua origem encoraje e crie o nascimento de uma cultura que ensine os colaboradores no seu comportamento (Virgiawan, Riyanto & Endri, 2021: 70). Todavia, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e a determinação dos objetivos da organização (Varjão & Estender, 2016: 274).

1.2 Cultura e Subculturas Organizacionais

“As organizações são organismos vivos muito semelhantes aos indivíduos. As pessoas têm personalidades; as organizações têm culturas. As personalidades e culturas são formadas por valores porque, simplesmente, os valores expressam o que é importante para indivíduos ou empresas” (Fagiano, 1995: 5).

Nos últimos anos, a importância das organizações tem sido associada aos seus ativos intangíveis que, por serem recursos valiosos, raros e insubstituíveis, garantem vantagens competitivas a longo prazo (Kayo, Kimura, Martin, & Nakamura, 2006: 84). O capital humano é um dos principais ativos intangíveis a ser considerado pelas organizações (Juniora, 2019: 102; Kenedi, Satriawan & Khaddafi, 2022: 817) ao envolver as competências, o conhecimento e a experiência dos seus integrantes (Pfeffer & Veiga, 1999: 45). Por esta razão, as organizações têm delineado estratégias para valorizar os seus colaboradores, criando as condições necessárias para o seu bom desempenho, a sua satisfação e o seu bem-estar (Sant'anna, Paschoal & Gosendo, 2012: 746).

Nas últimas décadas, temos vindo a assistir ao florescimento dos temas relacionados com a questão simbólica da empresa, como a cultura organizacional e a identidade (Ruão, 2008; Seruya, 2009). A pesquisa teórica levou-nos a refletir que o conceito de cultura organizacional foi, no passado, muitas vezes assumido através de uma noção frágil e diversa

(Alvesson & Sveningsson, 2015: 49; Jackson, 2011: 58). Porém, atualmente, a cultura é considerada um elemento vital de identificação da identidade atual de uma organização e no estabelecimento de lacunas entre a sua identidade real e a identidade desejada (Wood & Somerville, 2012: 134).

O conceito de cultura é associado a determinadas características, tais como segundo Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders (1990): i) a cultura é holística e envolve um grupo maior de indivíduos; ii) está historicamente relacionada e é transmitida através de tradições e costumes; iii) é inerte e difícil de mudar; iv) é um fenômeno socialmente construído; v) é difícil de medir e classificar; vi) refere-se a formas de pensar, valores e ideias; e vii) não é concreta, objetiva e visível numa organização.

Na variedade de estudos culturais conduzidos no seio de uma organização, surgem várias definições sobre cultura organizacional (Alvesson & Sveningsson, 2015: 41) e conceitos divergentes - valores, normas, crenças, estruturas de suposições e símbolos (Jackson, 2011: 59). No entanto, para Gomes (1994: 16), o mais importante destas pesquisas deveria ser o que é que a cultura organizacional está a fazer pela organização, independentemente de como surgiu.

Pensar nas organizações como culturas, na qual existe um sistema de princípios partilhado por todos os membros, é um fenômeno recente (Varjão & Estender, 2016: 272). Neste sentido, a cultura organizacional é atualmente comumente definida como o conjunto de valores, expectativas, vivências e práticas compartilhadas pelos colaboradores num determinado contexto da organização que permite criar um elo de ligação e identificação por parte dos colaboradores (Santana & Brandão, 2018).

O trabalho desenvolvido por Edgar Schein emergiu como um dos mais importantes no campo da Cultura Organizacional. Nas suas palavras, a cultura organizacional é:

“é um padrão de pressupostos básicos partilhados por um grupo à medida que estes resolvem problemas de adaptação externa e integração interna, e que resultaram de tal forma bem que foram considerados válidos, e consequentemente, são ensinados e transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir.” (Schein, 2010: 18)

A cultura é sobre aquilo que é dado como certo, mas ainda assim contribui para a forma como os membros respondem e se comportam em relação aos problemas que enfrentam.

Tem, portanto, influência no desenvolvimento e na mudança da estratégia organizacional (Johnson et al., 2008: 189). Paralelamente, Gomes (1994: 17), atribui um valor estratégico à cultura organizacional se a entendermos como um sistema complexo e interdependente de representações que permitem aos atores darem solução aos problemas com que se confrontam, orientando e moldando os comportamentos na e da organização num determinado momento. Nesta perspectiva, estudar a cultura organizacional é, acima de tudo, estudar sobre pessoas (Santana & Brandão, 2018).

A construção de uma cultura organizacional envolve a criação de um universo simbólico que possibilita aos colaboradores uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação (Nogerino, 2016: 45). No entanto, a cultura atual de uma organização depende também do legado da sua história (Johnson et al., 2008: 189) e é afetada pelos valores sociais e pelo macroambiente do seio organizacional (Sebastião, 2015: 112). De acordo com Johnson et al., (2008: 194-195), a cultura de uma organização é composta por quatro camadas: valores, crenças, comportamentos e suposições. Em primeiro lugar, os valores e as crenças podem ser facilmente identificáveis numa organização e geralmente são escritos. Por sua vez, o comportamento é a forma como a organização atua e inclui as rotinas de trabalho dos funcionários. Por fim, as suposições são o núcleo da cultura de uma organização. Porém, é apenas através da comunicação que podemos conhecer, compreender e transformar a cultura organizacional (Varjão & Estender, 2016: 272).

O comportamento de uma organização reflete ou é refletido na sua cultura (Wood & Somerville, 2012: 133). Segundo Hatch & Schultz, 1997: 359-360), a cultura organizacional envolve todos os níveis hierárquicos da organização e baseia-se num amplo historial de aspetos materiais ou artefactos - nome, produtos, edifícios, logótipos, e, também, líderes. As autoras entendem a cultura organizacional como um contexto simbólico dentro do qual são formadas interpretações da identidade organizacional (Hatch & Schultz, 1997: 360). Se a identidade organizacional é ambígua, surgirá mais subculturas no seio de uma organização e, conseqüentemente, maior fragmentação. A identidade organizacional está, portanto, intimamente relacionada com a cultura organizacional (Alvesson & Sveningsson, 2015: 45). Neste sentido, a cultura deve ser considerada no desenvolvimento e manutenção de identidade organizacional (Hatch & Schultz, 1997: 360).

O estudo da cultura pode ser ainda analisado sob diferentes níveis de conhecimento, nomeadamente através dos i) artefactos; ii) crenças e valores e iii) pressupostos básicos (Schein, 2010: 25-37). O primeiro elemento da definição de Schein (2010: 25-27) são os artefactos que incluem todos os fenómenos que vemos, ouvimos e sentimos quando nos deparamos com um diferente grupo e uma nova cultura. Desta forma, os artefactos localizam-se à superfície da cultura organizacional e compreendem os produtos visíveis do grupo, tais como a arquitetura física do ambiente, tecnologia, produtos, fardas, mitos, lista de valores publicada, linguagem, padrões de comportamento, entre outros. Todavia, o autor revela que, embora seja um nível constituído por símbolos observáveis, o processo de descodificação da cultura de um grupo não é imediato e pode ser difícil de decifrar.

Quanto às crenças e valores, Schein (2010: 28-30) considera que estes emergem apenas da ação conjunta e partilhada por um grupo. Consequentemente, apesar do líder sugerir o que é certo e errado dentro da organização, o segundo nível da cultura está sujeito à validação social. A validação social possibilita que os valores e as crenças transformem-se em pressupostos básicos que servem como linhas de condução normativas e morais, guiando a ação dos membros de um grupo mesmo em situações incertas e complexas. Logo, os valores e as crenças são referências orientadoras e permitem prever o comportamento de uma determinada cultura ao nível dos artefactos.

Por último, os pressupostos básicos representam o terceiro nível da cultura, formando o núcleo e a essência da organização (Schein, 2010: 30-36). O autor explana, deste modo, que os pressupostos básicos compreendem as crenças e valores que se tornaram válidos, aceites e partilhados pelos membros por conduzirem a desfechos positivos. Neste sentido, através de um processo de transformação cognitiva, os valores inicialmente sugeridos numa organização ganham inconsciência, refletindo a forma como o grupo percebe, pensa e sente. Consequentemente, quanto mais a cultura organizacional se torna uma solução, mais forte é a sua influência no comportamento dos membros da organização (Kenedi et al., 2022: 820). Assim, o último nível de Schein (2010: 32) retrata o poder que a cultura detém ao possibilitar a estabilidade cognitiva, mesmo quando existe rejeição ou a deturpação do que nos rodeia, para que predomine a harmonia dos pressupostos básicos de cada um. Logo, é necessário decifrar os pressupostos básicos partilhados pelos

membros, interpretando os artefactos de forma adequada e entender a credibilidade e coerência das crenças e dos valores numa determinada organização (Schein, 2010: 36).

A cultura organizacional compreende, assim, os entendimentos tácitos (suposições, crenças e valores) que contextualizam os esforços de produção de significado numa organização, incluindo a auto-definição interna (Hatch & Schultz, 2002: 996). Ademais, na perspectiva de Ruão (2008: 70), o carácter único da organização e a diferenciação da cultura organizacional são capazes de atrair reconhecimento e construir uma identidade de prestígio. Nesta perspectiva, Mappamiring, Akob e Putra (2020: 242), mostraram que, a cultura organizacional é um aspeto essencial desejado pelos *millennials*, a par de uma boa liderança, instalações e relacionamento com os colegas.

A pesquisa teórica levou-nos, porém, a sistematizar que a cultura está sempre em formação (Jackson, 2011: 80) e é criada, sustentada, transmitida e reformulada através de relações sociais (Schall, 1983: 560). Sendo um produto humano, é compartilhado por pessoas de vários grupos (Hofstede et al., 1990: 313) e mantém a organização unida ao mesmo tempo que fornece padrões apropriados para o que os colaboradores devem dizer e fazer (Robbins, Judge & Campbell, 2010: 334). Logo, a cultura no seio organizacional contribui para a integração, estabilização, consistência, permanência, significação e adaptação dos processos e existência da organização (Schein, 2010: 4).

A cultura desempenha várias funções dentro de uma organização. Para além de produzir distinção entre as demais, cria compromisso nos colaboradores; aumenta a estabilidade e, ainda, serve como um mecanismo de controlo que orienta e molda as atitudes e comportamentos dos constituintes, ajudando-os a entender a sua organização (Robbins et al., 2010: 334). Kenedi et al. (2022: 822), por sua vez, constataram que a cultura organizacional tem um efeito positivo no desempenho dos funcionários, realçando o seu profissionalismo, integridade, orientação para o cliente e vontade de melhoria contínua. Deste modo, a cultura organizacional permite às pessoas crescer, expandindo as suas capacidades como líderes, como colaboradores e como seres humanos (Nurjanah, Pebianti & Handaru, 2020: 2)

A pandemia e a digitalização das formas e locais de trabalho vieram pôr à prova a cultura de todas as organizações (Savić, 2020: 103). As mudanças profundas demonstraram

que a cultura necessita de adaptação e evolução (Spicer, 2020: 1738). Segundo um estudo de Yun, Zao, Jung e Yigitcanlar (2020: 5), atualmente é necessário que os líderes desenvolvam uma cultura de inovação construída sobre valores como curiosidade, criatividade, flexibilidade e diversidade. Portanto, os membros da organização devem ser encorajados a construir uma nova cultura mais alinhada com os novos desafios ambientais, como forma de apoiar e preservar valores culturais profundamente enraizados (Spicer, 2020: 1738). Por sua vez, a pesquisa de Varjão e Estender (2016: 275), ressalva também que é necessária uma cultura mais participativa que enfatize novas normas de comportamento e que se adeque aos novos procedimentos e atividades.

No ambiente organizacional interno constata-se novas configurações com as mudanças das relações no mundo do trabalho (Alvesson & Sveningsson, 2015: 3). O papel da cultura em influenciar o comportamento dos colaboradores parece ser cada vez mais relevante (Robbins et al., 2010: 335) uma vez que impacta significativamente as práticas de gestão do conhecimento no seio organizacional (Lehman, 2017: 55), nomeadamente a criação, armazenamento e transferência de informações entre departamentos (Lam, Nguyen, Le, & Tran, 2021: 13).

Os colaboradores não devem ser vistos apenas como recursos, mas sobretudo, como ativos valiosos (Paais & Pattiruhu, 2020: 582) que devem ser geridos e desenvolvidos (Nurjanah et al., 2020: 2). Ao estabelecer a cultura numa organização, as práticas estabelecidas pelos líderes devem procurar mantê-la (Robbins et al., 2010: 338), dando aos colaboradores um conjunto de experiências enriquecedoras através critérios de avaliação de desempenho adequados, desenvolvimento de carreira e promoção (Paais & Pattiruhu, 2020: 581). Logo, a cultura organizacional deve constituir-se um vetor estratégico da organização (Khan, Ismail, Hussain & Alghazali, 2020: 13) e funcionar como uma ferramenta preciosa dentro das organizações, sendo capaz tanto de condensar tradições como de difundir mudanças (Varjão & Estender, 2016: 273).

O conceito de cultura assenta na ideia de partilha para o desenvolvimento da unidade grupal (Ruão, 2008: 114). Assim, a cultura numa organização deve ser assumida com uma visão integradora de cariz dominante, mas também, que valorize a diferenciação, a heterogeneidade que pressupõe um conjunto de subculturas que se entrelaçam no quotidiano organizacional.

As organizações são caracterizadas por diferentes tarefas de trabalho, divisões, sectores e níveis hierárquicos que, potencialmente, promovem distinções no significado, valores e símbolos. Além disso, no seio organizacional coabitam diferentes gerações, géneros, classes, departamentos e grupos ocupacionais que originam e suportam a variedade cultural e fragmentação (Alvesson & Sveningsson, 2015: 44). Segundo Jackson (2011: 60), ao tentar entender a relação entre a cultura e os objetivos de uma organização, pode ser possível identificar alguns aspetos da cultura que atravessam a organização inteira. Por contraste, para Johnson et al., (2008: 195), pode haver subculturas importantes dentro das organizações que podem estar diretamente relacionadas com a estrutura da organização.

Na perspetiva de Robbins et al. (2010: 336), a maioria das grandes organizações tem uma cultura dominante e vários conjuntos de subculturas. Por sua vez, Alvesson e Sveningsson (2015: 44) defendem que não existe uma cultura organizacional geral e unificadora. Cooke e Rousseau (1988: 269-270) sugerem que o desenvolvimento de subculturas ocorre com diferenças de recompensas, metas e valores em todos os níveis, funções e unidades dentro da organização. Deste modo, ao contrário do que Lok, Westwood e Crawford (2005: 490) preconizam, a cultura organizacional não é única, unificada, homogénea e monolítica.

De forma a garantir o bom funcionamento organizacional, Schein (2010: 189-202) afirma que é imprescindível que a chefia domine o desenvolvimento de três subculturas: (i) a subcultura das operações que está presente nos indivíduos que sentem que garantem o êxito organizacional através da cooperação entre si; (ii) a subcultura da engenharia (ou *design*) que é formada por grupos que entendem e concretizam a tecnologia base do negócio, impulsionados pela concisão e rigor das máquinas sem intervenção humana; e, por último, (iii) a subcultura executiva que abrange os gestores de topo e as suas inquietações com o desenvolvimento e saúde financeira de cada organização.

Adicionalmente, à medida que as organizações ampliam os seus limites, nivelam as estruturas, introduzem equipas e capacitam os seus membros, o significado compartilhado fornecido não garante que todos estejam apontados na mesma direção (Robbins et al., 2010: 336). Por exemplo, a existência de subculturas pode ser particularmente evidente em estruturas que cresceram por meio de aquisições ou o caso de multinacionais. Com efeito,

alinhar o posicionamento estratégico e a cultura é uma característica crítica de organizações bem-sucedidas (Johnson et al., 2008: 195).

A cultura organizacional pode conter múltiplas culturas nela própria, e quando é necessário, as organizações podem e devem alcançar mudanças rápidas (McDermott & O'Dell, 2001: 77). Os gestores devem estar cientes de que a cultura e subculturas organizacionais podem influenciar fortemente uma organização e nem todos os aspetos da cultura podem ser totalmente controláveis (Jackson, 2011: 80). As subculturas mais fortes podem até dificultar a introdução de mudanças organizacionais pelos líderes (Robbins et al., 2010: 336). O líder tem de sentir que é um produto do grupo e participar na criação do mesmo (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990: 110). A liderança adequada aos tempos atuais deve ser transformacional, autêntica e resiliente, capaz de trabalhar as vertentes pessoais dos colaboradores (Antunes, 2012: 13).

A complexidade atual, resultante da globalização, da revolução tecnológica da informação e da era digital, exige das organizações uma nova postura e uma comunicação estrategicamente planeada (Kunsch, 2018: 22). Face ao atual mercado global, a cultura é um aspeto de elevada importância (Lehman, 2017: 55) uma vez que o sucesso das organizações não é resultado apenas das forças de mercado, do posicionamento competitivo ou das vantagens de recursos (Paais & Pattiruhu, 2020: 577), mas principalmente, da sua cultura organizacional - valores, crenças e visão que os membros auferem (Cameron & Quinn, 2011: 4-5).

As organizações têm personalidade própria, assim como as pessoas (Varjão & Estender, 2016: 273). As empresas devem ter presente que não originam apenas bens e serviços, mas também desenvolvem os indivíduos. Os colaboradores são, assim, afetados pelos seus ambientes de trabalho e a cultura empresarial que os forma (Hollensbe et al., 2014: 1229). Logo, a cultura organizacional é um património das organizações que deve ser muito valorizada (Lehman, 2017: 55), para que as instituições possam realizar as metas estabelecidas, enfrentar os momentos de crise (Groff et al., 2013: 88) e, sobretudo, atenderem a uma opinião pública vigilante, públicos cada vez mais exigentes e uma sociedade em mudança (Kunsch, 2018: 22).

Assim, a ligação funcional com os funcionários é crítica para uma organização porque fornecem talento e experiência necessária (Grunig et al., 2013: 69). Para que os funcionários possam ser embaixadores da marca, precisa-se do sucesso da cultura organizacional (Charbonnier-Voirin, Poujol & Vignolles, 2016: 2). Deste modo, a cultura na organização deve ser privilegiada; os tabus devem ser destruídos e os antigos paradigmas precisam de ser menosprezados para a construção de um novo modelo de comunicação, que permita que todos os funcionários sejam envolvidos (Varjão & Estender, 2016: 275).

Os líderes devem ter presente que não são criadores de cultura, mas participantes no processo da sua emergência. Por isso, devem ter como mote construir relacionamentos – gerindo a interdependência – que é a essência das Relações Públicas. Os bons relacionamentos tornam, assim, as organizações mais eficazes porque permitem mais liberdade e autonomia para cumprir as suas missões (Grunig et al., 2013: 69).

A cultura organizacional é o elemento-chave que permite que os colaboradores se conectem à empresa e compreendam o significado da sua contribuição, mantendo-se mais satisfeitos e comprometidos no ambiente profissional (Nogerino, 2016: 51). Os profissionais de comunicação interna antes de escolherem as metas e os objetivos adequados para a organização, devem analisar a estrutura e o ambiente da organização, reconhecendo a abordagem da gestão usada na sua organização (Grunig & Hunt, 1984: 249). É importante superar a dimensão apenas instrumental da comunicação e incorporar uma visão humanista, com aportes conceituais dos paradigmas interpretativo e crítico da comunicação organizacional (Kunsch, 2018: 17).

1.3 Modelos de Avaliação da Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um construto multidimensional que reflete a pluralidade de conceitos, mas também de abordagens de medição (Jung et al., 2009: 1087). Por esta razão, a academia há muito que debate se as culturas podem ser comparadas e medidas. Se a cultura é baseada em valores subjacentes e suposições, muitas vezes não reconhecidas e incontestadas nas organizações (Cameron & Quinn, 2011: 149), há quem defenda que a cultura organizacional pode ser difícil de avaliar ou, até mesmo, impossível no seu nível mais complexo (Alvesson & Sveningsson, 2015: 49).

Para medir a cultura numa organização, há três estratégias que podem ser utilizadas (Cameron & Quinn, 2011: 148): i) abordagem holística em que o investigador fica imerso na cultura e envolve-se em observação participante; ii) abordagem metafórica ou de linguagem em que o pesquisador utiliza padrões de linguagem em documentos, relatórios, histórias e conversas para descobrir padrões culturais; e iii) abordagem quantitativa na qual o investigador usa questionários ou entrevistas para avaliar dimensões particulares de cultura.

O estudo da cultura organizacional pode ser compreendido através de técnicas qualitativas, nomeadamente observações participantes, entrevistas estruturadas, análise documental, *focus groups* e etnografias. A escolha da metodologia qualitativa para o estudo da cultura organizacional é justificada por várias razões. Em primeiro lugar, a abordagem qualitativa permite avaliar a cultura de uma organização refletindo com detalhe a visão interna dos membros da organização (Xenikou & Furnham, 1996). Adicionalmente, proporciona o alcance de aspetos considerados inatingíveis, profundos e inconscientes, como é o caso dos pressupostos básicos de Schein (2010). No entanto, de acordo com Xenikou e Furnham (1996: 350), é difícil desvendar o carácter único que cada cultura detém através de medidas construídas atempadamente.

A redimensionalidade e a eficácia dos instrumentos quantitativos é uma das suas maiores vantagens já que os investigadores podem comparar a cultura entre organizações e, simultaneamente, realizar um estudo longitudinal sobre cada instituição (Sirikrai, 2006: 41). Na perspetiva de Cameron e Quinn (2011: 149), é crucial que os indivíduos que respondem a um questionário relatem valores e suposições subjacentes (cultura) e não apenas atitudes ou perceções (clima). Para isso, torna-se essencial usar um procedimento de análise de cenário no qual os entrevistados relatam até que ponto os cenários descritos são indicativos da cultura da sua própria organização.

Apesar das limitações da pesquisa comparativa para entender os níveis mais profundos e complexos da cultura organizacional, foram também desenvolvidas abordagens sistemáticas para medição comparativa, sobretudo ao nível de valores e normas comportamentais. Por exemplo, um dos primeiros instrumentos a ser desenvolvido foi o *Organizational Culture Inventory* (OCI) baseado em perceções e expectativas individuais em relação a estilos culturais (Xenikou & Furnham, 1996: 354). Cooke e Rousseau (1988:

257-260) sugerem doze estilos de pensamento divididos em três categorias: a) estilo construtivo - norma humanística (1), de afiliação (2), de concretização (3) e atualização própria (4); b) estilo passivo - norma de aprovação (5), convencionais (6), de dependência (7), de evitação (8) e c) estilo agressivo - norma opositora (9), de poder (10), competitivas (11) e perfeccionistas (12). Deste modo, o OCI é formado por 120 itens divididos pelos 12 estilos e calculados por intermédio de uma escala de 1 a 5, onde o 5 significa um comportamento favorável na organização (Cooke & Rousseau, 1988: 257-260). Por sua vez, o CGS (*Culture Gap Survey*) apesar de enfatizar a mensuração das normas comportamentais, pressupõe díspares subescalas que estudam o suporte e a inovação de tarefas, as relações sociais e a liberdade pessoal (Xenikou & Furnham, 1996: 355).

Xenikou e Furnham (1996) analisaram também a escala *Organizational Beliefs Questionnaire* (OBQ) e o CCS (*Corporate Culture Survey*). O OBQ foca-se nos valores e engloba subescalas de avaliação compostas por i) “o trabalho deve ser divertido”; ii) “ser o melhor”; iii) “inovação”; iv) “atenção ao detalhe”; v) “valorização das pessoas”; vi) “qualidade”; vii) “comunicação”, viii) “orientação para o crescimento/lucro”; ix) gestão hands-on”; e x) “filosofia partilhada” (Sashkin, 1984, citado em Sirikrai, 2006: 42). Ora, em contrapartida o CCS aborda a cultura através dos valores, dos heróis, dos rituais e das redes (Glaser, 1983 citado em Sirikrai, 2006: 42).

Jung et al., (2009) exploraram a cultura organizacional a partir das propriedades psicométricas de 48 instrumentos de cultura organizacional. Todavia, apenas 46% dos instrumentos demonstraram consistências internas adequadas e somente um em cada cinco instrumentos demonstrou evidência para ser representativo da organização como um todo (Jung et al., 2009: 1091). Enquanto Jung et al. (2009) destacou evidências limitadas da adequação psicométrica de vários instrumentos de avaliação da cultura, o OCAI parece ser um instrumento amplamente sólido para pesquisa de diagnóstico de cultura (Heritage, Pollock & Roberts, 2014).

O trabalho desenvolvido por Cameron e Quinn (2011: 149-153) indica que a fim de diagnosticar adequadamente a cultura organizacional, é necessário identificar os aspetos da organização que refletem os valores-chave e suposições da organização e, em seguida, dar aos indivíduos uma oportunidade de responder usando a sua estrutura arquetípica subjacente. O Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI) fornece uma avaliação

diagnóstica da cultura com base num exame de valores centrais, suposições compartilhadas e abordagens comuns de trabalho (Cameron & Quinn, 2011: 149-153).

Existem seis dimensões de conteúdo que servem de base para o OCAI (Cameron & Quinn, 2011: 151): i) as características dominantes da organização, ou seja, como é a organização geral; ii) o estilo e a abordagem de liderança que permeiam a organização; iii) a gestão dos funcionários ou o estilo que caracteriza como os funcionários são tratados e como é o ambiente de trabalho; iv) a cola organizacional ou mecanismos de ligação que mantêm a organização interligada; v) as ênfases estratégicas que definem quais são as áreas principais da organização; e, por fim, vi) os critérios de sucesso que determinam como a vitória é definida e o que é recompensado e celebrado.

Apesar desta lista de seis dimensões de conteúdo não ser abrangente, provou em pesquisas anteriores fornecer uma imagem adequada do tipo de cultura que existe numa organização. Portanto, ao fazer com que os membros da organização respondam a perguntas sobre estas dimensões, a cultura organizacional subjacente pode ser descoberta (Cameron & Quinn, 2011: 153).

Por sua vez, Reigle (2001: 3-5) desenvolveu o OCA (*Organizational Culture Assessment*) para avaliar a cultura organizacional. Este instrumento abrange 45 perguntas divididas em cinco seções que correspondem a determinados elementos da cultura: i) linguagem; ii) artefactos e símbolos; iii) padrões de comportamento; iv) valores expostos e, v) crenças e pressupostos básicos. A pesquisa é estabelecida através de uma escala de resposta do tipo *Likert* com quatro das seguintes categorias: concordo totalmente, concordo um pouco, discordo um pouco ou discordo totalmente. Logo, o *score* final será a média das respostas dos inquiridos.

Em suma, a metodologia qualitativa e quantitativa encontram desafios comuns como a falta de clareza, profundidade e representatividade uma vez que o campo é altamente fragmentado e em constante evolução (Jung et al., 2009: 1094). No entanto, de forma a beneficiar das vantagens dos métodos de investigação quantitativos e qualitativos, os investigadores podem usar, em primeiro lugar, a pesquisa qualitativa para fins exploratórios e métodos de investigação quantitativos para o investigador depois poder obter dados primários (Sirikrai, 2006).

Capítulo II: Teletrabalho e Gestão de Pessoas

2.1 Teletrabalho: origem, conceito e características

“É precisamente quando as organizações atuam em envolventes caracterizadas pela turbulência e incerteza que descobrem que a adoção de práticas flexíveis de trabalho as ajuda a ganhar e sustentar vantagem competitiva sobre os seus concorrentes diretos” (Cunha, 2006: 291).

Durante a história da humanidade, o trabalho recebeu diferentes significados (Losekann & Mourão, 2020: 72). Aliás, a própria natureza do trabalho humano e o perfil esperado do trabalhador tem vindo a alterar-se rapidamente nas últimas duas décadas, acompanhando a introdução e o desenvolvimento de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (Vilarinho, Paschoal & Demo, 2021: 135). Atualmente, o teletrabalho é uma realidade para milhões de colaboradores em todo o mundo (Antunes, Bridi, Santos & Fischer, 2022: 2).

À medida que avança o desenvolvimento das TIC para o teletrabalho, o trabalho torna-se mais flexível no tempo e no espaço (Heiden, Widar, Wiitavaara & Boman, 2021: 707). Desta forma, as TIC revolucionaram o trabalho e a vida quotidiana no século XXI (Ollier-Malaterre, Jacobs & Rothbard, 2019: 426). No entanto, embora as TIC tenham alterado o mercado laboral, a adoção do teletrabalho foi mais lenta do que o previsto devido a vários fatores humanos, sociais e organizacionais (Messenger et al., 2017: 3). Por exemplo, as organizações foram resistindo a novas práticas de trabalho uma vez que a gestão receava da modificação constante dos tradicionais locais e horários de trabalho e, ainda, expunham fatores básicos humanos associados à necessidade das pessoas para atender pessoalmente os diferentes públicos (Messenger et al., 2017: 3).

O teletrabalho está em ascensão devido ao desenvolvimento de inovações em tecnologias de informação e comunicação e à transição para uma economia pós-industrial com a expansão das atividades baseadas no conhecimento, nomeadamente espaços de *coworking* (Ravalet & Rérat, 2019: 582). Todavia, o teletrabalho não é um conceito novo (Antunes et al., 2022: 3), mas a investigação neste campo académico não tem sido exaustiva (Athanasiadou & Theriou, 2021: 2).

O tema do teletrabalho remonta ao início dos anos 1970, quando a crise energética levou os teóricos a considerar o teletrabalho como uma alternativa ao deslocamento físico (Haddon & Brynin, 2005: 35). O conceito de teletrabalho é introduzido em 1973 por Jack Nilles, considerado o pioneiro no uso deste termo ao introduzir *telecommuting* e *telework*. Assim, de acordo com Nilles (1997: 7-9), o teletrabalho consiste na capacidade dos funcionários para trabalhar a qualquer hora e em qualquer lugar. Logo, o teletrabalho é uma atividade periódica fora do escritório da organização, durante um ou mais dias por semana, através do uso da tecnologia (Antunes et al., 2022: 5-6).

Frequentemente, na literatura, o teletrabalho é denominado por trabalho remoto, *e-work*, *smart work*, *telecommuting*, *home based work* ou trabalho à distância (Antunes et al., 2022: 5). No entanto, em termos práticos, não existe uma definição comum e clara de teletrabalho na medida em que abrange uma variedade de situações diferentes em termos de tecnologia utilizada, localização, contrato e intensidade no tempo (Aguilera, Lethiais, Rallet & Proulhac, 2016: 1). Consequentemente Tremblay e Thomsin (2012: 101) revelam que a ausência de uma definição comum de teletrabalho torna difícil quantificar este fenómeno. Aliás, a falta de estudos que definam diferenças conceituais representam um desafio e, por conseguinte, tem impacto nos dados e em relatórios comparativos internacionais (Antunes et al., 2022: 5).

Para Haddon & Brynin (2005: 36), existem elementos-chave que podem estar em qualquer definição do termo “teletrabalho”: tecnologia, localização, alterações contratuais e tempo. Por sua vez, no entendimento de Gálvez, Tirado & Alcaraz (2020: 183), o teletrabalho significa trabalho fora das instalações da empresa, principalmente de casa e utilizando tecnologias como as TIC. Logo, os teletrabalhadores são trabalhadores autónomos que utilizam dispositivos como *smartphones*, *tablets*, *laptops* e computadores para realizar as suas tarefas laborais várias vezes por mês e, pelo menos, num outro local que não seja apenas as instalações do empregador (López-Igual & Rodríguez-Modroño, 2020: 2).

Existem três tipos de teletrabalhadores de acordo com o local de trabalho (casa, escritório ou outro local), intensidade e frequência: i) teletrabalhadores domésticos regulares; ii) trabalhadores altamente móveis, que trabalham frequentemente em vários lugares, inclusive a partir de casa; e iii) trabalhadores ocasionais com média a baixa mobilidade e frequência de trabalho fora das instalações da empresa (Messenger et al., 2017:

1). Assim, a capacidade de acessar a qualquer conteúdo em qualquer lugar é essencial para o teletrabalho e, de acordo com Bosua, Gloet, Kurnia, Mendoza e Yong (2013: 10) os dispositivos móveis e portáteis sofisticados permitem resultados de trabalho produtivos.

Antunes et al., (2022: 5-6) diferenciam ainda o trabalho remoto de teletrabalho. Por um lado, o trabalho remoto refere-se ao trabalho executado total ou parcialmente fora das instalações da empresa. Logo, os locais de trabalho alternativos variam de espaços de *coworking*, casa ou cafés e livrarias. Por oposição, o teletrabalho é uma categoria única em que os trabalhadores devem usar as TIC para realizar o trabalho remoto.

O teletrabalho é tipicamente implementado para atingir vários objetivos dentro da organização (Greer & Payne, 2014: 88). No entanto, começou por ser implementado como forma de combater fragilidades nas organizações, nomeadamente reduzir os custos dos bens imobiliários; responder às necessidades familiares dos colaboradores e agir em conformidade perante leis criadas para apoiar colaboradores com deficiências (Bailey & Kurland, 2002: 383-384). Contudo, face à conjuntura atual, as organizações têm vindo a apoiar o teletrabalho para reter e atrair os melhores talentos e, ainda, ter uma força de trabalho diversificada (Eversole, Venneberg & Crowder, 2012: 618).

O teletrabalho beneficia tanto os trabalhadores como as organizações, uma vez que as oportunidades de trabalho se expandem para além das fronteiras geográficas tradicionais (Day & Burbach, 2014: 9). Todavia, nos primórdios do teletrabalho, os benefícios do trabalho flexível eram considerados principalmente sociais (Greer & Payne, 2014: 88). De acordo com a literatura, os fatores favoráveis ou desfavoráveis à adoção do teletrabalho é devido a três categorias como i) o trabalho realizado (natureza das tarefas e da organização); ii) a perceção dos benefícios (ou desvantagens) do teletrabalho; e a iii) compatibilidade com a cultura de trabalho a nível nacional ou dentro da organização (Aguilera et al., 2016: 3). Por um lado, o teletrabalho é particularmente comum no setor terciário e predominantemente em três categorias: informação e comunicação, educação e serviços domésticos (Ravalet & Rérat, 2019: 589). Neste sentido, os trabalhadores altamente qualificados e autónomos são os mais propensos a teletrabalhar (Aguilera et al., 2016: 3; López-Igual e Rodríguez-Modroño, 2020: 12).

Em segundo lugar, a forma como os líderes ou os trabalhadores percebem os benefícios do teletrabalho, nomeadamente a produtividade e o bem-estar dos funcionários, conduz à adoção do regime de trabalho (Aguilera et al., 2016: 3). Uma das principais vantagens do teletrabalho é a gestão do trabalho com a vida familiar (Gálvez et al., 2020: 180) ao mesmo tempo em que exige mais dos funcionários para que estabeleçam limites para o seu trabalho (Heiden et al., 2021: 708).

Por último, os fatores culturais podem favorecer ou impedir a implementação do teletrabalho (Aguilera et al., 2016: 3). Desta forma, Peters & Batenburg (2015: 265-267) mostraram que a adoção do teletrabalho varia de acordo com as diferenças e valores culturais ao analisar gerentes de linha em dois locais da mesma empresa multinacional na França e na Holanda. No contexto holandês, os gestores viam o teletrabalho como uma prática que se ajustava aos valores culturais, enquanto na França a valorização da distância do poder e a evitação da incerteza, contribuíram para reduzir a implementação de práticas de teletrabalho (Peters & Batenburg, 2015: 265-267)

O teletrabalho em tempo integral permite que as organizações acessem a mais talentos fora da área geográfica imediata (Day & Burbach, 2014: 8). Ademais, o teletrabalho promove o desenvolvimento de melhores competências de gestão na atribuição de tarefas, planeamento, facilitação da comunicação mediada e monitorização do trabalho (Leung, 2004: 151). O trabalho remoto também está associado a maior produtividade, menor absentismo, menores taxas de rotatividade, maior comprometimento organizacional e melhor desempenho organizacional (Greer & Payne, 2014: 89). A economia de tempo por não ter de se deslocar e a capacidade de definir um horário de trabalho flexível pode aumentar a satisfação no trabalho, reduzir o stress e melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal do teletrabalhador (Day & Burbach, 2014: 9). Ainda assim, o novo regime laboral demonstrou ser uma forma de ajudar a reduzir a poluição do ar e o congestionamento do trânsito (Stiles, 2020: 146).

Por sua vez, para as organizações, o teletrabalho é visto como uma forma de melhorar a retenção de pessoal, especialmente porque é um fator cada vez mais importante para os colaboradores que lutam para ter um equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal (Nagata et al., 2021: 907). O teletrabalho permite ainda a redução de despesas gerais nas

empresas como o aluguer do espaço, água, eletricidade, telefone, internet, limpeza, manutenção ou custo com deslocamento dos trabalhadores (Antunes et al., 2022: 4).

As empresas que desejam implementar programas de teletrabalho bem-sucedidos devem estar cientes dos motivos pelo qual os indivíduos teletrabalham ou desejam teletrabalhar. O estudo de Thompson, Payne, Alexander, Gaskins e Henning, (2022: 161-165) revela dez motivos para os funcionários preferirem teletrabalhar, tais como: i) redução do tempo gasto no deslocamento para o trabalho; ii) redução dos custos para o funcionário ou para organização; iii) equilíbrio entre vida profissional e pessoal; iv) aumento da produtividade; v) preferência pessoal e conveniência por ambientes mais descontraídos e confortáveis; vi) elasticidade em trabalhar fora do horário de trabalho; vii) flexibilidade em atender a outras tarefas não laborais como a manutenção da casa; viii) tolerância em caso de doença pessoal ou médica; ix) facilidade em executar tarefas de suporte que exigem que outros trabalhadores não estejam a trabalhar; e, por fim, x) redução de emissão de poluentes atmosféricos.

O teletrabalho pode melhorar o desempenho individual e organizacional. O nexo causal entre as TIC e o desempenho no trabalho não é tão claro como costuma ser presumido, mas depende do equilíbrio entre a comunicação e a localização que é inerente a todas as formas de teletrabalho (Messenger et al., 2017: 26). Segundo Hornung e Glaser (2009: 401-402), os benefícios do teletrabalho na satisfação e bem-estar dependem da realização e do carácter voluntário do teletrabalho, assim como da autoridade de decisão sobre a intensidade e autodeterminação no tempo, organização e execução do trabalho (Hornung & Glaser, 2009: 401-402). Todavia, a literatura revela efeitos geralmente positivos no desempenho individual (Bosua et al., 2013: 11; Hornung & Glaser, 2009: 398; Messenger, et al., 2017: 26; Nagata et al., 2021: 907).

O estudo de Nagata et al., (2021: 907) revela que os trabalhadores com teletrabalho de baixa e moderada intensidade (uma vez a três dias por semana) apresentaram maior empenho e compromisso no trabalho do que aqueles sem teletrabalho. Complementarmente, o estudo de Delanoije & Verbruggen (2020: 804) conclui que os colaboradores que têm permissão para teletrabalhar revelam menos stress em comparação com os que não têm permissão para teletrabalhar. Aliás, os teletrabalhadores relatam menos stress, menor conflito trabalho-casa, maior produtividade e desempenho no trabalho em dias de teletrabalho em comparação com

dias sem teletrabalho (Delanoeije & Verbruggen, 2020: 804). Apesar de o teletrabalho poder ser um método preferencial para alguns colaboradores, em oposição, os resultados do estudo de Heiden et al. (2021: 719) mostram que as pessoas que teletrabalham várias vezes por semana têm mais stress relacionados com a organização e conflitos.

Apesar do teletrabalho facilitar a flexibilidade de horários e melhorar o desempenho do colaborador (Ravalet & Rérat, 2019: 587; Thompson, et al., 2022: 150) também tornam a gestão e a supervisão mais complexa (Messenger et al., 2017: 26). O teletrabalho exige uma redução do controlo organizacional, o que implica confiar nos funcionários para não agirem de forma oportunista (Hornung & Glaser, 2009: 401). Com efeito, este regime não é isento de riscos e é importante ter em conta a especificidade e complexidade de cada atividade desenvolvida (Antunes et al., 2022: 33).

Para os trabalhadores, surgiram desafios como a necessidade rápida de aprender a manusear novas tecnologias e o estabelecimento de novas formas de interação e comunicação entre as equipas (Losekann & Mourão, 2020: 73). Aliás, as vidas familiares também tiveram de ser conciliadas com o trabalho e dificultaram a alternância entre o horário de trabalho e o horário pessoal (Nagata et al., 2021: 907). De acordo com Moreira et al. (2022: 58), o teletrabalho pode isolar o trabalhador, trabalhando mais horas do que o normal, com acréscimo de stress e outros riscos psicossociais, bem como pode violar a sua privacidade e a do seu agregado familiar, em especial nos casos em que o *home office* é realizado no domicílio (Moreira et al., 2022: 58). Logo, a relação entre vida pública e privada nunca esteve tão entrelaçada (Losekann & Mourão, 2020: 73).

Vilarinho et al. (2021: 139) enumeraram aspetos negativos associados ao teletrabalho tais como i) suporte técnico insuficiente por parte da organização; ii) velocidade de internet e problemas com *softwares*; iii) problemas com questões de regulamentação legal do teletrabalho; iv) dificuldades de interação e comunicação entre membros do grupo e do teletrabalhador; v) isolamento social do teletrabalhador; e, finalmente, vi) sobrecarga de trabalho e falta de tempo de descanso e recuperação. O isolamento do teletrabalhador pode levar a quadros de adoecimentos de natureza mental e, desta forma, facilitar o desenvolvimento da ansiedade, depressão e síndrome de *burnout* (Ribeiro, Souza, Barcelos & Karino, 2020: 131).

O uso de *smartphones* relacionado com o trabalho afeta também negativamente o controlo percebido do uso do tempo, indicando uma desvantagem não intencional da sua utilização (Thulin, Vilhelmson & Johansson, 2019: 14). A este respeito, o estudo de Eversole et al., (2012: 106) revela que o teletrabalho evita distrações e interrupções causadas por colegas de trabalho. Todavia, os colaboradores sentem necessidade de permanecer mais tempo acessível por e-mail e dispositivos móveis quando estão em teletrabalho. Deste modo, têm mais pressão para responder mais rápido a e-mails, mensagens instantâneas e telefonemas (Eversole et al., 2012: 107). É de extrema importância a responsabilidade e dever do empregador em observar a compatibilidade dos colaboradores com o teletrabalho (Ribeiro et al., 2020: 131).

As pessoas com responsabilidades hierárquicas têm uma tendência muito maior para o teletrabalho parcial, mas não para o teletrabalho intensivo (Ravalet & Rérat, 2019: 587). A pesquisa de Zhang, Moeckel, Moreno, Shuai e Gao (2020: 63) sugerem que o estágio da vida familiar se associa de forma complexa ao teletrabalho. Em primeiro lugar, independentemente do sexo e do estado civil, os pais têm menos probabilidade de teletrabalhar do que os seus homólogos sem filhos. Por sua vez, entre os trabalhadores sem filhos, os solteiros têm maior probabilidade de teletrabalhar do que os casados e os homens têm maior probabilidade de teletrabalhar do que as mulheres. Pelo contrário, para indivíduos com filhos, os pais casados são mais propensos a teletrabalhar do que os pais solteiros e as mulheres são mais propensas a teletrabalhar do que os homens. Este estudo mostrou que os filhos são a característica mais importante nas fases da vida familiar para o comportamento de teletrabalho de um indivíduo (Zhang et al., 2020: 63).

Portanto, as organizações precisam de avaliar cuidadosamente a sua infraestrutura, bem como a natureza do trabalho necessário para identificar o que os indivíduos e as equipas precisam para facilitar a comunicação e a colaboração em trabalhar a partir de qualquer lugar (Bosua et al., 2013: 10). Ao entender o motivo pelo qual os indivíduos teletrabalham ou desejam teletrabalhar, as organizações são mais capazes de melhorar os acordos de teletrabalho e, por sua vez, de aumentar a satisfação e produtividade no trabalho (Thompson, et al., 2022: 173).

A chave para tornar o teletrabalho mais produtivo é adotar um estilo de gestão adequado ao teletrabalho baseado na confiança e gestão entre supervisor e colegas e entre

colegas individualmente (Bosua et al., 2013: 9-10). Neste sentido, a comunicação frequente e eficaz, onde as expectativas e metas são claramente articuladas e monitorizadas regularmente, formam uma base sólida para a gestão do teletrabalho e pode ajudar no desenvolvimento da confiança (Bosua et al., 2013: 10). Os líderes devem ter em conta a gestão das mudanças da cultura organizacional com o teletrabalho e implementá-lo apenas se for uma intervenção estratégica bem-sucedida (Greer & Payne, 2014: 108).

Em suma, as condições para o teletrabalho estão a transformar-se drasticamente nas indústrias, escritórios e residências. O número absoluto de trabalhadores remotos está a aumentar, as práticas de teletrabalho estão a criar categorias de funcionários e as organizações estão cada vez mais dispostas a permitir o trabalho fora de vista e sob controlo local (Thulin et al., 2019: 1). Embora o teletrabalho esteja em ascensão, existem, naturalmente, setores em que o teletrabalho se desenvolve de forma muito mais significativa, nomeadamente empresas de serviços, instituições financeiras ou instituições que operam nos setores de informação e comunicação (Ravalet & Rérat, 2019: 584).

É imprescindível tentar amenizar as desvantagens e problemas existentes no teletrabalho, potencializando as suas vantagens, possibilitando um equilíbrio entre as necessidades individuais dos trabalhadores e as necessidades coletivas das empresas e da sociedade, considerando a preservação da dignidade do trabalhador, a produtividade e a diminuição de custos (Camilo & Mairink, 2020: 22). As críticas ao teletrabalho concentram-se na inviabilidade de setores que exigem a copresença de fatores de produção ou trabalho com os clientes e sobre a sua vontade tanto do ponto de vista dos empregadores (nomeadamente questões de confiança e controlo) (Ravalet & Rérat, 2019: 582-583) quanto dos funcionários (como a sociabilidade) (Aguilera et al., 2016: 2).

A literatura atual traça o perfil do teletrabalho em transição, expandindo-se até no número de teletrabalhadores. O teletrabalho passou a fase de “adoção inicial” para a de “maioria inicial” (Thulin et al., 2019: 2). Atualmente não existe uma definição conceitual padronizada internacionalmente e formas de medir a incidência de trabalho remoto ou teletrabalho, embora sejam associados à flexibilidade em termos de horário e local de trabalho (Athanasiadou & Theriou, 2021: 1).

A adoção de contratos de trabalho flexíveis, como o teletrabalho, não é um fenómeno recente (Athanasiadou & Theriou, 2021: 1) e foi gradualmente impulsionada por múltiplos fatores como, por exemplo, o aumento dos custos de combustível (Thompson et al., 2022: 150). Portanto, o teletrabalho não é uma entidade homogénea, mas pode incluir diferentes elementos de tecnologia e localização, cujas diferentes combinações produzem uma variedade de tipos de trabalho (Haddon & Brynin, 2005: 44).

2.2 Categorias e novas políticas de trabalho

A independência espacial transformou o papel da tecnologia no ambiente de trabalho (Messenger et al., 2017: 1). Desde o primeiro caso do vírus SARS-Cov-2 em 2019, a expansão global foi galopante e exigiu esforços conjuntos no estudo e na proteção face à pandemia (Pires, Fonseca, João & Santos, 2021: 27). As organizações foram obrigadas a tomar decisões e o paradigma do trabalho acabou por transformar-se completamente e permanentemente (Nagata et al., 2021: 907) como solução para minimizar o impacto económico (Antunes et al., 2022: 2).

A intensificação do teletrabalho durante a pandemia trouxe dificuldades e desafios para as empresas e para os trabalhadores. Por um lado, as organizações tiveram de estabelecer políticas e normas internas para implementar e assegurar o teletrabalho. Neste sentido, para implementar a rotina de trabalho remoto, a segurança da informação precisou de ser revista através de investimentos de recursos que possibilitaram o acesso a equipamentos e ferramentas de comunicação remota (Losekann & Mourão, 2020: 73).

A pandemia COVID-19 desafiou as suposições anteriores sobre quais são os tipos de trabalho que podem ser feitos remotamente (Thompson, et al., 2022: 171) e alterou de forma súbita a realidade laboral (Moreira et al., 2022: 61) com o teletrabalho a evidenciar ser uma alternativa promissora e desejável em tempos de isolamento social (Vilarinho et al., 2021: 133). Até então, os contratos de trabalho em regime teletrabalho, até à pandemia, tiveram uma expressão residual no contexto português, e tinham vindo, aliás, a perder relevância (Pires et al., 2021: 27).

O teletrabalho é a mais expressiva forma de trabalho dos novos tempos (Moens, Lippens, Sterkens, Weytjens & Baert, 2022: 729) e produto de uma revolução tecnológica e

consequência da expansão da economia mundial (Camilo & Mairink, 2020: 22). Logo, o teletrabalho assume-se como uma mais-valia para a economia e as empresas do século XXI (Figueiredo, Ribeiro, Pereira & Passos, 2021: 1437).

Os acordos de teletrabalho e trabalho móvel baseado nas TIC surgiram em resposta aos desenvolvimentos sociais, nomeadamente às mudanças tecnológicas impulsionadas pela digitalização, automação, aumento da flexibilidade e precariedade no mercado de trabalho e globalização (López-Igual & Rodríguez-Modroño, 2020: 1-2).

A definição de teletrabalho tende a alargar-se e o teletrabalho engloba também outras categorias como o trabalho nómada e, em segundo lugar, o trabalho domiciliário realizado fora do horário de trabalho (Aguilera et al., 2016: 1). Os trabalhadores nómadas (ou móveis) são os que trabalham fora de casa e do escritório: nos comboios, nas estações de serviço das autoestradas, na sala de embarque dos aeroportos, num escritório temporário ou nas instalações de um cliente (Tremblay & Thomsin, 2012: 101). Consequentemente, a partir do momento em que os mercados de trabalho transitam para modelos de trabalho mais flexíveis com a digitalização, as condições de trabalho estão a sofrer alterações (López-Igual & Rodríguez-Modroño, 2020: 2).

Os trabalhadores que trabalham a partir de casa representam uma subcategoria do teletrabalho. Trabalhar predominantemente a partir de casa é diferente de trabalhar em espaços públicos ou *coworking* bem como a frequência e intensidade cujas consequências alteram as condições de trabalho (Antunes et al., 2022: 6). Assim, consideramos o termo “teletrabalho em tempo parcial a partir de casa” para se referir a trabalhadores que trabalham a partir de casa apenas 1 a 2 dias por semana. Em contrapartida, o termo “teletrabalho a tempo inteiro a partir de casa” refere-se apenas a deslocações pontuais ao escritório.

Os funcionários interagem cada vez mais por meio de plataformas de redes sociais no local de trabalho (Uysal, 2016: 181). No entanto, o surto da pandemia também contribuiu para a evolução das soluções de trabalho remoto. Na fase inicial da pandemia, assistiu-se ao desenvolvimento de ferramentas dedicadas ao trabalho remoto de acordo com as necessidades e expectativas dos utilizadores, como o uso de “levantar a mão” durante uma reunião *online* (Smolağ & Ślusarczyk, 2021: 54). Tal e qual como o espaço de trabalho se alterou, as ferramentas de suporte à comunicação e superação da distância dos funcionários

também foram transformadas (Andrei, Danilet, Zait & Andrei, 2021: 499) incluindo o e-mail, mensagens instantâneas, videoconferência, Internet, Intranet e todos os dispositivos móveis que permitem fornecer informações atuais, calendários de eventos, reuniões, fotos e eventos importantes da organização (Smolağ & Ślusarczyk, 2021: 52).

A mais recente investigação de Figueiredo et al. (2021: 1436) revela que o teletrabalho deve ser encarado como uma estratégia de atuação que, quando implementado em contexto de empresas, proporciona condições sustentáveis de produção e vantagem competitiva. No entanto, as firmas portuguesas demonstram ainda dificuldade e certa resistência quanto à sua implementação, muito embora as investigações enfatizem os benefícios do trabalho à distância (Figueiredo et al., 2021: 1436).

A pandemia impôs uma realocação repentina e não negociada do espaço de trabalho num espaço doméstico como a cozinha, sala de estar, varanda ou um quarto. As rotinas, rituais e símbolos associados ao trabalho foram alterados e a cultura organizacional impactada. Os colaboradores têm novos hábitos e os seus dias começam e terminam em casa, com roupas informais e na companhia dos seus familiares e dos seus animais domésticos (Andrei et. al, 2021: 498). Segundo Silva, Vieira e Pereira (2015: 36), as organizações tiveram de formular novos acordos de trabalho, contemplando as garantias legais para ambas as partes e estas mudanças na forma de trabalhar influenciaram diretamente as relações no trabalho.

A cultura organizacional desapareceu ou mudou drasticamente ao longo do tempo. A comunicação das lideranças enfrentou o desafio de encontrar novos artefatos, novos veículos para interações ou um kit de ferramentas culturais ajustadas que perpetuariam as crenças e valores compartilhados pelos colaboradores (Andrei et. al, 2021: 499), em congruência com as suposições e crenças, para que a cultura fosse a solução para a crise que o mundo enfrentava (Athar, 2020: 149).

2.3 Desafios e tendências futuras em Gestão de Pessoas em Teletrabalho

Atualmente as organizações estão cada vez mais conscientes do que o seu sucesso depende também de colaboradores motivados e satisfeitos (Varjão & Estender, 2016: 276). A relação e a motivação do trabalhador devem ser um objeto fundamental da gestão de

peessoas. Em regime de teletrabalho, este desafio é intensificado (Losekann & Mourão, 2020: 73) uma vez que a capacidade de adaptação das pessoas é especialmente crítica ao comunicarem *online* (Cakula & Pratt, 2021: 210). As organizações precisaram de transitar as suas operações para o digital, com colaboradores a trabalhar remotamente em todo o mundo, alterando profundamente as dinâmicas de trabalho (Kartikawangi & Dahesihsari, 2020: 190).

O teletrabalho desafia o modelo tradicional de separação entre as esferas profissional e pessoal/familiar, mas também dos respetivos tempos e espaços (Moreira et al., 2022: 64). Por esse motivo, este regime de prestação de trabalho apresenta tantas potencialidades quanto riscos quer do ponto de vista do trabalhador, quer do ponto de vista da entidade empregadora (Messenger et al., 2017: 1).

O controlo do tempo e do esforço de trabalho é um desafio usual na relação de empresas e trabalhadores (Losekann & Mourão, 2020: 73). Por um lado, os teletrabalhadores podem sentir-se socialmente isolados (Leung, 2004: 159) uma vez que o teletrabalho acarreta longas horas de tempo de ecrã e a conjugação das atividades pessoais, familiares e laborais num único espaço (Pires et al., 2021: 27). Posteriormente, os teletrabalhadores podem não ter disciplina para cumprir as horas de trabalho estabelecidas e os prazos. Neste sentido, podem ser tentados a colocar as prioridades pessoais à frente do trabalho (Day & Burbach, 2014: 10).

O aparecimento repentino da pandemia COVID-19 forçou o teletrabalho sem qualquer tempo de preparação para as empresas (Nagata et al., 2021: 907). Originalmente pensava-se que o teletrabalho seria temporário. No entanto, em muitos casos, o resultado foi uma mudança estrutural na forma de trabalhar (Antunes et al., 2022: 2; Smoląg & Ślusarczyk, 2021: 48). Antes da pandemia, o teletrabalho costumava estar disponível para determinados funcionários como uma opção. No entanto, o ambiente e as condições de trabalho durante a pandemia são diferentes porque os trabalhadores foram privados da escolha de teletrabalho ou não (Nagata et al., 2021: 907).

Face à conjuntura da crise, os funcionários enfrentaram pressões e desafios ao lidar com interrupções inesperadas nas suas rotinas de trabalho com alto nível de incerteza sobre a saúde e segurança do mundo (Kartikawangi & Dahesihsari, 2020: 189-190). Por

consequente, dada a prevalência e o crescimento contínuo do teletrabalho mesmo após a pandemia, os futuros teletrabalhadores e os seus gestores precisam de ser informados sobre os desafios que podem dificultar o teletrabalho eficaz e as potenciais estratégias para ultrapassar esses desafios (Greer & Payne, 2014: 87).

Trabalhar fora do local de trabalho convencional é mais do que uma mudança do local físico. No entanto, alterar o ambiente físico envolve diretamente o trabalhador desde os equipamentos, ferramentas e recursos usados para realizar o trabalho e a natureza das interações que os funcionários têm com outros funcionários (Greer & Payne, 2014: 89). Todavia, a intensidade do teletrabalho deve ser levada em consideração em vez de apenas comparar teletrabalhadores versus não teletrabalhadores (Antunes et al., 2022: 6).

Os métodos tradicionais de comunicação utilizados nas organizações foram progressivamente substituídos, influenciando os processos informacionais, automatizando processos e expandindo os processos organizacionais (Silva et al., 2015: 36). Os meios que prevaleceram na continuidade das trocas comunicacionais foram os novos *media*, nomeadamente a internet e as novas plataformas digitais para a realização de reuniões de trabalho, o e-mail, o telefone portátil, os chats ou as redes sociais corporativas (Rodrigues, 2021: 42). De acordo com Andrade e Oliveira (2021: 14-15), a situação pandémica obrigou as empresas a utilizarem principalmente ferramentas digitais como o *Microsoft Teams*, *Zoom* e *WhatsApp* para poderem comunicar com os seus colaboradores; facilitar a ligação dos vários departamentos dentro das organizações; fomentar rapidez na tomada de decisão, além de ajudar a memorizar e agilizar as informações transmitidas (Andrade & Oliveira, 2021: 14-15). Desta forma, as organizações conseguiram conectar os colaboradores entre si ajudando a combater as contrariedades inerentes ao teletrabalho.

A comunicação digital pode proporcionar canais sobrecarregados e comunicação dispersa devido ao limite de tempo, bem como pode criar a possibilidade de distorção mais ampla, como exclusão de mensagem, insensibilidade em relação a *feedback* negativo, frustração, negação e isolamento (Kartikawangi & Dahesihsari, 2020: 191). No entendimento de Smolag e Ślusarczyk (2021: 48), o trabalho remoto prejudicou significativamente o processo de comunicação e, em muitos casos, enfatizou o seu impacto destrutivo na construção de relacionamentos, no envolvimento dos funcionários, no entendimento mútuo e no desenvolvimento da organização e dos próprios funcionários. Por

consequência, segundo Day e Burbach (2014: 10), o teletrabalho pode trazer sentimentos de desconexão com a organização, falta de identidade com a cultura da organização e ausência de espírito de equipa que, conseqüentemente, podem limitar o trabalho em equipa.

Os novos desafios na gestão de pessoas é, sobretudo, na relação da liderança exercida através do teletrabalho (Silva et al., 2015: 37). Embora a dispersão física dos funcionários possa ser um problema menor para os trabalhadores mais autónomos, os desafios de comunicação que podem surgir da dispersão física dos funcionários podem ser particularmente problemáticos para esforços de trabalho mais colaborativos (Greer & Payne, 2014: 91).

Os paradigmas da supervisão, do controlo, da presença, da descentralização, da autonomia no trabalho, da confiança no trabalhador são discutidos diariamente (Silva et al., 2015: 37). Em todas as organizações, a comunicação é adesiva entre todas as partes e intra partes dentro da unidade do sistema e entre sistemas com o sistema supra (Kartikawangi & Dahesihsari, 2020: 191). A necessidade de comunicação é pré-requisito da vida social e, portanto, a comunicação nas organizações é fundamental para o sucesso das mesmas (Souza, Miura, Ribeiro & Carraro, 2021: 53). Além do seu papel de gestão e coordenação, a comunicação também desempenha o papel de canal de participação na tomada de decisões; subsistema acelerador com todo o sistema, bem como acelerador da organização em relação ao meio ambiente (Kartikawangi & Dahesihsari, 2020: 191).

A comunicação eficaz requer ter habilidades adequadas, conhecimento das formas de comunicação, barreiras ao fluxo de informações, determinantes dos processos de comunicação, bem como ferramentas que permitam a troca de mensagens (Smoląg & Ślusarczyk, 2021: 48). Para isso, é essencial que quando os funcionários pensam, falam e agem através das telas, haja transparência (Andrei et al., 2021: 498) e as organizações devem manter a comunicação ativa e próxima de forma a se conseguir humanizar as relações (Pinheiro & Reis, 2021: 5334).

A eficiência da comunicação depende não só do sistema de comunicação utilizado, mas também da competência dos gestores (Cakula & Pratt, 2021: 210). Logo, os supervisores devem melhorar as habilidades interpessoais na interação com os teletrabalhadores ouvindo ativamente as discussões da equipa para saber quando é necessária

intervenção ou assistência e também facilitando reuniões de *coffee break* (Day & Burbach, 2014: 19). As estratégias e práticas de comunicação organizacional desempenham, assim, papéis importantes ao fornecer informações, orientação e suporte aos colaboradores (Kartikawangi & Dahesihsari, 2020: 189-190). Neste sentido, é muito importante que o líder compartilhe informações e seja aberto, honesto e acessível para ganhar a confiança dos teletrabalhadores (Day & Burbach, 2014: 19).

Para Kartikawangi e Dahesihsari (2020: 196) o papel da comunicação interna é, fundamentalmente, facilitar a distribuição de informações dentro da empresa e de forma rápida. Para o efeito, além do líder como principal comunicador, devem utilizar diversos canais e *medias* disponíveis na organização. Neste sentido, o teletrabalho requer habilidades como escuta, comunicação verbal e escrita, resolução de conflitos (Day & Burbach, 2014: 10), suporte à equipa e monitorização da produtividade (Leung, 2004: 170).

O desafio para as organizações é desenvolver simultaneamente a autoconfiança nos teletrabalhadores individuais, juntamente com a capacidade de trabalho em equipa (Day & Burbach, 2014: 8). O teletrabalho bem-sucedido requer uma mudança de cultura (Shapiro, Ingols, O'Neill & Blake-Beard, 2009: 497) uma vez que a cultura organizacional e as subculturas impactam os processos de trabalho e as interações entre os funcionários, incluindo teletrabalhadores e não teletrabalhadores (Greer & Payne, 2014: 107).

Cakula e Pratt (2021: 213) apresentam um modelo que inclui algumas características necessárias para promover um ambiente de trabalho *online* eficaz, seguro, flexível e motivador a todos os colaboradores em teletrabalho. Os autores apresentam três parâmetros, nomeadamente a motivação dos colaboradores; a eficácia da comunicação dentro da organização e, por fim, o papel dos decisores (Cakula & Pratt, 2021: 215- 216). No primeiro nível é importante avaliar atributos fundamentais, tais como: i) avaliação da comunicação vinda da chefia; ii) nível de motivação e satisfação; iii) rotatividade de colaboradores; e iv) resultados da avaliação do desempenho dos colaboradores. Por sua vez, o segundo nível corresponde à avaliação de alguns atributos fundamentais na comunicação como: i) periodicidade; ii) número de fontes e volume; iii) investimento de recursos; e iv) avaliação da sua utilidade e propósito. Por último, o terceiro nível consiste na avaliação de atributos de forma a perceber se todos os funcionários têm acesso às ferramentas de comunicação da

supervisão, nomeadamente: i) disponibilidade de ferramentas de comunicação; ii) condições organizacionais; e iii) satisfação das chefias com a eficácia da comunicação.

Para além destes parâmetros, Cakula e Pratt (2021: 216) acrescentam ainda algumas recomendações para as organizações melhorarem a eficiência da comunicação com os colaboradores, entre as quais: i) fornecer o material tecnológico necessário; ii) dar formação relativa à segurança no teletrabalho e à utilização de novas tecnologias; iii) escolher canais de comunicação adequados; iv) manter o contacto próximo com os colaboradores independentemente do contexto; v) realizar regulamente reuniões com toda a equipa *online*; vi) habilitar as chefias com ferramentas de suporte ao teletrabalho; vii) encorajar a comunicação constante entre membros da mesma equipa ou áreas; viii) utilização de redes sociais corporativas para fomentar o crescimento do capital emocional; e ix) estimular a partilha de *feedback*, nomeadamente as preocupações, incertezas ou inseguranças de todos os colaboradores, equipas ou departamentos.

Nas organizações que optam pelo regime de teletrabalho, a comunicação interna torna-se indispensável, de forma a esclarecer sobre as ações e caminhos futuros a seguir, bem como a encorajar e motivar o crescimento pessoal e profissional contínuo (Brandão, 2018: 97). Deve-se, assim, monitorizar o nível de motivação e satisfação dos colaboradores através de inquéritos e comunicações regulares com os colaboradores (Cakula & Pratt, 2021: 217). Assim, a gestão de pessoas deve promover novas formas de se comunicar com transparência, valorizando e interligando os colaboradores com a própria organização, numa perspetiva formadora de embaixadores que vivem a marca e disseminam uma cultura de transparência, honestidade, participação e envolvimento (Brandão, 2018: 92). Desta forma, a harmonia interna pode também melhorar o funcionamento da organização a nível externo, minimizando o impacto que o teletrabalho tem sobre ela.

As organizações devem considerar o ajuste cultural e a personalidade da equipa de teletrabalho ao tomar decisões na contratação uma vez que podem destruir a química das equipas e torná-las ineficazes no cumprimento da sua missão (Day & Burbach, 2014: 19). Todas as organizações devem esforçar-se para retificar a forma e melhorar a qualidade do desempenho dos funcionários com a boa gestão dos recursos humanos (Adhitama & Riyanto, 2020: 7).

Assim, as organizações não podem permanecer competitivas se não forem capazes de atrair e reter trabalhadores talentosos (Adhitama & Riyanto, 2020: 6-7). Motivar os funcionários através da comunicação baseada em tecnologia é um desafio (Cakula & Pratt, 2021: 217). Desta forma, compreender as necessidades dos colaboradores e ajustar ou modificar a cultura organizacional podem ser determinantes, também para a gestão de talentos (Eversole et al., 2012: 618).

O compromisso e o desempenho podem ser influenciados pela união, sentindo-se apoiados pela supervisão através da partilha de informações, visão e objetivos, comunicação e confiança. Os funcionários precisam de se sentir estimados e considerados, e ainda assim, perceber que o seu trabalho é importante e que as suas opiniões são ouvidas (Adhitama & Riyanto, 2020: 6-7). Os profissionais de recursos humanos devem recrutar teletrabalhadores que sejam apaixonados pelo seu trabalho, sejam empreendedores e motivados para atingir metas. Os supervisores devem fornecer treino presencial, orientação e apoio aos membros da equipa para garantir o desenvolvimento das habilidades necessárias para o teletrabalho (Day & Burbach, 2014: 19).

A organização deve ter uma comunicação interna consistente com os seus colaboradores, direcionada para os seus diferentes sentimentos, de forma a terem a sua confiança e fomentar a partilha dos seus interesses com os da organização (Adhitama & Riyanto, 2020: 6-7). Se o setor de comunicação interna priorizava produzir manuais, vídeos e instruções operacionais, atualmente já não é suficiente para manter os funcionários motivados e informados (Pinheiro & Reis, 2021: 5334). O sucesso organizacional depende da inovação e da capacidade de adaptação ao meio. No entanto, parte do êxito ou do fracasso é potenciado, em larga escala, pela forma como as organizações gerem os seus recursos humanos (Pfeffer, 1998: 64-69). A comunicação interna, mais do que nunca, precisa de ser um veículo capaz de transmitir e reforçar os valores intrínsecos à organização, quebrando a barreira da distância física, contribuindo para um maior sentimento de pertença nos colaboradores (Andrei et. al, 2021: 503).

Capítulo III: Comunicação Interna

3.1 Evolução e Características da Comunicação Interna

“A prática da comunicação interna sem qualidade equivale a subir numa bicicleta ergométrica, pedalar a vida inteira sem sair do lugar, ou cavalgar num touro mecânico com a certeza de que, sem demora, vai ser arremessado da sela de modo brusco e impiedoso” (Pio, 2017: 17).

A globalização, a desregulamentação, as crises económicas e financeiras conduzem a reestruturações permanentes, fusões e aquisições nas empresas, obrigando as organizações a processos de mudança e à necessidade de informar e comunicar (Sebastião, 2015: 125). No entanto, as próprias organizações são definidas pela sua complexidade, dinâmicas e assumem-se em diferentes graus temporais e espaciais (Simão & Gorjão, 2014).

Face à conjuntura atual, as organizações são desafiadas pelos seus colaboradores (Santana & Brandão, 2018) no que toca à liderança e gestão da comunicação interna (Garcia, 2015: 364). Por conseguinte, precisam de se posicionar face às transformações complexas da sociedade, e, por isso, têm criado estruturas de comunicação que lhes permitam expressar as suas identidades e os seus melhores atributos (Simão & Gorjão, 2014). Neste contexto, a comunicação interna torna-se fundamental para as organizações (Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012: 223) envolvendo aspetos como a retenção, a satisfação, a motivação, o ânimo e a produtividade dos colaboradores; o serviço e a satisfação dos clientes; os objetivos inter-organizacionais e as relações internas (Sebastião, 2015: 125). Ademais, atua de forma a interligar os seus *stakeholders* internos e externos para cumprir com os seus objetivos (Welch & Jackson, 2007: 180). Por conseguinte, a comunicação interna é um processo complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações (Kitchen & Daly, 2002: 50; Marchiori, 2018).

A comunicação interna é uma área multidisciplinar (Verčič, 2019: 195) entre as disciplinas do Marketing, Relações Públicas e Recursos Humanos (Araújo & Miranda, 2020: 107; Verčič et al., 2012: 223). Consequentemente, a definição do conceito de comunicação interna tem sido marcada pela variedade de abordagens e modelos teóricos, tais como “relações públicas internas” (Kennan & Hazleton, 2005: 312), “comunicações internas integradas” (Kalla, 2005: 304), “comunicação corporativa”, “comunicação intra-

organizacional” (Verčič et al., 2012: 225) ou “comunicação organizacional” (Welch & Jackson, 2007: 177). Porém, apesar de não existir uma definição consensual sobre comunicação interna (Almeida, Souza & Mello, 2010: 19), a pluralidade dos termos retrata as atuais e seguidas oportunidades para novas investigações na área (Mazzei, 2014: 93; Yeomans & FitzPatrick, 2017: 296), assumindo esta, diferentes conceitos em função da especificidade de cada investigação e de cada autor (Mazzei, 2010: 221).

A comunicação organizacional pode ser considerada como um conjunto de funções direcionadas a uma multiplicidade de públicos e membros, quer os internos, quer os externos (Jones, Watson, Gardner & Gallois, 2004: 730). Assim, deverá considerar-se não somente a comunicação interna, como também uma forma de comunicação externa que privilegia uma análise abrangente da relação entre a organização e todos os seus públicos (Ruão, 2008: 44). Desta forma, a comunicação organizacional corresponde ao conjunto de processos de comunicação que devem fortalecer as organizações a cumprir a sua missão e os seus propósitos (Kunsch, 2006: 16). Por sua vez, a comunicação corporativa é uma das dimensões da comunicação organizacional a par da comunicação interna, com origem na estratégia das organizações (Kunsch, 2006: 13).

A ascensão da comunicação interna tem origem na década de 1990 nos Estados Unidos e, posteriormente partiu para a Europa, ganhando força no novo milénio. Atualmente, a comunicação interna é entendida como uma função de natureza estratégica, multidimensional, multinível e interligada com o ambiente externo (Verghese, 2017: 104; Welch & Jackson, 2007: 177) e como função organizacional tem dispensado uma atenção na literatura, evidente em muitos estudos recentes que procuram o reconhecimento deste campo como independente (Verčič et al., 2012: 223).

Tal como a designação indica, a comunicação interna foca-se no discurso que ocorre internamente no seio organizacional (Reinsch Jr., 1996: 27) refletindo as normas, os valores, o clima e os objetivos da organização (Dolphin, 2005: 172). Por um lado, a comunicação interna deve ter como objetivo informar, mas sobretudo liderar, motivar e reconhecer a participação dos colaboradores nas diferentes fases do processo (Ruão, Marinho & Silva, 2022: 15). Por outro, a comunicação interna também permite o desenvolvimento da consciência das mudanças ambientais e a compreensão das consequências da mudança para os fins organizacionais (Welch & Jackson, 2007: 193). Logo, a comunicação interna

representa a voz da empresa e ajuda a organização a estabelecer um diálogo e a construir um relacionamento com os seus colaboradores (Souza et al., 2021: 48).

Por sua vez, Kalla (2005: 303-306) identificou quatro domínios que englobam a comunicação interna: i) comunicação empresarial (preocupada com as habilidades de comunicação dos funcionários); ii) comunicação de gestão (focada nas habilidades e capacidades de gestão para comunicação); iii) comunicação corporativa (focada na comunicação formal) e, por último, iv) comunicação organizacional (aborda questões mais filosóficas e teoricamente orientadas). Ademais, Welch e Jackson (2007: 184) definem a comunicação interna a partir da perspectiva dos *stakeholders* estabelecendo quatro dimensões: comunicação interna de gestão de linha; comunicação interna de pares de equipa; comunicação interna de pares de projetos; e comunicação interna corporativa.

No entendimento de Mourão, Miranda e Gonçalves (2018), a comunicação interna pode apresentar diferentes formas: comunicação descendente vs comunicação ascendente e comunicação lateral e horizontal. Por um lado, a comunicação descendente corresponde à comunicação que flui do topo para a base, como informações, regulamentos e avaliações de desempenho através de manuais de acolhimento a novos colaboradores, folhetos informativos, jornal ou reuniões com trabalhadores. Por contraste, a comunicação ascendente agrega a comunicação que se verifica da base para o topo da organização. Para Ruck, Welch e Menara (2017: 906), os profissionais de comunicação interna podem promover oportunidades de comunicação e diálogo críticos ascendentes através de reuniões de *briefing* de equipa, sessões *online* interativas, almoços, memorandos escritos, conversas informais com o supervisor direto, inquéritos ou entrevistas a colaboradores e, por fim, caixa de sugestões. Finalmente, a comunicação lateral ou horizontal é aquela que ocorre ao mesmo nível e que permite um aperfeiçoamento da coordenação de atividades interdependentes (Mourão et al., 2018).

Verghese (2017: 103-104) enumera uma pluralidade de vantagens que a comunicação interna eficiente apresenta nas organizações como: i) reduzir incertezas e rumores; ii) servir como catalisador de mudanças; iii) contribuir para melhorar as relações internas e inculcar a consciência da mudança ambiental; iv) criar comprometimento organizacional; v) alcançar resultados extraordinários financeiros; vi) influenciar a reputação corporativa; vii)

compartilhar conhecimento; viii) ganhar confiança; ix) incutir um sentimento de pertença; x) criar consciência e, ainda, xi) envolver os funcionários.

Por conseguinte, Dahlman e Heide (2021: 7) referem que a comunicação interna pode ser ineficaz em vários cenários: i) quando existe baixas expectativas da gestão para o trabalho do profissional de comunicação; ii) quando a comunicação externa tem um *status* mais elevado; iii) quando os profissionais de comunicação júnior são os únicos responsáveis a trabalhar em comunicação interna; iv) quando há poucos recursos; v) quando há pouca independência para que os profissionais de comunicação interna possam conduzir o desenvolvimento da comunicação interna nas organizações; vi) quando os profissionais de comunicação interna não têm competência para cuidar das questões de gestão estratégica e de liderança; vii) quando os profissionais de comunicação interna têm pouco conhecimento da organização, o que leva a priorizar as iniciativas erradas. Logo, a liderança pode melhorar a comunicação interna reconhecendo que a comunicação é bidirecional e deve ser clara. Consequentemente, deve estar preocupada como os seus funcionários ouvem para fomentarem um clima de confiança (Wood, 1999: 148).

O papel da comunicação interna é entendido como amplo. No entanto, a liderança deve olhar para a comunicação interna como um fator-chave intangível que impulsiona o desempenho organizacional pela sua vantagem competitiva e diferenciação nas demais organizações (Verghese, 2017: 107). Porém, a comunicação interna não pode ser equiparada à satisfação da comunicação interna já que é uma relação entre os antecedentes (práticas de comunicação) e as consequências (satisfação da comunicação) (Verčič, 2021: 2). A comunicação interna tem, assim, como missão fomentar o compromisso dos colaboradores com os seus empregos e com a organização. Todavia, implica apego emocional e lealdade para com a organização, bem como, uma atitude positiva entre os colaboradores (Sebastião, 2015: 126). Desta forma, os profissionais de comunicação interna devem ser os responsáveis por permitir que os funcionários e gerentes tenham uma palavra ativa sobre a cocriação do que é comunicado (Mazzei, 2014: 92). Aliás, as organizações devem de ter flexibilidade, transparência e inclusão, reforçando a sua conduta de boas práticas e coesão interna ao serviço do progresso humano junto das suas diferentes partes interessadas (Brandão, 2018: 92).

A comunicação interna estratégica implica, sobretudo, viabilizar a gestão do potencial humano. No entanto, a potencialização da força humana de uma empresa não depende só do talento e da motivação dos colaboradores. Acima de tudo, os ativos humanos devem estar bem informados (Sebastião, 2009: 98). Neste sentido, os colaboradores são participantes ativos da comunicação interna (Mazzei, 2014: 83) e, simultaneamente, consumidores da oferta da organização e também os seus embaixadores (Sebastião, 2015: 127). Por essa razão, todos os funcionários devem ter uma compreensão clara das estratégias e valores das suas organizações e, complementarmente, de como as suas funções se encaixam no seio organizacional (Heide & Simonsson, 2011: 205).

O elemento central da comunicação interna são as pessoas que possuem as suas próprias emoções, atitudes e relacionamentos (Argenti, 2009: 69). Por conseguinte, a comunicação interna deve ser vista como algo inspirador que une as diferentes pessoas dentro da organização (Marchiori, 2018: 87) através de uma cultura participativa onde os colaboradores são comunicadores ativos que formulam mensagens, fazem interpretações críticas (Heide & Simonsson, 2011: 202) e influenciam e mudam o seio organizacional (Madsen, 2016: 201). Logo, os colaboradores não são passivos e subordinados, uma vez que os seus papéis de comunicação “são mais amplos e mais importantes do que os papéis que tradicionalmente lhes foram atribuídos” (Heide & Simonsson, 2011: 202).

Por esta razão, o profissional de comunicação interna não pode deixar de ouvir o que os colaboradores têm a dizer e deve realmente considerá-los como o mais importante *stakeholder* da organização (Araújo & Miranda, 2020: 114). Aliás, para o efeito, segundo Yates (2006: 79), as organizações que investem na melhoria da eficácia das suas práticas de comunicação têm maiores retornos para os acionistas, aumento do mercado, mais prémios, maior compromisso dos funcionários e menor rotatividade. Por conseguinte, as oportunidades para os profissionais de comunicação desenvolverem o seu trabalho e fortalecerem a sua posição na organização são muito promissoras (Dahlman & Heide, 2021: 5).

Portanto, é essencial que a liderança facilite a comunicação interna contínua e as discussões sobre valores, estratégias e objetivos da organização para potenciar o sentimento de pertença nos colaboradores. Os colaboradores também fazem parte do desenvolvimento das novas estratégias da empresa, devendo sentir orgulho e “viver a marca” na primeira

instância (Heide & Simonsson, 2011: 213). Em última análise, a liderança deve ser capaz de comunicar e de inspirar os colaboradores a agirem de maneira que incorpore a cultura da organização (Ayub, Manaf & Hamzah, 2014: 506).

Em suma, observar a dimensão interna torna-se crítico no desenho de uma estratégia empresarial e comunicacional que vise a reputação e a notoriedade da organização no mercado (Balonas, 2014: 74). A comunicação interna tem de ser prioritária e deve merecer atenção por parte da liderança (Sebastião, 2009: 98; Yates, 2006: 79) uma vez que poderá aumentar a satisfação no trabalho, o desempenho e a produtividade (Ruão et al., 2022: 15). É necessário trazer rigor à prática, institucionalizando as melhores práticas e padrões, além de criar uma plataforma de aprendizagem e desenvolvimento por parte da liderança (Verghese, 2017: 112). Todavia, os desafios da comunicação interna passam por amadurecer como disciplina independente que agregue valor à organização num mundo que se está a tornar cada vez mais transnacional e intercultural (Verčič et al., 2012: 229).

3.2 Papel estratégico da Comunicação Interna

A falta de comunicação suficiente e satisfatória é um dos problemas mais comuns nas organizações contemporâneas (Verčič, 2021: 4). A maioria dos colaboradores destaca que a comunicação dentro das suas organizações deve ser aperfeiçoada (Jaupi & Llaci, 2015: 192-193). Todavia, no contexto atual das organizações, os gestores têm compreendido que é preciso obter vantagens para continuar num mercado altamente competitivo e globalizado (Yates, 2006: 71). Logo, torna-se necessário apostar num diferencial competitivo inovador tal como o investimento nos recursos humanos da empresa (Sebastião, 2009: 95).

A comunicação é o meio central pelo qual a atividade individual é estruturada para criar, difundir e alcançar os objetivos organizacionais (Jones et al., 2004: 722). Neste sentido, torna-se essencial para o indivíduo e para a organização ao transmitir informações e ideias, mas acima de tudo, na construção e compreensão do significado (Marchiori, 2018: 85). Se a comunicação revela o que a organização é, é na sua competência estratégica que reside o núcleo de um ambiente corporativo que corresponde aos objetivos empresariais (Balonas, 2014: 73-74).

A comunicação tem vindo a ser encarada estrategicamente, passando de uma função tradicional de suporte organizacional para fazer parte da gestão de uma instituição (Falkheimer et al., 2017: 91). De acordo com Rodrigues (2021: 42), a comunicação interna tem um papel estratégico para o bom funcionamento de uma organização. Porém, segundo Sebastião (2009: 95), para além de estabelecer a missão, visão e objetivos, é imprescindível saber aplicar estrategicamente todos estes conceitos.

A comunicação interna deve ser considerada como uma área estratégica da organização que visa não só inspirar, mas também gerar diálogo, participação, envolvimento, *engagement*, liderança dispersa, trabalho em equipa e um processo de construção de confiança mútua (Heide & Simonsson, 2011: 201). A comunicação interna tem de ter uma atuação unificadora entre os vários valores, identidades e necessidades diferentes dos colaboradores (Santana & Brandão, 2018). Desta forma, as maiores dificuldades das organizações são a interiorização dos valores, cultura, missão e no conhecimento dos seus colaboradores (Sebastião, 2009: 95).

A comunicação interna estratégica é definida como o “trabalho consciente e constantemente reflexivo com a comunicação na organização que apoia, impulsiona, desenvolve e muda a direção estratégica da organização” (Dahlman & Heide, 2021: 4). Assim sendo, a comunicação interna estratégica implica, sobretudo, viabilizar a gestão do potencial humano (Kunsch, 2018: 13) numa perspetiva formadora de embaixadores que vivem a marca e disseminam uma cultura de transparência, honestidade, participação e envolvimento (Brandão, 2018: 92). Para esse efeito, é fundamental que as organizações criem um ambiente vantajoso para os colaboradores, desenvolvendo as suas capacidades e permitindo aprendizagens entre si e também com a organização (Santana & Brandão, 2018).

Para além de disseminar informações, a comunicação interna cria compromisso nos colaboradores de forma a cultivar um canal aberto para reafirmar os propósitos das organizações, bem como os valores morais e éticos definidos (Pinheiro & Reis, 2021: 5534). Consequentemente, comunicar internamente de forma rápida, eficaz e empática tornou-se imprescindível (Rodrigues, 2021: 47-48). Neste âmbito, a comunicação com os colaboradores deve ser realizada recorrendo ao método oral e pessoal, à correspondência, aos relatórios e boletins, quadros de avisos, discursos e reuniões da e com a administração,

programas de rádio que incluem empregados e comunidade, política de aberta aberta e organização de visitas a fábricas (Sebastião, 2009: 95).

A comunicação interna não só permite estimular colaboradores ativos, como também pode gerar ideias. A tarefa crucial da comunicação interna é aumentar o potencial dos funcionários de forma eficaz. A comunicação interna assume, assim, um papel central nos ambientes criativos, porque a inovação requer indivíduos informados e motivados (Ruão et al., 2022: 3). Strahan (2015: 6) acredita que o profissional de comunicação interna pode atuar como o cérebro da organização. Para isso, os profissionais precisam ter um conhecimento sólido sobre o negócio e atuar como conselheiros das organizações, permitindo que os colaboradores passem de uma função tática para uma função estratégica, na execução do seu trabalho diário (Araújo & Miranda, 2020: 114). Portanto, deve dedicar tempo para aprender o setor em que trabalha, ter uma compreensão clara da tecnologia, produtos e/ou serviços relacionados, manter a proficiência nos fundamentos de negócios e sentir-se confortável com o campo financeiro (Strahan, 2015: 6).

A comunicação interna estratégica poderá fomentar uma corporatividade mais enraizada para com a sua cultura organizacional, e mais bem preparada para os desafios do futuro (Rodrigues, 2021: 48). O desenvolvimento de planos e programas de comunicação interna beneficiam o clima interno, mas contribuem, simultaneamente, para a imagem e reputação da organização no seu ambiente externo (Sebastião, 2015: 137). Aliás, a equipa de comunicação interna pode impactar a melhoria do desempenho financeiro de uma organização ao agregar valor ao seu leque de serviços e conectá-los à produtividade, principalmente num ambiente organizacional em que se valoriza a competência técnica sobre *soft skills* (Strahan, 2015: 5). Os programas de comunicação com colaboradores relacionam-se, assim, com a informação e formação de supervisores, a preparação dos colaboradores, o estimular do culto das relações pessoais entre colegas e supervisores, a disponibilização de informação aos empregadores e amigos sobre as responsabilidades da organização como boa empregadora (Sebastião, 2009: 94). Logo, o valor da comunicação interna muda os comportamentos dos funcionários de acordo com as necessidades da organização (Men & Yue, 2019: 9).

Segundo Mazzei (2014: 87-88), existem sete estratégias que a comunicação interna deve adotar: i) criar um caminho na organização e delinear objetivos; ii) adotar um estilo de

comunicação na base da confiança e transparência; iii) construir uma relação de confiança entre a liderança e os funcionários; iv) capacitar os gestores de uma comunicação eficaz; v) criar a responsabilidade dos colaboradores pelos valores corporativos; vi) incentivar a declaração de um benefício mútuo assente nos colaboradores, sociedade e organização; vii) motivar os colaboradores.

A comunicação interna é vista como a gestão de relacionamentos e interações estratégicas, impactando a eficácia organizacional e um processo sistemático de distribuição de informações em todos os níveis (Verghese, 2017: 104). Embora as relações organização-colaborador e supervisor-colaborador atuem por mecanismos diferentes, a relação supervisor-colaborador é responsável pelo desenvolvimento da relação organização-colaborador que, por sua vez, influencia a vida profissional dos funcionários e a sua disposição para retribuir favoravelmente através do compromisso e lealdade (Karanges, Johnston, Beatson & Lings, 2015: 130).

A comunicação interna desempenha também um papel na educação dos funcionários sobre a marca e no reforço do contrato psicológico entre o empregado e a organização (Verghese, 2017: 104). Os líderes executivos, especialmente os CEOs, desempenham um papel organizacional único ao estabelecer um propósito e influenciar a direção organizacional, as relações com os *stakeholders*, a reputação corporativa e a eficácia organizacional (Men, 2015: 462).

Independentemente da estratégia e das iniciativas de organização serem impulsionadas por mudanças organizacionais, as metas para superar o desempenho do ano anterior e as condições externas de mercado, depende acima de tudo da execução coletiva dos funcionários em relação aos planos estratégicos (Strahan, 2015: 1). Os profissionais de comunicação interna devem assim projetar estratégias de ativação adequadas, integrando programas de motivação, treino e *coaching* - essencial para criar um vínculo entre a comunicação interna e os sistemas de gestão de recursos humanos. Além disso, devem construir e manter fortes relações através de uma comunicação aberta e acessível, estimular o *feedback*, incluir a escuta e dar aos funcionários a oportunidade de participar na tomada de decisões (Mazzei, 2014: 93). Acima de tudo, os profissionais de comunicação interna devem estar cientes que os colaboradores, equipas e departamentos não são todos iguais, por isso

devem conhecer as características individuais dos funcionários para adequar as práticas comunicacionais ao público interno (Araújo & Miranda, 2020: 114).

As organizações devem ter consciência da importância da comunicação interna, mas acima de tudo, perceber que tipo de comunicação interna se ajusta ao seu exercício. Quer na fase de implementação, quer ao longo da existência da organização, a administração deve desenvolver mecanismos para aferir que instrumentos de comunicação os colaboradores preferem e sabem usar e o que pensam sobre a informação e comunicação que a organização apresenta (Sebastião, 2015: 133). Os funcionários não são meros recetores da comunicação interna, mas também são remetentes e agentes ativos numa empresa (Mazzei, 2014: 82).

Sebastião (2015: 133-134), considera que é preciso ter em consideração quatro pontos fundamentais ao analisar o estado da comunicação interna de uma organização: a análise da situação da empresa, da cultura, do planeamento e desenvolvimento dos Recursos Humanos (RH) e do clima interno. Em primeiro lugar, deve-se estudar a evolução histórica do projeto organizacional atual nomeadamente as suas políticas, pontos fortes e fracos. Os profissionais de comunicação interna devem avaliar o conhecimento dos colaboradores face à missão, história, estratégia e políticas da organização.

Em segundo lugar, deve-se verificar o estado atual da cultura como os valores dominantes e a perceção interna da cultura. Em terceiro lugar, a análise deve ter como objetivos obter informação detalhada sobre as políticas de RH para avaliar o seu planeamento; avaliar o nível de conhecimento existente na organização sobre as políticas de RH medir o nível de envolvimento dos colaboradores e a forma como valorizam as diretrizes de RH. Por último, a análise do clima interno como a segurança, a participação, a promoção, a satisfação, as expectativas e a motivação dos colaboradores são importantes. Os métodos de diagnóstico destes elementos passam por realizar entrevistas, questionários, *focus group*, observação participante e até à análise de documentação importante dos colaboradores (Sebastião, 2015: 133-134).

No âmbito da comunicação interna, surge o conceito de transparência que inclui três dimensões: transparência responsável, participativa e informacional (Men & Stacks, 2014: 305). A transparência responsável indica que as organizações devem fornecer informações abrangentes e completas, incluindo notícias positivas e negativas aos seus colaboradores. De

seguida, as organizações devem ter uma transparência participativa ao procurar participar ativamente na distribuição e criação de informações com os seus funcionários. Por sua vez, a transparência informacional enfatiza os esforços das organizações para divulgar informações verdadeiras, substanciais e valiosas aos seus funcionários (Men & Stacks, 2014: 305). Todavia, Li, Sun, Tao e Lee (2021: 2) alertam que a liderança deve fornecer aos colaboradores informações substanciais, mas relevantes e importantes, que ajudem a facilitar a compreensão dos funcionários sobre o propósito, processo e conteúdo da mudança.

As práticas transparentes da comunicação interna encorajam o colaborador a enfrentar as inseguranças, reduzir as incertezas e melhorar o seu estado de espírito (Dolphins, 2005: 174). Neste sentido, os profissionais de comunicação interna devem atuar de forma útil, seguindo os princípios da comunicação transparente, para fornecer aos funcionários meios apropriados para gerir as mudanças relacionadas (Li et al., 2021: 9).

A cultura e a comunicação são peças cada vez mais importantes no que se refere ao aumento do compromisso dos funcionários nas organizações (Aydogmus, Camgoz, Ergeneli & Ekmekci, 2016: 81). A literatura revela que a cultura organizacional constitui um aspeto fundamental para a construção de um universo simbólico que aproxima e agrega os funcionários aos princípios e objetivos da organização (McDermott & O'Dell, 2001: 76). Todavia, é apenas através da comunicação que podemos conhecer, compreender, desenvolver e transformar estruturas e a cultura organizacional (Sebastião, 2015: 126; Varjão & Estender, 2016: 272).

As investigações mais recentes sobre a relação entre comunicação interna e cultura organizacional evidenciaram que as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que têm a capacidade de construir e desenvolver culturas de colaboração que vão ao encontro da estratégia organizacional (Wardhani & Kartikawangi, 2019: 506). A ideia que a comunicação interna constrói e reforça a cultura organizacional é, assim, consensual entre autores e investigadores uma vez que a cultura e a comunicação têm uma relação recíproca e simbiótica, não existindo uma sem a outra (Sebastião, Zulato, & Trindade, 2017: 868). Todavia, para que isso possa acontecer, é necessário o desenvolvimento de corretas estratégias de comunicação interna (Júnior, 2013: 112).

É preponderante pensar e comunicar de maneira estratégica na forma como a cultura organizacional é construída. Neste âmbito, os líderes assumem um papel fulcral, devendo ser capazes de trabalhar as vertentes pessoais dos colaboradores (Antunes, 2012: 13), acompanhar as mudanças e agarrarem as oportunidades ao gerirem a comunicação de cada organização (Lambert & Hogan, 2010: 162),

A mudança não é evolutiva, mas revolucionária (Kitchen & Daly, 2002: 52). A liderança tem de entender a necessidade de mudança, mas também entender como a mudança pode ser atingida. Se a comunicação interna é uma questão fundamental no que diz respeito à forma como os programas de gestão de mudanças bem-sucedidos são implementados (Kitchen & Daly, 2002: 52), então pode ser crucial para todas as empresas à medida que se adaptam não apenas ao teletrabalho, mas também ao mercado altamente competitivo. O plano de comunicação interna deve, sobretudo, incluir diferentes meios de comunicação e para ser eficaz deve responder aos objetivos do projeto e às expectativas da equipa (Ruão et al., 2022: 15).

Em suma, a comunicação interna constitui-se como o principal elemento para transmitir a cultura organizacional (Santana & Brandão, 2018). Assim sendo, a ausência do seu planeamento pode influenciar negativamente o quotidiano numa organização pois não proporciona uma visão compartilhada das prioridades da instituição (Fagotti & Bíscoli, 2012: 105). A comunicação tem o poder de alterar comportamentos e pensamentos. Ao ser aplicada numa organização, pode alterar modos de trabalho em função dos objetivos delineados pela mesma (Oliveira, 2018: 70). O departamento de comunicação interna deve identificar as ações comunicativas estratégicas específicas que são desejáveis numa organização específica e para grupos específicos de funcionários e gerentes que têm diferentes atitudes profissionais e motivações pessoais (Mazzei, 2014: 92).

Assim observada, a comunicação interna torna-se num modo de atuar estratégico para o sucesso da organização (Varjão & Estender, 2016: 276). De outro modo, se a comunicação interna e a cultura dependem um do outro e influenciam-se mutuamente (Andrei et al., 2021: 499), a liderança nas organizações têm procurado desenvolver a cultura organizacional, especialmente a partir das ferramentas da comunicação (Fagotti & Bíscoli, 2012: 105).

3.3 Instrumentos da Comunicação Interna

O perfil dos profissionais de comunicação interna é de elevada importância já que para além da conceção de estratégias de comunicação, devem ter competências variadas nomeadamente de escrita, aconselhamento, gestão e, sobretudo, a capacidade de desenvolver relações através da empatia (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Posteriormente, escolher o canal e o instrumento de comunicação mais adequado é outro dos grandes desafios que os profissionais de comunicação interna enfrentam (Kovaitė, Šūmakaris e Stankevičienė (2020: 186).

A comunicação não é linear. É necessário agora uma forma mais participativa, permitindo mais fluxos comunicativos (Andrade, 2014: 66). A necessidade de uma comunicação sincera e bidirecional, a procura crescente por novas formas de relacionar as pessoas, bem como a globalização que determina diferentes perfis culturais existentes dentro das organizações (Verčič, 2019: 196), leva a que as estratégias de comunicação interna tenham de ser criadas e adaptadas aos mais diversos públicos que possuem valores, características e exigências diferentes (Araújo & Miranda, 2020: 120; Verčič & Špoljarić, 2020: 3).

As organizações criaram muitos instrumentos para favorecer a comunicação. É através deles que os colaboradores devem participar, fomentado um diálogo fluído e confiante, com o objetivo de produzir um maior comprometimento e produtividade a todos os níveis funcionais (Varjão & Estender, 2016: 272). Segundo Lipiäinen, Karjaluoto e Nevalainen (2014: 276) tradicionalmente as empresas utilizavam ferramentas de transmissão unidirecional como a televisão, murais e revistas corporativas. Todavia, foi a evolução tecnológica e o desenvolvimento da complexidade organizacional que conduziram à criação de novos instrumentos em comunicação interna, uma vez que têm um enorme potencial para incentivar a participação dos colaboradores (Strahan, 2015: 2).

Apesar de cada instrumento de comunicação interna envolver o público de forma diferente e afetar a escala e o ritmo da comunicação (Men, 2015: 464), as oportunidades de suporte à comunicação permitem fornecer ferramentas que auxiliam na facilitação da comunicação entre gerentes e funcionários, espalhando e amplificando as mensagens-chave pelas camadas da organização (Strahan, 2015: 2). Porém, segundo Kovaitė et al., (2020: 174)

as pessoas mudaram os seus hábitos de comunicação, informando-se a qualquer hora e a partir de qualquer lugar, partilhando *insights* e emoções.

As atividades da comunicação interna são desenvolvidas usando meios como reuniões face-a-face, e-mail, Intranet, conferências, salas de *briefing* e placas de aviso prévio (Sebastião, 2015: 127). Por sua vez, no momento da contratação, é fundamental que o funcionário se familiarize com o ambiente de trabalho, filosofia e objetivos da empresa. Para isso, existem diversos instrumentos como o manual de acolhimento ao *house-organs*: jornais, boletins, folhetos ou revistas (Sebastião, 2009: 98). Independente do instrumento, é fundamental que as práticas de comunicação interna que valorize a voz dos seus colaboradores, reforçando a noção de que estes constituem uma parte fundamental da organização (Ruck et al., 2017: 904).

O estudo de Kovaitė et al. (2020: 185-186) mostrou que não há nenhum canal de comunicação interna digital mais importante do que o outro. Deve-se, portanto, utilizar uma combinação de canais que podem diferir consoante a organização e a sua cultura organizacional e maturidade digital. Os meios são para suprir as necessidades dos colaboradores relacionadas com informações gerais sobre a organização (missão, valores e propósito); informação específica sobre o seu trabalho (o que têm de fazer, oportunidades de formação e acesso à informação); informação sobre o desempenho e reconhecimento dos funcionários (Sebastião, 2015: 127). Consequentemente, as ferramentas de comunicação interna permitem que se esvaneça a hierarquia de comunicação, a distância do poder é encurtada e o CEO é trazido para a vida organizacional (Men, 2015: 464).

A evolução dos instrumentos de comunicação interna tem evoluído através das Novas Tecnologias que têm permitido uma maior diversificação dos canais de distribuição da informação (nomeadamente à Internet e Intranet), assim como, melhorias no *layout* dos instrumentos para que se tornem mais apelativos (Sebastião, 2009: 98). Neste novo contexto, Pinheiro e Reis (2021: 5340-5343) destacam as principais ferramentas incorporadas pelas organizações para priorizar o público interno: i) podcasts; ii) aplicativos para dispositivos móveis; iii) *lives*; iv) *happy hour* virtual; v) criação de infográficos, Q&A e vídeos específicos sobre a COVID-19 para atualizar a equipa; vi) redes sociais corporativas (Pinheiro & Reis, 2021: 5340-5343). Deste modo, as novas ferramentas com recursos avançados (nomeadamente *webcams*, áudios, vídeos incorporados, possibilidade de

comentários, partilhas e mensagens *online*) facilitam a distribuição de informações mais complexas (Men, 2015: 464).

O elemento mais importante das redes sociais corporativas é permitir a criação de conteúdo simultâneo por vários colaboradores (Lipiäinen et al., 2014: 276). Na pandemia, surgiu uma rede de colaboração corporativa, como o Microsoft Yammer (Kovaitè et al., 2020: 175). Apesar da utilização das novas ferramentas sociais, o e-mail continua a ser o meio de comunicação digital mais utilizado nas organizações. No entanto, a capacidade de distribuir informações de forma rápida e fácil pode levar à sobrecarga de informações (Lipiäinen et al., 2014: 277).

Entre todas as ferramentas, a comunicação face-a-face é encarada como ideal para comunicar informações complexas porque facilita o *feedback* imediato. (Men, 2015: 464) e oferece múltiplas pistas de informação, verbais e não verbais (Dévényi, 2016: 33). Por sua vez, a *newsletter* pode ser uma oportunidade para criar uma imagem da empresa, ligada à estratégia de comunicação e alinhada com as mensagens internas e externas. Em contraste, as discussões informais são a melhor abordagem para se ter entre a supervisão e os colaboradores (Verghese, 2017: 107).

É importante dar prioridade à qualidade e *timing* da comunicação, assegurando sintonia da energia e recursos dos objetivos da empresa (Sebastião, 2009: 98). As mensagens das ferramentas de comunicação interna precisam de concentrar mais em fornecer uma direção estratégica e posicionar melhor as mensagens da organização (Verghese, 2017: 108). Todas estas ferramentas enfatizam o diálogo direto com os colaboradores, além de gerar relatórios e KPI's para orientar decisões. Para além disso, mantém a integração e a descontração entre os colaboradores, adequando as necessidades da comunicação para atingir o objetivo estratégico da empresa (Pinheiro & Reis, 2021: 5340-5343). O profissional de comunicação interna deve, assim, incentivar a formação e otimização do processo comunicativo para que seja compreendido e utilizado por todos (Sebastião, 2009: 98).

Se as ferramentas digitais são o principal meio de contacto entre os líderes e os seus funcionários, as mesmas não têm apenas o papel de informar o público interno. Ademais, revelam a postura da organização, por isso é imprescindível comunicar com empatia, transparência e agilidade (Pinheiro & Reis, 2021: 5344). Além do mais, a comunicação

interna deve equilibrar entre tecnologia e o valor humano assegurando a qualidade da comunicação (Sebastião, 2009: 99).

Deve haver uma maior coerência e consistência nas comunicações, exigida pelo ambiente cada vez mais info-desordenado e pela multiplicidade e complexidade dos canais de comunicação disponíveis para as organizações, incluindo os *medias* sociais (Andrade, 2014: 67). As ações comunicativas precisam de ser guiadas consoante os interesses e as exigências dos públicos estratégicos da organização (Kunsch, 2006: 16).

Assim, atualmente existem várias ferramentas de comunicação que têm sido utilizadas por empresas e líderes para comunicar com os funcionários (Men, 2015: 464). Os canais são, deste modo, mais difusos e por esse motivo, os profissionais de comunicação interna devem atender aos conteúdos da mensagem e simultaneamente à dimensão, perfil, cultura organizacional e às qualificações dos colaboradores antes de informar e comunicar (Dévényi, 2016: 33). Neste sentido, é essencial estabelecer os canais de comunicação mais adequados porque é uma etapa fundamental na forma como a mensagem é recebida (Wood, 1999: 148).

A comunicação interna deve ser vista em pé de igualdade com a comunicação externa (Verghese, 2017: 107) uma vez que permite que as mudanças possam ser transpostas para os seus públicos internos de maneira assertiva (Men & Jiang, 2016: 462). Desta forma, a cultura organizacional e a comunicação interna fazem parte do desafio da gestão de uma organização. Neste âmbito, a liderança deve monitorar e cativar os seus públicos internos (Abouraiia & Othman, 2017: 406). Logo, a cultura em cada organização deve ser privilegiada; os receios devem ser enfrentados e os velhos paradigmas devem ser esquecidos para a construção de um novo modelo de comunicação, que admita que todos os funcionários sejam envolvidos (Varjão & Estender, 2016: 275). Para qualquer organização é crucial uma completa monitorização do que espelha, devendo reatualizar os seus símbolos, a sua comunicação, o seu comportamento, a sua cultura, a sua reputação e os relacionamentos com os seus *stakeholders*, de forma a se poder devidamente avaliar os diferentes parâmetros organizacionais (Simão & Garjão, 2014).

Capítulo IV: Metodologia

4.1 Objeto, questão e objetivos de investigação

A comunicação das organizações é, por si só, complexa (Oliveira, 2018: 64). O quadro teórico e conceptual apresentado nos capítulos anteriores revela que é responsabilidade da comunicação interna contribuir para a consolidação da cultura organizacional, formada por valores e princípios norteadores, que regulem a missão da empresa (Félix, 2020: 158). Todavia, o caminho da liderança tem sido marcado por adversidades uma vez que, atualmente, têm emergido novos paradigmas comunicacionais no seio das organizações e intensificado novas práticas de trabalho que têm desafiado a cultura organizacional, a definição de estratégias e a respetiva implementação de processos da gestão para o alcance de um melhor desempenho organizacional.

Atualmente, a questão do trabalho remoto tornou-se parte permanente da nossa realidade e criou um novo espaço de trabalho, estimulando o campo da comunicação interna e da liderança que se esforça para produzir uma cultura organizacional que fortaleça os laços entre os colaboradores, mesmo distantes fisicamente (Smolağ & Ślusarczyk, 2021: 54). Por esse motivo, o grupo Future Prime é o objeto de estudo da presente investigação. Com a sua sede localizada em Oeiras, a organização desenvolve a sua atividade principal no âmbito de importação e distribuição de tecnologias de informação, edição de *websites* de internet, jornais *online* e publicidade. No entanto, recentemente tem criado mais empresas com um *core business* completamente diversificado, nomeadamente no arrendamento e venda de imóveis e, também, a especialização em crédito e seguros.

No segundo trimestre de 2023, a empresa contava com 102 colaboradores e 20% dos mesmos encontravam-se em regime de prestação de serviços. Atualmente o grupo é constituído por doze nacionalidades diferentes e, simultaneamente, em diferentes regimes de teletrabalho. Há quem esteja em trabalho totalmente remoto ou em regime presencial. A vertente 2/3 dias em casa/escritório ou 3/2 dias em casa/escritório tem sido a mais comum nos regimes híbridos da organização. Porém, só no último ano, criou mais de 51% postos de trabalho. Face ao exposto, num período de grandes alterações laborais, o grupo não tem ainda uma área de comunicação interna que é a base do trabalho de uma empresa, podendo

a longo prazo, traduzir-se numa relação inquebrável entre os membros da empresa, que fortalece cada um dos intervenientes e leva a marca mais longe (Oliveira, 2018: 68-72).

Assim sendo, o propósito deste estudo advém da seguinte questão de investigação: Qual o impacto que a comunicação interna pode ter na cultura organizacional da Future Prime tendo em conta os regimes de teletrabalho dos seus colaboradores? A questão de investigação deve ser clara, concisa, precisa, pertinente e realista, bem como interligada com os conceitos teóricos explorados (Quivy & Campenhoudt, 1998: 44). Neste sentido, Bryman (2012: 90) estabelece que deve ser o guia que orienta qualquer investigação e, ainda, ter um ângulo claro de cientificidade social, neste caso as Ciências da Comunicação (Leavy, 2017: 71). No que respeita aos objetivos, pode afirmar-se que estes devem estar relacionados com os tipos de conhecimento que o investigador quer produzir. Por seu turno, a investigação em Ciências Sociais tem por base explorar, descrever, explicar, entender, mudar, avaliar e prever um determinado fenómeno (Blaikie, 2010). Desta forma, o objetivo geral da investigação é avaliar o contributo da comunicação interna na cultura organizacional dos colaboradores com diferentes regimes de teletrabalho, com a finalidade de propor, conforme os resultados apurados, sugestões de melhoria.

Ademais, pretende-se apurar três objetivos específicos na presente investigação: i) a perceção do papel da comunicação interna para o desenvolvimento da cultura organizacional junto dos decisores e colaboradores da Future Prime; ii) reconhecer qual é o papel do colaborador na cultura organizacional tendo em conta que não há nenhuma área de comunicação interna na empresa; e iii) ambiciona-se refletir sobre uma futura comunicação interna da empresa, nomeadamente os seus conteúdos, percebendo o que é valorizado no presente pelos colaboradores e o que pode vir a ser potenciado no futuro quanto a conteúdos, formatos e/ou atributos. Assim, anseia-se que esta investigação ajude à prática profissional futura, nomeadamente na construção de estratégias e execução de futuras práticas de comunicação interna, especialmente no que diz respeito às expectativas dos colaboradores que, reveladas e entendidas, consequentemente poderão conduzir a uma eficaz valorização e adequação por parte chefia, dos conteúdos, informações e atividades de comunicação interna. A nível profissional, espera-se ainda obter resultados que venham a explicar sobre o atual posicionamento dos colaboradores da Future Prime face à cultura organizacional e aos regimes de trabalho que usufruem.

4.2 Estratégia metodológica

O processo de investigação científica contém várias fases progressivas que conduzem à comunicação de resultados de um objeto de estudo (Vanderstoep & Johnson, 2009: 3). Após a revisão da literatura apresentada, é então possível delimitar um quadro conceptual ou teórico de referência que permita fornecer uma perspetiva ao estudo (Leavy, 2017: 15). Neste sentido, o investigador é responsável por delinear rigorosas estratégias de ação metodológica e planear as consequentes táticas de pesquisa mais apropriadas para ter as respostas às questões de investigação ou hipóteses (Carmo & Ferreira, 2008: 107). Para tal, segundo Kuman (2011), deve-se começar por escolher um desenho de investigação que comportará a definição da população e amostra, a definição das variáveis, bem como a seleção dos instrumentos mais adequados para realizar a recolha dos dados.

Nos últimos tempos, a investigação nas Ciências Sociais tem sido caracterizada pelo uso variado de métodos (Camayd & Freire, 2020: 65). A pesquisa de métodos mistos é uma estratégia de investigação que permite explorar uma questão de pesquisa a partir múltiplos ângulos, evitando as limitações inerentes ao uso de uma abordagem, quantitativa ou qualitativa, de forma independente (Mackey & Bryfonski, 2018: 104). Tashakkori e Creswell (2007: 208) argumentam que a metodologia mista fornece mais ferramentas para atender às metas e objetivos de um estudo que não pode ser analisado apenas por métodos quantitativos ou qualitativos. Por seu turno, Leavy (2017: 164) refere que é uma abordagem apropriada quando o objetivo é descrever, explicar ou avaliar problemas complexos.

Não obstante, a metodologia de métodos mistos não é isenta de limitações (Doyle, Brady & Byrne, 2009: 183). Em primeiro lugar, pode requerer mais recursos no sentido do tempo, tanto dos participantes como dos investigadores (Mackey & Bryfonski, 2018: 117). Posteriormente, uma investigação pode ter desafios ao integrar dados de ambas as metodologias já que os resultados do estudo de caso podem contradizer as descobertas dos resultados quantitativos (Leavy, 2017: 168). Por conseguinte, as questões devem ser cuidadosamente descritas e explicadas em qualquer relatório de pesquisa para que os leitores possam entender as nuances dos resultados de cada elemento no estudo de métodos mistos (Mackey & Bryfonski, 2018: 116).

Em função dos objetivos, foi utilizada uma metodologia mista de forma a beneficiar das vantagens dos métodos de investigação quantitativos e qualitativos (Bryman, 2006: 111; Creswell, 2014: 264) e oferecer um amplo espectro de riqueza de informações e maior controlo das variáveis de cada método por meio da triangulação de validação mútua (Camayd & Freire, 2020: 67). A pesquisa qualitativa foi usada, em primeiro lugar, com fins exploratórios, para tirar partido da análise documental e abordar os CEOs e profissionais de recursos humanos da Future Prime. Estes primeiros procedimentos possibilitaram que a investigadora permaneça próxima da linguagem, dos conceitos e dos significados dos atores sociais (Blaikie, 2010: 212) ao permitir conhecer a cultura da empresa e as estratégias de comunicação interna em vigor, fornecendo novas e detalhadas perspetivas sobre o ambiente organizacional, a gestão da comunicação interna na organização, os regimes de teletrabalho atuais e a cultura organizacional.

A componente quantitativa complementarmente e em linha com o preconizado pelos métodos mistos, assentou num inquérito por questionário para validar quantitativamente, com os colaboradores do grupo Future Prime, as principais pistas obtidas de forma qualitativa, recorrendo para isso a uma amostra representativa da população em estudo (Espírito Santo, 2015: 34). Seguidamente estão explicitadas, mais detalhadamente, as etapas supramencionadas.

4.2.1 Dados Exploratórios

As técnicas de investigação são um conjunto de procedimentos operacionais que o investigador utiliza para recolher os dados e atingir um ou mais objetivos da investigação (Severino, 2014: 107). Assim, para Carmo e Ferreira (2008: 193), as técnicas devem ser rigorosas, bem definidas, transmissíveis e suscetíveis de serem novamente aplicadas nas mesmas condições, alinhando-se sempre com o método escolhido.

A exploração comporta as operações de leitura, as entrevistas exploratórias e outros métodos de exploração complementares que ajudam o investigador a ter um contacto com a realidade vivida pelos atores sociais (Quivy & Campenhoudt, 1998: 49). Neste sentido, optou-se por seguir uma abordagem qualitativa no que diz respeito à obtenção de dados

exploratórios, nomeadamente através da realização de uma análise documental e de entrevistas exploratórias.

Numa primeira instância, as leituras e as entrevistas exploratórias devem ajudar a constituir a problemática de investigação. Para além disso, são as entrevistas que contribuem para alargar ou retificar o campo de investigação das leituras (Quivy & Campenhoudt, 1998: 69). De acordo com Leavy (2017: 139), a entrevista é um método de pesquisa pré-planeado comumente usado em várias investigações e envolve uma interação dinâmica entre o entrevistador e o entrevistado. No entendimento de Prior (2018: 230-233), não existe um formato de entrevista “ideal”. Independentemente do formato, todas as entrevistas requerem preparação antecipada, flexibilidade, paciência, escuta ativa, boa memória e habilidades de comunicação interpessoal para o entrevistador se adaptar rapidamente e gerir a imprevisibilidade de situações na entrevista (Kuman, 2011: 138-142). Por sua vez, o entrevistador deve selecionar o formato que melhor se alinha com as questões de pesquisa e objetivos, sem nunca esquecer o seu próprio estilo comunicativo pessoal (Prior, 2018: 230).

As entrevistas podem ser classificadas como estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (Adhabi & Anozie, 2017: 89). Por um lado, as entrevistas estruturadas são totalmente controladas pelo entrevistador e, como tal, o entrevistado tem menos espaço para ser versátil e casual (Alsaawi, 2014: 150-151). Apesar do foco na estrutura e na uniformidade servirem um propósito, para Adhabi e Anozie (2017: 90), as regras cobrem a improvisação e a natureza rígida das entrevistas estruturadas cria desconforto nos sujeitos com a falta de explicação das perguntas. Por oposição, as entrevistas não estruturadas são interações abertas e flexíveis em termos de planeamento, implementação e organização do conteúdo e das perguntas da entrevista, o que permite ao entrevistado elaborar sobre várias questões (Alshenqeeti, 2014: 40). Aliás, segundo Alsaawi (2014: 151), este tipo de entrevista é apropriado para investigadores que desejam concentrar-se num fenómeno específico em profundidade.

Ainda assim, o tipo de entrevista mais utilizado em pesquisas qualitativas é a entrevista semiestruturada (Alshenqeeti, 2014: 39). Embora haja um conjunto de questões norteadoras, a resposta do sujeito dá ao investigador a liberdade de colocar questões mais aprofundadas do que as inicialmente elaboradas (Adhabi & Anozie, 2017: 90-91), desviando-se das perguntas conforme necessário para procurar novas descobertas e direções frutíferas

(Vanderstoep & Johnson, 2009: 224-225). A maior vantagem das entrevistas semiestruturadas é a sua adaptabilidade (Prior, 2018: 233) uma vez que incorpora alguns dos benefícios tanto da entrevista não estruturada quanto da estruturada (Vanderstoep & Johnson, 2009: 225). Como resultado, a entrevista qualitativa tende a ter um guião menos rígido e é dada ênfase à perspectiva dos entrevistados (Bryman, 2012: 470).

Com a finalidade de atingir o primeiro objetivo - compreender a percepção do contributo da comunicação interna para o desenvolvimento da cultura organizacional junto dos decisores da Future Prime - foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos CEOs da empresa. Estas entrevistas visaram a compreensão das suas perspetivas sobre como é entendida a comunicação interna, a cultura organizacional e os regimes de teletrabalho; decorreram segundo um guião previamente definido (no apêndice 1) usado com flexibilidade, para que o ponto de vista do entrevistado fosse também privilegiado e o diálogo assim estabelecido originasse respostas mais ricas (Bryman, 2012: 470). As entrevistas à chefia Mário Rodrigues e Marco Santos (com transcrições nos apêndices 3 e 4) serviram para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho (Quivy & Campenhoudt, 1998: 70).

Posteriormente, devido à ausência de uma área de comunicação interna, realizou-se entrevistas semiestruturadas junto de responsáveis de Recursos Humanos. As entrevistas foram realizadas a Cátia Cardoso, diretora de Recursos Humanos e Milton Costa, atual diretor financeiro da Future Prime, mas que anteriormente acumulava funções específicas ao nível da política de Recursos Humanos. Pretendeu-se ter os seus pareceres relativamente i) à forma como é entendida as práticas de comunicação interna existentes na empresa; ii) aos regimes de teletrabalho que são aplicados no grupo; iii) aos conteúdos e suportes que são privilegiados para comunicar e porquê. Estas entrevistas presenciais tiveram lugar no dia de 24 de maio de 2023, podendo ser consultados os guiões no apêndice 2 e transcrições nos apêndices 5 a 6. Os entrevistados foram contactados pessoalmente, onde foi pedido o agendamento da entrevista. Para um relato completo, os entrevistados autorizaram a gravação em áudio das entrevistas através de um *smartphone* e realizadas presencialmente no edifício da Future Prime. Cumprindo as indicações éticas para este procedimento metodológico, todas as participações foram voluntárias e autorizadas à gravação, a fim de assegurar um maior rigor na apuração das informações durante a análise.

Geralmente as entrevistas exploratórias são acompanhadas por um trabalho de observação ou de análise de documentos (Quivy & Campenhoudt, 1998: 83). Na perspectiva de Creswell (2014), a análise documental e o respetivo registo da informação que se recolhe é uma técnica de investigação qualitativa útil quando se pretende ganhar realidade social, encontrar o inesperado e ter sensibilidade ao contexto (Bryman, 2012: 494). Durante o processo de pesquisa, o investigador pode recolher documentos públicos (como jornais, atas de reuniões e relatórios oficiais) ou documentos privados (como diários, cartas, entre outros) que podem assumir a forma de fotografias, objetos de arte, vídeos, *websites*, e-mails, mensagens de texto ou textos dos *media* (Creswell, 2014). Para Bowen (2009: 27-30), no contexto organizacional, a análise de documentos pode assumir-se como anúncios, manuais, livros, brochuras, mapas, propostas de programas e revistas que fornecem antecedentes e contexto, perguntas adicionais a serem feitas, dados suplementares e a verificação das descobertas.

O objetivo fundamental da análise documental é rever e analisar documentos registados, que possibilitem retirar ideias e informações úteis para o desenvolvimento da investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998: 201). Desta forma, a respetiva análise recaiu em documentos oficiais da Future Prime, tais como (i) o *website* oficial e (ii) o manual de boas práticas da Future Prime. Esta técnica assume-se como pertinente uma vez que forneceram a informação necessária para o diagnóstico da empresa, nomeadamente o seu contexto e a visão histórica. Adicionalmente, permitiram que o investigador compreendesse a situação corrente do objeto de investigação e complementasse os dados de outras fontes, nomeadamente das entrevistas semiestruturadas (Bowen, 2009: 29-30).

Relativamente às entrevistas semiestruturada, a informação foi submetida a análise interpretativa do discurso e análise de conteúdo (explanada nos apêndices 7 a 8), organizando em temas principais e categorias. A análise de conteúdo permitiu encontrar tendências, intenções, conteúdos abordados, conteúdos manifestos ou não manifestos, regularidades, singularidades da comunicação, quer no que diz respeito ao estilo ou à forma quer no que diz respeito aos conteúdos comunicacionais (Espírito Santo, 2015: 71).

4.2.2 Dados Primários

Os dados primários são o resultado de experiências observadas, gravadas ou vividas diretamente pelo próprio investigador (Bryman, 2012: 11). Por conseguinte, optou-se pela recolha dos dados primários através de uma abordagem quantitativa, uma vez que prevê a observação de fenómenos, precisão e padrões que podem ser condensados em estatísticas (Sukamolson, 2007: 11), criação de soluções, suporte de teorias ou proposta de novas conjecturas (Apuke, 2017: 1). Neste caso, para recolher informação sobre um maior número de indivíduos (Bryman, 2012: 233-235), acrescentou-se uma componente quantitativa com a realização de um inquérito por questionário aos colaboradores da Future Prime entre os dias 19 e 30 de junho de 2023. Em função dos resultados apurados nas técnicas qualitativas exploratórias (entrevistas e análise documental), mas também numa extensa avaliação dos diversos modelos existentes, construiu-se um questionário (no apêndice 9) destinado a validar quantitativamente tais perceções (como é procedimento do método misto).

Vanderstoep e Johnson (2009: 79) consideram que os inquéritos por questionário são a melhor técnica quantitativa que permite obter uma grande quantidade de dados de um grande número de pessoas num curto espaço de tempo. Paralelamente, a aplicação de um inquérito por questionário ainda possibilita à população em estudo o anonimato - que pode ajudar a aumentar a cooperação (Hill & Hill, 1998a: 43) e a probabilidade de obter informações mais precisas (Kuman, 2011: 141).

Um questionário é uma lista escrita de perguntas, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações sobre um determinado fenómeno e cujas respostas são registadas pelos entrevistados (Kuman, 2011: 139). Logo, é primordial que as perguntas sejam claras e objetivas, de modo a evitar dúvidas e ambiguidades (Severino, 2014: 109). Além disso, o *layout* de um questionário deve ser desenvolvido num estilo interativo e previamente testado num grupo pequeno para, se for o caso, revisá-lo e ajustá-lo (Kuman, 2011: 139).

Desta forma, realizou-se um teste piloto ao inquérito por questionário a quatro colaboradores integrantes do departamento comercial e financeiro para garantir a clareza do instrumento (Hill & Hill, 1998a: 18) e a fim de verificar a necessidade ou não de lhe introduzir alterações, uma vez que um dos detalhes mais importantes de um inquérito por

questionário que garante uma pesquisa bem-sucedida é a construção de itens de qualidade (Quivy & Campenhoudt, 1998: 189). Depois destas alterações a resposta ao inquérito ficou com a duração de cerca de dez minutos e com um total de 27 perguntas.

Para apurar a perceção do papel da comunicação interna para o desenvolvimento da cultura organizacional junto dos colaboradores da Future Prime em estudo, recorreu-se ao inquérito por questionário desenhado especificamente para variáveis deste tipo, que se revelou oportuno para a obtenção de dados relativos às suas opiniões, expectativas, conhecimentos e atitudes (Quivy & Campenhoudt, 1998: 188). Atendendo aos aspetos supracitados e, tendo em consideração a revisão de literatura e os dados exploratórios recolhidos anteriormente, o questionário aplicado foi composto por duas grandes secções: dados do estudo e dados de caracterização. Além destas duas grandes partes, o inquérito apresentou ainda uma página inicial onde foi realizado um breve enquadramento (objetivos, natureza do estudo e nome da instituição académica) e algumas ressalvas e indicações importantes a ter em conta, nomeadamente uma declaração formal da natureza anónima do questionário (Hill & Hill, 1998a: 50-51).

A secção dos dados do estudo dividia-se em três blocos distintos de objetivos específicos, medidos maioritariamente através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, sendo que o 1 correspondia a “Discordo totalmente” e o 5 a “Concordo totalmente”. Assim, o primeiro bloco visava aferir a cultura organizacional (seis perguntas); o segundo bloco apontava refletir sobre uma futura comunicação interna da empresa, nomeadamente os seus conteúdos, percebendo o que é valorizado no presente pelos colaboradores e o que pode vir a ser potenciado no futuro quanto a conteúdos, formatos e/ou atributos. Em simultâneo, foi adicionado no segundo bloco algumas questões relativas à comunicação interna da Future Prime (sete perguntas), já com escalas de ordenação e de múltipla resposta; e por último, o terceiro bloco remetia para questões relativas à perceção dos colaboradores face aos regimes de teletrabalho praticados (nove perguntas). Para finalizar, o inquirido teve de assinalar alguns dados de caracterização (género, idade, grau de escolaridade, antiguidade na Future Prime, área/departamento) através de escalas nominais e o questionário termina, sendo exibido um agradecimento por ter participado no estudo e o contacto do investigador para o esclarecimento de qualquer dúvida ou outras questões associadas (Hill & Hill, 1998a).

A organização conta com 102 colaboradores que têm diferentes regimes de trabalho e, por isso, a administração direta foi considerada a mais adequada por motivos de morosidade e dispersão geográfica. O formato digital foi a via eleita para a disseminação dos questionários dado que todos os colaboradores têm acesso ao seu e-mail profissional nos seus computadores, nomeadamente na organização e/ou em casa. Atualmente, os inquéritos por questionário na internet têm sido muito populares, sobretudo através do *Google Forms* ou do *Survey Monkey*, uma vez que permitem com facilidade a produção e distribuição de investigações especialmente académicas (Vanderstoep & Johnson, 2009: 87). Neste sentido, esta técnica foi elaborada e fornecida aos participantes através da plataforma *Google Forms*. A divulgação foi através envio de um *link* para o e-mail profissional dos colaboradores da Future Prime, que permitiu economizar o tempo, os recursos humanos e financeiros. Todavia, apesar das vantagens, se as investigações são atualmente mais fáceis e baratas de administrar, consequentemente, há maior probabilidade de os inquiridos ficarem cansados ou sobrecarregados na resposta (Vanderstoep & Johnson, 2009: 87).

Na fase metodológica, importa ainda atentar e definir a população a considerar no estudo, bem como a amostra dessa população que permitirá o desenvolvimento da investigação. Para Hill e Hill (1998b: 27), ao conjunto total de todos os membros de um grupo ou dos casos dá-se o nome de População ou Universo de casos. Por sua vez, a técnica designada por amostragem (processo de seleção de uma amostra) conduz à amostra (Carmo & Ferreira, 2008: 209). A amostra é um subconjunto de uma população ou universo (Austin & Pinkleton, 2015: 99). No caso particular deste estudo, o universo é composto pelo total de colaboradores da Future Prime. À data de cinco de junho de 2023, a organização é constituída por um total de 102 colaboradores, sendo que todos têm acesso ao seu e-mail profissional e, por essa razão, revelou ser a escolha predileta como canal de disseminação dos inquéritos por questionário.

É importante apresentar uma amostra significativa (Hill & Hill, 1998b: 27). Consequentemente, a amostra deve representar com precisão a população da qual é extraída para permitir que se faça inferências sobre a população com base em estatísticas amostrais (Austin & Pinkleton, 2015: 99). Neste sentido, para se poder alcançar uma amostra significativa, Huot (1999) propõe a seguinte tabela:

Tabela 1: Dimensão da população e respetiva amostra

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Legenda:

N = dimensão da população

n = dimensão da amostra significativa para respetiva população

Fonte: Huot (1999: 38).

Neste caso concreto, como se sabe a princípio qual é a probabilidade de que uma qualquer unidade seja incluída na amostra, optou-se pelo processo de amostragem probabilística, tendo-se obtido 82 respostas. Do total de 102 colaboradores, o inquérito foi enviado apenas para 98 colaboradores, excluindo a autora, os dois administradores e o *Chief Financial Officer*. Assim, considerando o método de Hout (1999) uma população (*N*) de 98 colaboradores, a amostra (*n*) é significativa se forem recolhidas - pelo menos - 76 respostas.

O inquérito foi aplicado a todos os colaboradores da Future Prime (anexo 1), com idades compreendidas entre os 18 e os 66 anos, recrutados através de uma amostra probabilística, que trabalham atualmente na empresa. Os questionários estiveram acessíveis para todo o universo durante o período de duas semanas, nomeadamente desde 19 a 30 de junho de 2023. Na maioria das situações, o número de questionários recebidos não coincide com o número de casos da amostra uma vez que há sempre um conjunto de pessoas que não

respondem ao questionário ou não dão a informação solicitada (Hill & Hill, 1998b: 31). Desta forma, durante este período foi enviado um e-mail de reforço apelando ao preenchimento do questionário e, simultaneamente, a autora deixou um bilhete na copa da organização para solicitar a resposta a quem não tinha visto o e-mail (Hill & Hill, 1998b: 31). Os dados resultantes da aplicação dos inquéritos por questionário foram submetidos à análise de dados recorrendo ao programa *Microsoft Excel*. Este programa permite o registo dos dados recolhidos através de indicadores numéricos e, conseqüentemente, a sua análise e interpretação.

O erro amostral é o desvio entre o valor real que seria obtido se estudássemos o Universo (N) e o obtido pelo processo de amostragem (n) (Fonseca, 2010). Neste sentido, para o cálculo da margem de erro, a fórmula é a seguinte:

$$e = \sqrt{\frac{z^2 \times p \times (1 - p)}{n}} \times \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

Legenda:

e = erro máximo admissível

Z = corresponde ao valor do grau de confiança

p = probabilidade máxima de o acontecimento ocorrer ou não ocorrer

n = dimensão total da amostra

N = dimensão total do universo

Os valores de Z variam entre 0 e 3 e são calculados dividindo a % do grau de confiança estimado (probabilisticamente) e procurando na tabela de Gauss o resultado (anexo 1). Perante a fórmula acima, usou-se 95% já que é um valor padrão. Deste modo, $95\% / 2 = 47,5$. Na coluna à esquerda está o valor de Z correspondente, ou seja: 1.9 e na linha no topo encontra-se a segunda casa decimal desse valor, ou seja: 0.06. Desta forma, $Z = 1,96$ que corresponde a 95%. Assim, para um nível de significância de 95% com uma amostra de 82 indivíduos, o erro amostral da investigação é de 4%. Logo:

$$e = \sqrt{\frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{82}} \times \sqrt{\frac{98 - 82}{98 - 1}}$$

4.2.3 Constructo metodológico

A partir da pesquisa e levantamento de conceitos que fazem parte da revisão bibliográfica elaborada, foi possível reconhecer e aprofundar diversos modelos de avaliação das variáveis em estudo - comunicação interna, cultura organizacional e regimes de teletrabalho. Depois de uma extensa avaliação dos diversos modelos existentes, optou-se por selecionar dois modelos base referentes às variáveis do estudo que serão, posteriormente, adaptados de forma a integrar e construir o questionário. Adicionalmente, esta técnica quantitativa foi também construída a partir dos dados recolhidos através da análise documental e das entrevistas exploratórias realizadas.

Numa primeira instância, para o desenvolvimento das questões relativas à comunicação interna e regimes de teletrabalho, o questionário teve como base o modelo de Cakula e Pratt (2021). Este modelo descreve e inclui os fatores indispensáveis para uma comunicação eficaz em contexto de trabalho remoto, motivação e satisfação dos funcionários em circunstâncias excepcionais e, simultaneamente, avaliação da capacidade das ferramentas de comunicação interna na flexibilidade e eficácia da comunicação nos colaboradores.

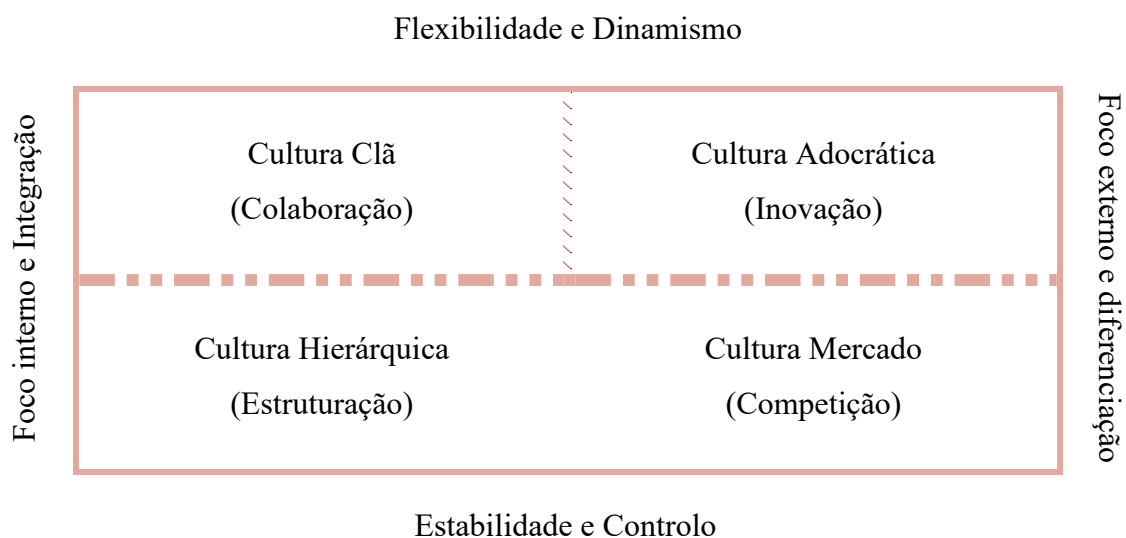
Desta forma, foram contemplados alguns atributos do modelo de Cakula e Pratt (2021) tais como i) a existência de ferramentas apropriadas que facilitam um favorável funcionamento das dinâmicas de teletrabalho; ii) o nível de motivação dos colaboradores; iii) o clima de comunicação eficaz na organização; iv) a função de suporte do líder; v) a comunicação e relação entre funcionários; vi) a definição de objetivos claros de comunicação com uma estratégia coerente; vii) a existência de um clima de cooperação e encorajamento à participação dos colaboradores; e viii) a presença de um sentimento de pertença e identificação com a organização. Por fim, uma vez que a Future Prime não apresenta uma área de comunicação interna, complementou-se ainda com este modelo, alguns atributos para aferir qual seria o tipo de linguagem, adequabilidade do conteúdo, periodicidade e canal de comunicação interna prediletos pelos colaboradores no futuro.

Por outro lado, de forma a diagnosticar adequadamente a cultura organizacional, utilizou-se o modelo de Cameron e Quinn (2011). O Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI) foi selecionado por ser o instrumento mais utilizado para avaliar a

cultura das organizações, tendo sido testada e comprovada a sua validade e confiabilidade em diversos estudos, mas também, por ser o mais adequado face aos objetivos e especificidade do estudo na sua relação com as outras dimensões de análise, tais como a comunicação interna e os regimes de teletrabalho. Este modelo abrange 24 questões em seis áreas organizacionais (características dominantes, liderança organizacional, gestão de colaboradores, gestão organizacional, estratégia e, por fim, critérios de sucesso). Cada dimensão apresenta quatro alternativas (A, B, C e D) nas quais os inquiridos têm de avaliar a sua organização no presente e o que ambicionam no futuro, totalizando 100 pontos. As questões são avaliadas numa escala de *Likert* com cinco pontos: (1) Discordo totalmente e (5) Concordo totalmente, sendo que o *score* de cada fator corresponde à média simples do conjunto de itens. Utilizou-se, assim, a mesma escala de *Likert* descrita no modelo originalmente construído por Cameron e Quinn (2011).

Por conseguinte, espera-se que os colaboradores deem pontos para cada componente enquanto identificam a sua cultura atual (*now*) e desejada (*preferred*) para que ela seja bem-sucedida. A organização pode possuir quatro tipos amplos de cultura tais como a cultura do clã; a cultura da adhocracia; a cultura de mercado ou, por fim, a cultura da hierarquia, como é possível ver na Figura 2.

Figura 2: O Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI)



Fonte: elaboração própria, adaptado de Cameron e Quinn (2011).

A pontuação do OCAI requer um cálculo aritmético simples. O primeiro passo foi realizar a soma entre os valores de todas as alternativas A (coluna atual) e dividir por 6. O resultado desse cálculo representou a média da pontuação da alternativa A (coluna atual). Consequentemente, para realizar o cálculo das alternativas B, C e D (coluna atual), bastou repetir o mesmo procedimento. Para tal, os autores organizaram o modelo baseado em duas dimensões principais com quatro grupos principais de extremidades opostas e contínuas sendo que os nomes aplicados nos quadrantes representam as suas características inerentes. Deste modo, após os resultados, a organização pode possuir um dos tipos amplos de cultura.

Em relação às organizações do tipo clã, os valores e objetivos são partilhados e a coesão, participação e espírito de equipa estão garantidos. A cultura Clã é definida pelo compromisso, empenho e lealdade dos colaboradores e os líderes são considerados como mentores. Por sua vez, o quadrante designado de cultura Adocrática, é definido por Cameron e Quinn (2011: 43), como uma organização mais ajustada à atualidade turbulenta do mundo organizacional. A principal tarefa da gestão é promover o empreendedorismo, a criatividade, flexibilidade e adaptabilidade.

No que diz respeito às organizações do tipo hierárquico, as regras, os procedimentos, a impessoalidade, meritocracia e responsabilidade permeiam a natureza da empresa. O ambiente de trabalho é formal e estruturado em níveis hierárquicos, com foco na execução das normas, eficiência e estabilidade. Por fim, o quadrante intitulado de Mercado, revela que este tipo de organizações tem uma orientação para o seu público externo. Os valores que caracterizam a cultura são a competitividade e a produtividade, com foco principal na rentabilidade (Cameron & Quinn, 2011).

Para clarificar esta construção, elaborou-se um quadro de correspondência (ver Quadro 1) entre os modelos, as variáveis em estudo, as dimensões de cada um dos modelos e as perguntas do questionário correspondentes a cada uma das dimensões com o intuito de responder à respetiva questão de investigação: Qual o impacto que a comunicação interna pode ter na cultura organizacional da Future Prime tendo em conta os regimes de teletrabalho dos seus colaboradores?

Quadro 1: Correspondência entre os modelos e as perguntas do inquérito

Objetivo geral	Objetivo específico	Modelo de análise	Variável	Dimensão	Pergunta
Avaliar o contributo da comunicação interna na cultura organizacional dos colaboradores com diferentes regimes de teletrabalho.	Identificar a cultura organizacional.	Cameron e Quinn (2011)	Cultura Organizacional	Características Dominantes	1 (1.1; 1.2; 1.3; 1.4)
				Liderança Organizacional	2 (2.1; 2.2; 2.3; 2.4)
				Gestão dos Colaboradores	3 (3.1; 3.2; 3.3; 3.4)
				Coesão Organizacional	4 (4.1; 4.2; 4.3; 4.4)
				Estratégia	5 (5.1; 5.2; 5.3; 5.4)
				Critérios de Sucesso	6 (6.1; 6.2; 6.3; 6.4)
	Apurar a perceção do papel da comunicação interna para o desenvolvimento da cultura organizacional junto dos decisores e colaboradores da Future Prime.	Cakula e Pratt (2021)	Comunicação Interna	Motivação	7 (7.1; 7.2; 7.3; 7.4; 7.5)
				Avaliação da Comunicação (chefia e departamentos)	7.6; 7.7; 7.8; 8.1; 8.2; 8.3; 8.4; 8.5; 9.1; 9.2; 9.3; 9.4)
				Eficácia (periodicidade, investimento e utilidade)	10.1; 10.2; 10.3; 10.4; 10.5; 10.6; 13)
			Regimes de teletrabalho	Eficácia e preferências	14
Refletir sobre uma futura comunicação interna da empresa.	Cakula e Pratt (2021)	Comunicação Interna	Características e conteúdos a serem potenciados	12 e 13	

Fonte: elaboração própria.

4.3 Considerações éticas

O consentimento informado é um dos princípios éticos fundamentais em investigações, quer se trate de um acordo escrito ou oral entre o investigador e participantes (Buchanan & Hvizdak, 2009: 37). Desta forma, antes da divulgação do inquérito por questionário, foi solicitado um parecer positivo aos CEOs sobre o referido questionário a aplicar na empresa e, adicionalmente, todos os dados recolhidos foram utilizados meramente para fins académicos, garantindo total anonimato e confidencialidade das respostas dos indivíduos. A garantia do anonimato foi exequível uma vez que não foram realizadas questões relativas a alguns parâmetros biográficos e demográficos, como o nome e contactos pessoais. Por sua vez, relativamente às entrevistas exploratórias, os entrevistados autorizaram a gravação em formato áudio para posterior transcrição e análise para efeitos do presente estudo, bem como a menção do seu nome e cargo.

4.4 Limitações à investigação

Aquando do desenvolvimento de qualquer estudo, podem existir limitações relativas a possíveis fraquezas que podem estar fora do domínio do investigador (Theofanidis & Fountouki, 2018: 156). Desta forma, esta investigação não é isenta de limitações. Houve dificuldades em analisar todos os suportes documentais que, inicialmente, a investigadora se propôs a explorar porque a organização estava a fazer melhorias à data da análise documental, nomeadamente no manual de acolhimento, nas diretrizes e nas condutas da empresa. Por outro lado, apesar da entrevista à *HR Manager* ter corrido dentro da normalidade, é de evidenciar que a mesma estava apenas em funções havia, pelo menos, um ano. Posteriormente, as mudanças registadas no ambiente de trabalho impostas pelo crescimento da organização, nomeadamente a criação de mais de 51% de postos de trabalho, podem ter dificultado as respostas ao inquérito por questionário uma vez que a integração dos colaboradores na empresa é ainda reduzida. Ainda assim, e para complementar o modelo de Cameron e Quinn (2011), seria importante contar com a visão dos inquiridos face à cultura desejada (*preferred*). Porém, a extensão da componente quantitativa comprometeu a introdução e desenvolvimento das respetivas questões. Outras limitações esperáveis prendem-se com as conjunturas temporais - um ano, o que implicou uma correta gestão do tempo e das oportunidades.

Capítulo V: Estudo de Caso

5.1 Análise aos dados exploratórios do estudo

Em primeiro lugar, procedeu-se ao estudo dos dados exploratórios. Para tal, analisou-se o problema com métodos qualitativos, nomeadamente através da análise documental, que permitiu obter um entendimento mais aprofundado da cultura da Future Prime e das estratégias de comunicação interna em vigor. Posteriormente, realizou-se ainda entrevistas exploratórias que proporcionaram o fornecimento de novas e pormenorizadas perspetivas sobre o ambiente organizacional, a gestão da comunicação interna em teletrabalho e a cultura organizacional da Future Prime.

Após o desenvolvimento da investigação teórica feita num momento inicial, as conclusões das seguintes técnicas qualitativas serviram de base ao desenvolvimento do questionário que foi enviado aos colaboradores da organização. Posto isto, nas figuras e textos seguintes estão explicitadas, mais detalhadamente, as etapas supramencionadas.

5.1.1 Análise Documental

Para uma melhor compreensão dos aspetos fundamentais deste estudo, como a cultura, o teletrabalho e as práticas de comunicação interna da Future Prime, procurou-se analisar diversos documentos institucionais que pudessem fornecer o diagnóstico da empresa, nomeadamente o seu contexto e a visão histórica face a estes temas. A análise pretendia recair em documentos oficiais da Future Prime, tais como o manual de acolhimento, que inclui informação sobre a cultura e história da empresa. No entanto, a organização nunca criou um manual de acolhimento e de integração que se assumisse como um instrumento auxiliar de adaptação aos novos funcionários. Paralelamente, a investigadora não teve acesso à proposta de Guia de Boas Práticas da Future Prime.

Ainda assim, a Future Prime tem uma plataforma interna denominada “*Persona*” que permite gerir o perfil de colaborador com diversas funcionalidades. Dentro do programa existe um conjunto de guias práticos sobre vários temas: i) seguro de saúde da empresa; ii) procedimentos internos com a definição dos critérios para faltas, licenças e ausências; iii) diretrizes práticas que estabelecem as regras e critérios da marcação e gestão dos períodos

de férias e aquisição de direitos (explanados no anexo 4); e iv) o manual de utilizador do *Persona* (*Persona user guide*). O *Persona* permite ainda o acesso e alteração de dados pessoais e a gestão de *login* nas plataformas profissionais (*BackOffice* de cada projeto, *webmail*...).

O acesso ao *website* possibilita identificar as empresas do grupo Future Prime, bem como os seus respetivos setores de atividade. No *website* apenas estão expostos contactos como a morada do escritório ou o número de telefone da empresa e, ainda, os logótipos das diferentes empresas constituintes. No entanto, o *website* está desatualizado uma vez que ainda não contempla as últimas aquisições (ver anexo 5). No que diz respeito a regras de trabalho, políticas de segurança, políticas ambientais e benefícios dos colaboradores, a Future Prime também não tem nenhum documento ou informação disponível no seu *website* para os colaboradores acederem. No entanto, a direção de Recursos Humanos pretende terminar a elaboração dos respetivos documentos o mais rápido possível.

Relativamente ao teletrabalho, é de sublinhar que a empresa ainda tem diretrizes disponíveis sobre a covid-19, nomeadamente um guia prático em que compartilha sugestões de boas práticas e procedimentos a serem adotados no regresso ao escritório; e, simultaneamente, um plano de contingência de leitura obrigatória para o caso de, atualmente, algum funcionário sentir algum sintoma da infeção por sars-cov-2. É de destacar que estes documentos estão desatualizados e, ainda, se encontram como pré-definidos no topo da plataforma para um trabalhador que acede ao seu espaço pessoal no dia-a-dia na Future Prime.

Como se percebe ao longo do estudo, a função de comunicação interna está a passar por um período embrionário, acompanhando todas as transformações que se estão a verificar no ambiente organizacional. A elaboração de um Guia de Boas Práticas possibilitará dar um maior destaque à função e, conseqüentemente, contribuir para os resultados da organização ao antecipar tendências do mercado que poderão auxiliar a Future Prime a adaptar-se às mudanças organizacionais.

5.1.2 Entrevistas Exploratórias

Em complemento à análise documental, procedeu-se também à realização de entrevistas exploratórias que, tal como explicado no capítulo anterior, permitiram alargar o campo de investigação através da recolha de informações sobre como é entendida a comunicação interna, a cultura organizacional e os regimes de teletrabalho aos olhos de quem trabalha na Future Prime. Assim, realizaram-se quatro entrevistas exploratórias à direção e a colaboradores que, por assumirem funções e responsabilidades de cariz relevante na área de Recursos Humanos, ofereceram distintas perspetivas e novos *insights* à pesquisa.

5.1.2.1 Entrevista aos Administradores

O guião das entrevistas aos administradores da Future Prime (no apêndice 1) foram elaborados com base na problemática, nos objetivos e também na análise documental que foi previamente realizada. Antes da realização da entrevista, os entrevistados deram autorização para a sua gravação. Em ambas as entrevistas, as questões um, dois e três pretendem obter o parecer da liderança sobre a cultura e história da empresa. O conjunto de perguntas quatro, cinco, seis e sete ambicionam conhecer a forma como é entendida a estratégia atual da chefia para com os colaboradores da Future Prime. Por sua vez, as questões oito e nove correspondem à dimensão do teletrabalho, através da reflexão sobre os regimes de teletrabalho existentes na organização e o seu impacto, particularmente na comunicação interna e na cultura organizacional. Por sua vez, o conjunto das restantes perguntas procura obter esclarecimentos para o primeiro objetivo, através da ponderação sobre o futuro da comunicação interna da empresa, sobretudo as prioridades dos decisores.

Em primeiro lugar, pode-se afirmar que nas primeiras três questões foi possível compreender que a cultura organizacional da Future Prime prima-se pela confiança, proximidade e familiaridade que são do pelouro da administração e vertem do grupo. O ambiente de trabalho da empresa é uma característica diferenciadora no parecer do administrador Mário Rodrigues (explorado no apêndice 3). Quando questionados sobre os valores que definem a Future Prime, ambos mencionaram a transparência, a proximidade, a ligação, o rigor e o compromisso.

De seguida, a liderança reconhece a importância da comunicação interna, mas ambos realçam que há um longo caminho para melhorar no futuro. Neste sentido, o CEO Marco Santos confessa que a frontalidade e a transparência têm feito parte da forma como olham para a comunicação interna na Future Prime. Paralelamente, os administradores confessam que a comunicação interna é hoje feita através da proposta dos Recursos Humanos, ou seja, tem existido investimento na comunicação com os colaboradores, com o objetivo de levar à consolidação e fortalecimento dos valores da Future Prime.

No que respeita aos planos e ações de comunicação, os entrevistados afirmam que as ações que mais privilegiam com os colaboradores são reuniões presenciais com a chefia de cada equipa para acompanhar os resultados, mas também para conhecer diariamente as preocupações e inquietações dos membros do grupo. Por outro lado, mencionaram que também fazem algumas iniciativas no escritório e comemoram eventos especiais através de ações de *team building*. Na perspetiva do CEO Mário Rodrigues, estas iniciativas permitem reunir “todos os colaboradores de todos os projetos (...) e, ainda, criar e fortalecer as relações entre o nosso grupo”.

De acordo com a chefia, a estratégia atual com os colaboradores da Future Prime está em construção e focada no bem-estar dos colaboradores devido ao crescimento da organização nos últimos anos. Por um lado, consideram que os pontos fortes estão na sua constante preocupação com o bem-estar das equipas e na forma como as conduzem através da comunicação fluída, horizontal e equilíbrio entre a esfera profissional e pessoal. Por sua vez, ambos realçam que um dos pontos fracos da estratégia atual é ainda não terem tornado mais fácil o acesso à informação. Nesta perspetiva, o administrador Marco Santos admite que “poderia considerar que temos um trabalho melhor para fazer no que diz respeito à comunicação interna” (comentado no apêndice 4).

Ambos confessam que a comunicação com os colaboradores em teletrabalho tem sido um processo com adversidades. Antes da pandemia, a organização não tinha regimes de teletrabalho que os colaboradores pudessem usufruir, mas tiveram de se ajustar ao longo do tempo. Atualmente, preferem o regime presencial em todos os projetos do grupo, mas querem equilibrar a questão do teletrabalho com os desejos dos colaboradores.

Para o CEO Marco Santos, o teletrabalho pode trazer constrangimentos uma vez que a cultura empresarial consegue-se passar de forma mais fluída e rápida na presença física uma vez que “somos seres sociais e apesar de tudo a <<emoção olhos nos olhos>> é diferente do que a que é passada por um ecrã”. Neste âmbito, o teletrabalho é uma barreira à prática eficaz da comunicação interna e da cultura organizacional uma vez que, nas palavras da liderança de Mário Rodrigues, “é mais difícil de sentir o compromisso dos colaboradores perante a organização (...) trata-se hoje de uma questão de confiança”. No entanto, revelam que há mais dificuldades na fluidez da comunicação e discussão, na integração de novos colaboradores e, ainda, em transmitir as dinâmicas das suas equipas.

Através da entrevista foi ainda possível perceber que ambicionam criar condições para que a comunicação interna seja mais fluída e constante, para os colaboradores integrarem-se, envolverem e sentirem-se ainda mais parte da empresa. Por fim, relativamente à possibilidade de uma área de comunicação interna na organização, os administradores sentem que é um dos temas em que ainda há muito trabalho a desenvolver, mas pretendem ter mais foco e consistência acerca deste tema. Referem que a comunicação só contribuirá em pleno para o sucesso da organização, quando existir uma comunicação clara e próxima com os colaboradores, alcançando o apoio de todos os projetos e não chegar apenas a um nicho de colaboradores.

5.1.2.2 Entrevista aos Recursos Humanos

O guião de entrevista à diretora de marketing e ao atual diretor financeiro da Future Prime (explanado no apêndice 2) foi realizado com base na problemática, nos objetivos e também na análise documental que foi feita previamente. Antes da realização da entrevista, os entrevistados deram autorização para a sua gravação e a transcrição não foi preciso de ser revista pelos mesmos.

Nestas entrevistas, as perguntas um, dois e três pretendem obter informação sobre a cultura e história da empresa, nomeadamente os traços fundamentais da organização, da relação com os públicos e dos valores, missão e visão da organização. O conjunto de questões quatro, cinco, seis, sete e oito pretendem ver a forma como é entendida as práticas de comunicação interna existentes na Future Prime. Por sua vez, o conjunto das restantes

questões corresponde a uma dimensão operacional, em que se pretende obter informação para o terceiro objetivo, através da reflexão sobre o futuro da comunicação interna da empresa, particularmente ações e projetos futuros.

A diretora de Recursos Humanos afirma que há pontos a melhorar na cultura organizacional da organização, mas ainda assim destaca o dinamismo dos colaboradores. No entanto, evidencia que há uma diferença no dinamismo de projeto para projeto. Neste caso, a entrevista exemplifica referindo que a empresa Notícias ao Minuto ou a equipa do Financefy são mais dinâmicas que os Stars Insider. Confessa, ainda que, a divergência de culturas e as sete línguas podem ser uma barreira à comunicação e ao diálogo entre a equipa.

Na definição da cultura, valores e ambiente organizacional, a entrevistada sublinhou a cooperação, descontração e a entreajuda como eixos fundamentais da organização. Todavia, confessa que é preciso mais progressos e desenvolvimentos. Como profissional com funções de chefia, a diretora de RH assume que a comunicação interna é um fator-base e que nesta empresa, em particular, a sua importância é muito elevada por ser constituída por pessoas “muito jovens” e pelo crescimento abrupto da organização. No entanto, admite que há falhas na comunicação interna da Future Prime porque não tem a melhor formação na área específica ou porque ainda só tem acesso a delimitados *insights* que vai se apercebendo à medida que trabalha na empresa.

No que diz respeito aos instrumentos, projetos e ações de comunicação com os colaboradores mais relevantes e eficazes do Grupo, afirma que, não há nenhuma estratégia delineada e estrategicamente pensada. No dia-a-dia da organização, confessa que os colaboradores usam apenas o *Skype*, o *Facebook* e o e-mail para comunicar. Porém, reconhece que nenhum destes meios são instrumentos de comunicação interna, considerando-os insuficientes na partilha de informações institucionais, nomeadamente na atividade das diferentes áreas da Future Prime. Neste âmbito, para a entrevistada, a Future Prime devia de possuir uma plataforma com base na partilha de informações de carácter corporativo, formativo e social que fossem relevantes na organização.

É importante haver uma área de comunicação interna com a divulgação como principal função e direção estratégica. Nas palavras da diretora, “nós - muitas vezes - não temos noção do que é que está a ser feito, do que não está, para onde estamos a ir e podemos estar a remar

noutra direção” (comentado no apêndice 5). A função de comunicação interna, na ótica da diretora, deveria de ser mais consistente. Para além disso, admite ainda que tem uma questão de parcerias a ser divulgado a curto prazo e ambiciona fazer eventos regulares com a organização.

Relativamente ao teletrabalho, confessa que, a comunicação com os colaboradores em teletrabalho é mais difícil. Em primeiro lugar, admite que não existe nenhuma plataforma para o colaborador da Future Prime se integrar ou acompanhar tudo em casa. Porém, na sua perspetiva, a questão do teletrabalho depende do interesse e da disponibilidade do colaborador para estar atualizado, informado e participativo no seio da organização. Ainda assim, o teletrabalho, na ótica da coordenadora, é uma preferência da maioria dos colaboradores e da parte dos decisores, a prioridade seria voltar ao escritório. Em oposição, considera que o regime híbrido em vigor na Future Prime é o ideal para equilibrar os interesses e disposições de cada um.

Desta forma, o teletrabalho pode ser uma barreira à prática eficaz da comunicação interna, mas nas palavras da entrevista, “não é um parâmetro que é só dependente de um gabinete de comunicação”. Numa fase inicial, os colaboradores estão integrados e interessados, mas com o tempo vão perdendo o vínculo emocional caso se mantenham 100% em teletrabalho. Refere, ainda, que não é o teletrabalho que impacta a cultura organizacional, mas assume que pode ter influência. No caso da Future Prime, os novos escritórios não foram idealizados para serem ocupados ao mesmo tempo por todos os colaboradores dos diferentes projetos. Assim, a diretora confessa que há rotatividade semanal exemplificando que quando o projeto INBOX Agency está no escritório, os membros do Stars Insider estão em regime de teletrabalho.

Admite, ainda, que a comunicação interna é fundamental para cimentar relações. Nas palavras da entrevistada, compara metaforicamente a comunicação interna da Future Prime com uma casa referindo “tens tijolos e se não puseres cimento, eles não vão ficar consolidados”. Apesar do bom ambiente organizacional, menciona que a Future Prime tem usufruído de um rápido crescimento. Consequentemente, não foi possível trabalhar todos os eixos da comunicação estratégica. Existe vontade e até algumas iniciativas, mas ainda não tem consistência e articulação suficientes.

Em linha com este pensamento, a segunda entrevista (ver apêndice 6) também evidenciou que a cultura organizacional da empresa está a ser alterada pelo crescimento das áreas de negócio. Na definição da cultura, valores e ambiente organizacional, o diretor financeiro sublinhou a cooperação, descontração e a confiança como eixos fundamentais da organização, mas acrescentou que o crescimento da Future Prime tem potenciado um afastamento do topo e das bases, e sobretudo, menosprezando a importância da comunicação com os colaboradores.

O entrevistado admite que a comunicação interna deveria mais importante do que é na Future Prime, para que a informação chegue a todos os colaboradores com diferentes regimes de teletrabalho. Nas palavras do diretor, “nem sempre é fácil para as empresas fazer a comunicação, mas sou apologista de que devemos dar mais informação; ser mais abertos com os colaboradores” (explorado no apêndice 6). Porém, em relação aos instrumentos, projetos e ações de comunicação com os colaboradores mais relevantes e eficazes do Grupo, afirma que, o *Facebook* e o e-mail são as plataformas que a empresa mais prioriza no seu dia-a-dia. Todavia, o próprio afirma que são insuficientes e demasiado institucionais. No caso do *Facebook*, confessa que às vezes não lê as informações, anunciando que as diferenças geracionais podem ser uma desvantagem no uso das respetivas plataformas de redes sociais. Neste âmbito, para o entrevistado, a Future Prime corre o risco de não garantir que os colaboradores acompanhem a informação.

Como solução, aponta que poderia haver uma adaptação da plataforma *Persona* que já existe na Future Prime, mas que usufrui de poucas funcionalidades. A chefia devia apostar numa Intranet onde fosse possível colocar mais informação operacional, nomeadamente novos projetos, áreas e recentes colaboradores. Para o diretor, a plataforma deveria de ser uso obrigatório, datada de notícias e atividades que realmente importem ao *core* corporativo. Por outro lado, declara que é relevante ter uma área de comunicação interna com a informação como principal função e direção estratégica. Nas palavras do diretor, “a informação teria de ser pertinente para o conhecimento geral (...) aproveitando os conhecimentos internos de todas as áreas”.

Relativamente ao teletrabalho, confessa que, a comunicação com os colaboradores em teletrabalho é mais exigente para os responsáveis de equipa. Em primeiro lugar, admite que trabalhar apenas por escrito ou por *Skype* pode trazer impessoalidade e, por conseguinte, criar barreiras entre as equipas. Porém, na sua perspetiva, quem faz teletrabalho acaba por desligar-se da empresa. Neste sentido, para o entrevistado, deveria haver uma ação ou algum programa futuro que permita ser obrigatório vir à empresa, nem que seja uma vez por mês.

O teletrabalho, na ótica do diretor, é a predileção da generalidade dos funcionários e da parte de quem chefia, a preferência seria voltar ao escritório pelos obstáculos e contratempos que os regimes de teletrabalho exigem. Nas palavras do diretor, o desafio para quem está a chefiar é “criar bastantes dissabores em termos da confiança (...) que é muitas vezes tentar gerir este desconforto e tentar, de certa forma, trabalhar para que isso não seja perceptível com o resto das pessoas, arranjando formas de colmatar esta dificuldade”.

Desta forma, o teletrabalho pode ser uma barreira à prática eficaz da comunicação interna pelas adversidades que produz na ligação emocional do colaborador com a empresa. Por conseguinte, assume, ainda, que o teletrabalho pode impactar a cultura organizacional, questionando-se se os valores da Future Prime irão permanecer para quem está em teletrabalho ou se com o tempo irão desaparecer. Porém, declara que as barreiras dos regimes de teletrabalho podem ser menos perceptíveis de acordo com a antiguidade de cada colaborador.

Na perspetiva do diretor, quem é mais antigo tem mais ligações construídas do que quem entra numa altura cujo teletrabalho está totalmente enraizado. Posteriormente, assume a importância do fator da equipa, da chefia e das dinâmicas que se vão criando a curto, médio e longo prazo para quem está em regimes de teletrabalho. Nas palavras do entrevistado, “não quer dizer que não seja possível, mas (...) tem de ser algo muito bem desenvolvido”.

5.2 Análise geral dos dados primários do estudo

Após a recolha de dados empíricos, os dados obtidos requerem tratamento, análise e interpretação por parte do investigador quer por via manual quer informática (Carmo & Ferreira, 2008: 163). Posteriormente, e com base nos resultados qualitativos, seguiu-se o estudo dos dados primários que foi elaborado a partir da introdução do método quantitativo, especificamente o inquérito por questionário.

Nesta investigação, a análise geral dos dados primários foi realizada de forma descritiva, nomeadamente através de instrumentos de clarificação e de escoramento do texto como gráficos, tabelas e testes estatísticos para que se consiga obter a melhor interpretação dos dados obtidos resultantes do inquérito por questionário efetuado a 82 colaboradores da Future Prime (Bryman, 2012: 11). Antes de se apresentar os resultados obtidos pela investigação realizada, apresentar-se-á a análise dos dados de caracterização da amostra. Posteriormente, proceder-se-á a análise dos dados apurados no inquérito por questionário e, por fim, o apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre diversos dados, seguido das reflexões sobre os resultados e respetiva resposta à questão de investigação.

5.2.1 Dados de caracterização

Os dados de caracterização dos inquiridos foram recolhidos através da última secção do inquérito por questionário que compreendeu as últimas cinco questões relativas ao sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e projeto/área na Future Prime. Na Tabela 2 é possível identificar a diversidade e heterogeneidade do perfil dos inquiridos através da sumarização dos dados de caracterização recolhidos através das respostas dos colaboradores da organização em estudo. A Future Prime é uma organização que agrega diferentes grupos de colaboradores, pelo que é pertinente analisar cada um destes dados de forma mais particularizada.

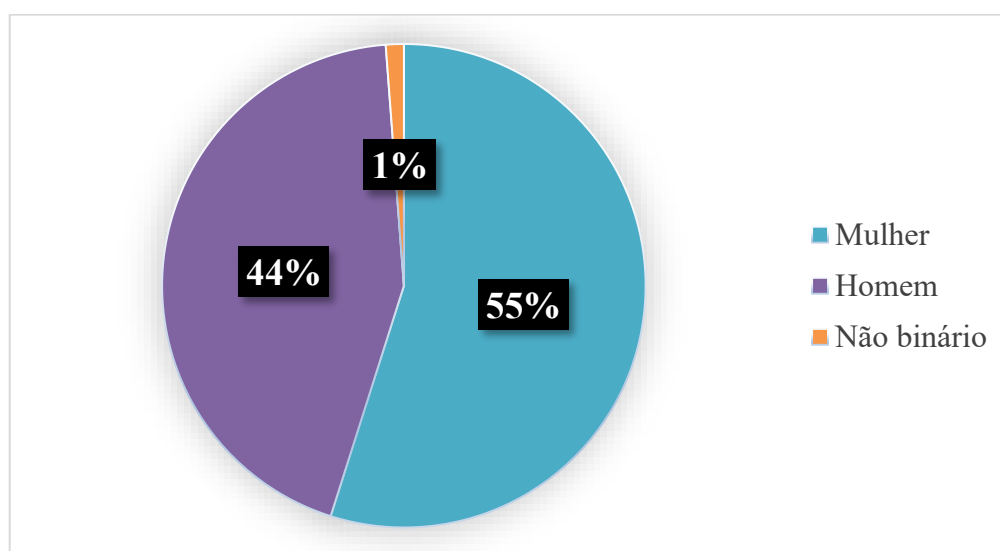
Tabela 2: Dados de caracterização da amostra

Características		Frequência absoluta	Frequência relativa
Sexo	Feminino	45	54,9%
	Masculino	36	43,9%
	Não binário	1	1,2%
Total		82	100%
Idade	≤ 25 anos	7	8,5%
	26 a 30 anos	23	28%
	31 a 35 anos	20	24,5%
	36 a 40 anos	13	15,9%
	41 a 50 anos	12	14,6%
	51 a 60 anos	7	8,5%
	≥ 61 anos	0	0%
Total		82	100%
Habilitações literárias	Ensino Primário	0	0%
	Ensino Secundário	16	19,5%
	Ensino Superior	66	80,5%
Total		82	100%
Antiguidade na Future Prime	< 1 ano	30	36,6%
	1-3 anos	22	26,8%
	4-6 anos	18	22%
	7-9 anos	10	12,2%
	≥ 10 anos	2	2,4%
Total		82	100%
Projeto/Área	New adVentures	8	9,8%
	Financefy/Poupança no Minuto	11	13,4%
	INBOX Agency	19	23,2%
	Casa no Minuto	3	3,6%
	Stars Insider	15	18,3%
	Notícias ao Minuto	26	31,7%
Total		82	100%

Fonte: elaboração própria.

A nossa amostra é maioritariamente do sexo feminino ($\approx 55\%$), seguido de $\approx 44\%$ correspondentes ao sexo masculino. A identificação pela não binariedade foi apenas eleita por $\approx 1\%$ dos funcionários (ver Gráfico 1). Os valores referidos corroboram com o universo da organização (ver Tabela 3) que é constituído maioritariamente por mulheres (52%) face a uma percentagem menor de homens (48%). Existe, portanto, uma representatividade de mais de 70% e, desta forma, a variável “Sexo” está de acordo com a realidade da Future Prime.

Gráfico 1: Sexo



Fonte: elaboração própria, com base em 82 inquiridos.

Tabela 3: Representatividade da amostra - sexo

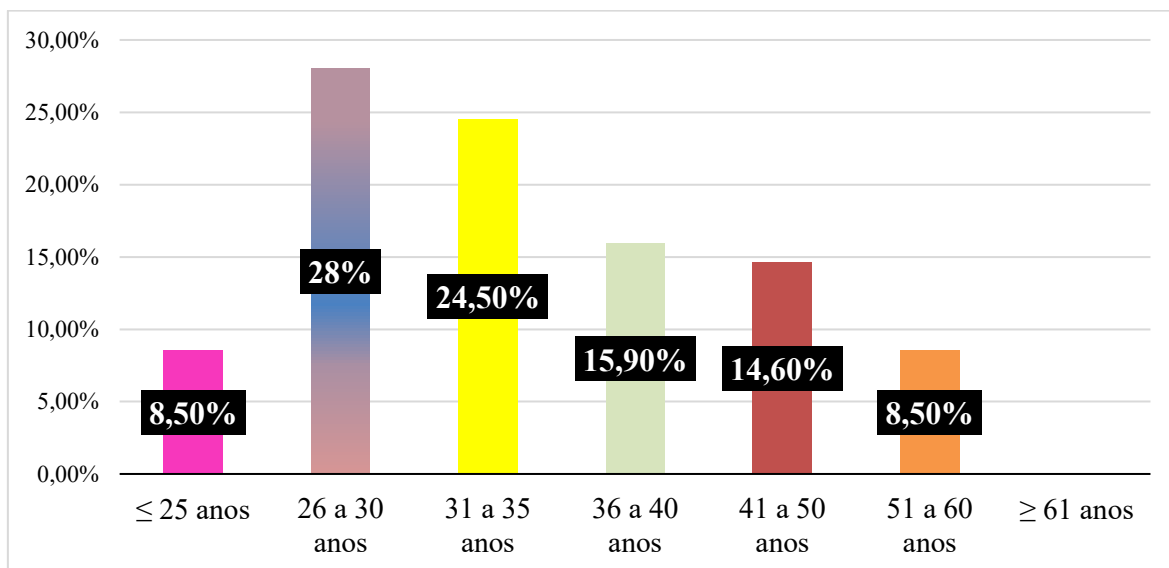
Sexo	Amostra		Universo		Representatividade da amostra face ao universo dos colaboradores (%)
	N.º	%	N.º	%	
Masculino	36	54,9%	49	48%	73,47%
Feminino	45	43,9%	53	52%	84,90%
Não-binário	1	1,2%	0	0%	0%
Total	82	100%	102	100%	

Fonte: elaboração própria.

Relativamente à idade (ver Gráfico 2), é possível constatar que a maioria dos inquiridos detém idades compreendidas entre os 26 e os 30 anos (28%) e, simultaneamente, entre os 31 e os 35 anos (24,5%). Seguidamente, 15,8% da amostra têm entre os 36 e os 40 anos e 14,6% têm entre os 41 e os 50 anos. Finalmente, encontra-se uma fatia de 8,5% dos inquiridos com 25 ou menos de 25 anos, mas também entre os 51 a 60 anos. Deste modo, é possível concluir que a maioria dos inquiridos (68,4%) têm uma idade que oscila entre 26 e os 40 anos, mostrando ser uma amostra muito jovem, mas madura e experiente. No entanto, não foi possível apurar respostas de colaboradores com mais de 61 anos.

Se compararmos com o universo existente na organização em causa, é possível constatar que os valores compilados são representativos do universo, pois a organização apresenta representatividade total (100%) nas idades “igual ou inferior a 25 anos”; “26 a 30 anos”; “36 a 40 anos” e “51 a 60 anos”. Por sua vez, existe uma representatividade de mais de 60% entre as idades “31 a 35 anos” e “41 a 50 anos”, mas não foi possível obter representatividade em relação aos colaboradores com mais de 60 anos. Ainda assim, pode-se concluir que a recolha da amostra da variável “Idade” está de acordo com a realidade da Future Prime.

Gráfico 2: Idade



Fonte: elaboração própria.

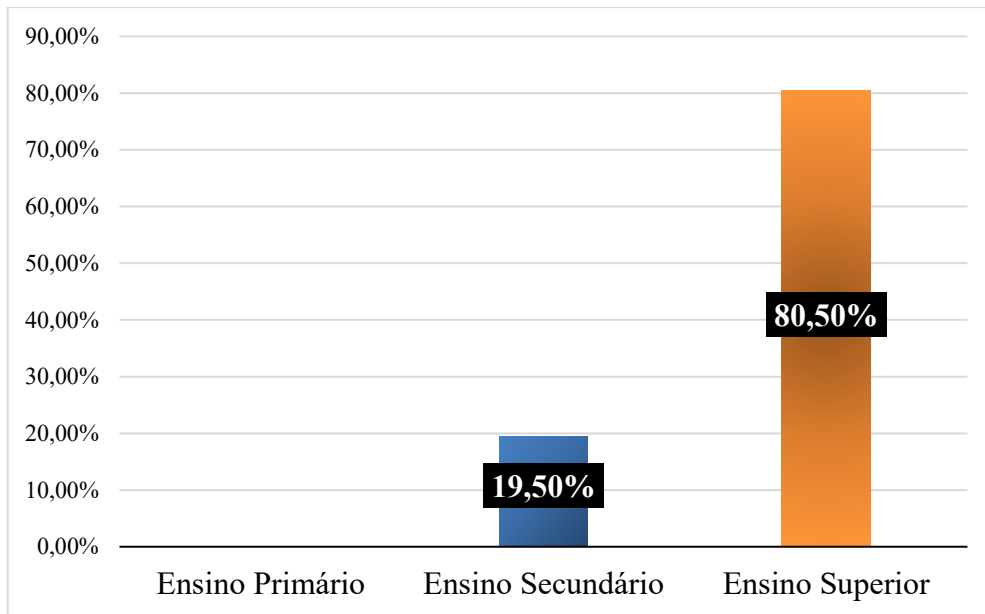
Tabela 4: Representatividade da amostra - idade

Idade	Amostra		Universo		Representatividade da amostra face ao universo dos colaboradores (%)
	N.º	%	N.º	%	
≤ 25 anos	7	8,5%	7	6,9%	100%
26 a 30 anos	23	28%	23	22,5%	100%
31 a 35 anos	20	24,5%	32	31,4%	62,50%
36 a 40 anos	13	15,9%	13	12,7%	100%
41 a 50 anos	12	14,6%	19	18,6%	63,16%
51 a 60 anos	7	8,5%	7	6,9%	100%
≥ 61 anos	0	0%	1	1%	0%
Total	82	100%	102	100%	

Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito às habilitações literárias (ver Gráfico 3), constata-se que a maioria da amostra tem um grau correspondente ao Ensino Superior ($\approx 80\%$), seguindo-se do Ensino Secundário com $\approx 20\%$ dos inquiridos. Por sua vez, para a variável “Ensino Primário”, não se recolheu qualquer resposta. À semelhança da amostra recolhida, a Future Prime é constituída maioritariamente por colaboradores que detêm um grau de Ensino Superior ($\approx 84\%$) face a uma percentagem menor de colaboradores com Ensino Secundário ($\approx 16\%$). Nenhum funcionário tem o Ensino Primário, o que se assemelha ao encontrado nas respostas dos inquiridos. Logo, a recolha da amostra da variável “Habilitações literárias” está de acordo com a realidade da Future Prime (ver Tabela 5).

Gráfico 3: Habilitações literárias



Fonte: elaboração própria.

Tabela 5: Representatividade da amostra - habilitações literárias

Projeto	Amostra		Universo		Representatividade da amostra face ao universo dos colaboradores (%)
	N.º	%	N.º	%	
Ensino Primário	0	0%	0	0%	0%
Ensino Secundário	16	19,5%	16	15,69%	100%
Ensino Superior	66	80,5%	86	84,31%	76,74%
Total	82	100%	102	100%	

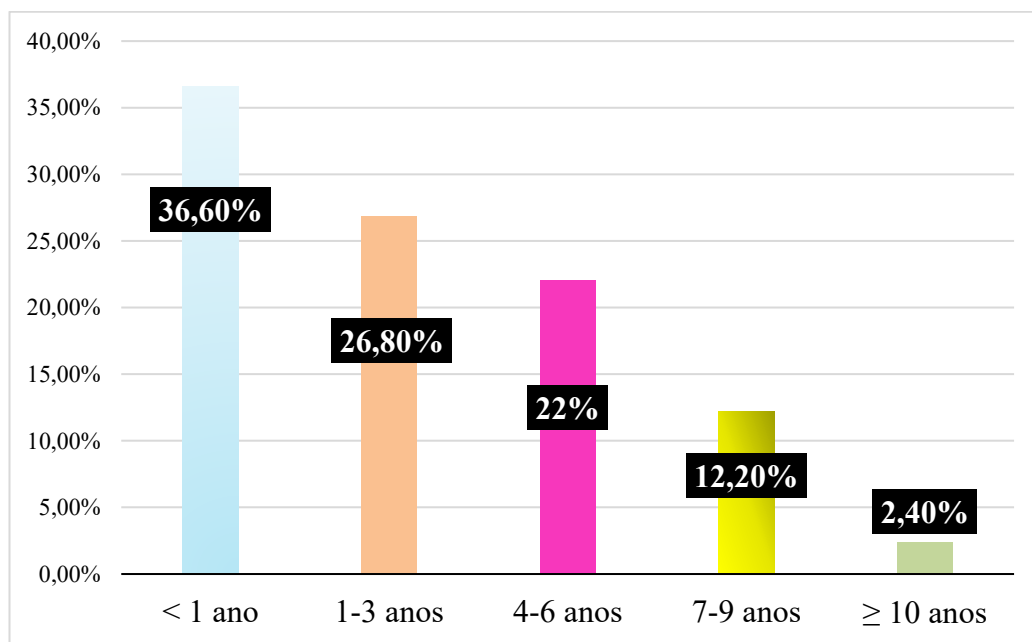
Fonte: elaboração própria.

No que se refere à distribuição da amostra por antiguidade na Future Prime (ver Gráfico 4), foi possível verificar que os colaboradores que têm menos de um ano de casa na organização representam a maior percentagem, sendo esta representada em $\approx 37\%$ da amostra. De seguida, aqueles que trabalham na organização entre a um a três anos representam $\approx 27\%$ dos inquiridos e os que trabalham entre os 4 e os 6 anos na Future Prime representam a terceira percentagem mais alta, sendo esta representada no Gráfico 4 através

de 22% da amostra. Finalmente, os valores mais baixos registam-se nos maiores anos de casa nomeadamente de 7 a 9 anos com $\approx 12\%$ e, por último, entre 10 ou mais anos com $\approx 2\%$ dos inquiridos.

Conclui-se assim que a maioria da amostra (63,4%) está há, pelo menos, 3 anos na instituição. A percentagem baixa dos funcionários com muitos anos de casa é explicada pela própria história do grupo dado que a Future Prime chegou ao mercado há 11 anos com o intuito de revolucionar e inovar o mercado de marketing e de jornalismo. No entanto, nos últimos dois anos, anunciaram a sua expansão, com o lançamento de uma imobiliária digital e, ainda, a especialização de uma empresa de crédito e seguros. Ao contrário dos dados de caracterização já mencionados, não é possível verificar a representatividade referente à antiguidade dos colaboradores visto que não foram divulgadas informações relativas ao universo.

Gráfico 4: Antiguidade na organização

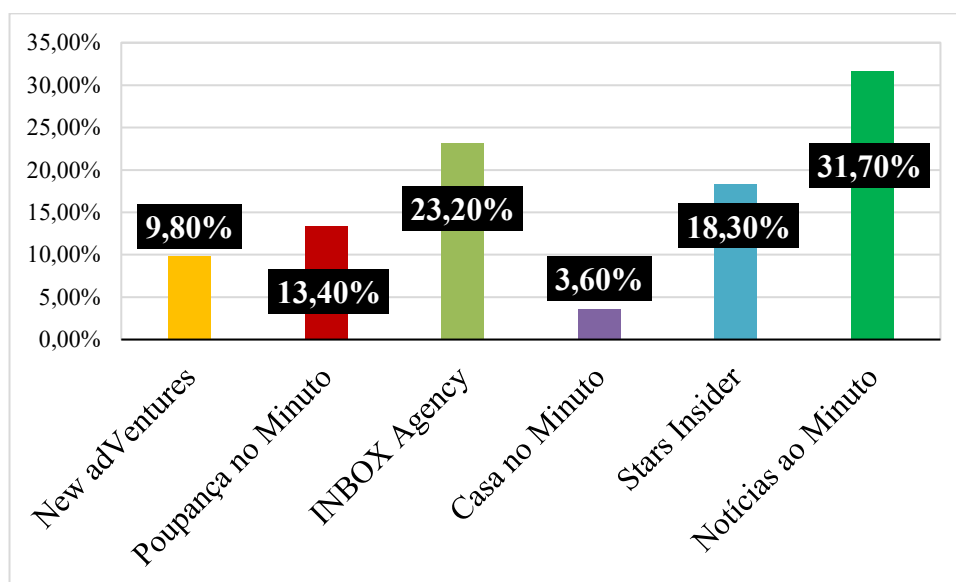


Fonte: elaboração própria.

Por fim, em relação ao projeto/departamento na organização (ver Gráfico 5), podemos destacar que entre os projetos/departamentos mais participados no estudo estão o “Notícias ao Minuto” ($\approx 32\%$), a “INBOX Agency” ($\approx 23\%$) e o “Stars Insider” ($\approx 18\%$) respectivamente. De seguida, aqueles que trabalham no “Poupança no Minuto” representam $\approx 13\%$ dos inquiridos e os que trabalham na “New adVentures” representam $\approx 10\%$ da amostra. Contrariamente, registaram-se menos respostas no projeto “Casa no Minuto” ($\approx 4\%$). O mesmo pode ser analisado através da Tabela 7, demonstrando a representatividade da amostra no universo relativamente aos seis projetos/departamentos da Future Prime, sendo que a conta para se chegar ao resultado final em termos percentuais é a seguinte:

$$\text{Amostra} \div \text{Universo} \times 100$$

Gráfico 5: Projeto/departamento na organização



Fonte: elaboração própria.

Tabela 6: Representatividade da amostra - projeto

Projeto	Amostra		Universo		Representatividade da amostra face ao universo dos colaboradores (%)
	N.º	%	N.º	%	
New adVentures	8	9,8%	8	7,8%	100%
Poupança no Minuto	11	13,4%	12	11,7%	91,66%
INBOX Agency	19	23,2%	27	26,5%	70,37%
Casa no Minuto	3	3,6%	3	3%	100%
Stars Insider	15	18,3%	17	16,7%	88,24%
Notícias ao Minuto	26	31,7%	35	34,3%	74,28%
Total	82	100%	102	100%	

Fonte: elaboração própria.

Como tal, toda a amostra recolhida através do inquérito por questionário vai ao encontro do universo da Future Prime, quer em valores percentuais, quer em relação à frequência absoluta. Aliás, os funcionários que trabalham no projeto “New adVentures” e “Casa no Minuto” estão totalmente representados (100%) e, simultaneamente, existe uma representatividade de mais de 85% entre os projetos “Poupança no Minuto” e “Stars Insider”. Todavia, existe uma maior discrepância de valores nos colaboradores que exercem os projetos “INBOX Agency” e “Notícias ao Minuto”. Ainda assim, contam com uma representatividade acima dos 70%. Tendo isto, pode-se concluir que a recolha da amostra da variável “Projeto” está de acordo com a realidade da Future Prime.

5.2.2 Análise dos dados apurados no inquérito por questionário

Após a análise descritiva dos dados de caracterização da amostra, segue-se a análise dos dados primários do estudo. Esta análise será também realizada de forma descritiva e de forma ordenada, mas focar-se-á nos diversos blocos e perguntas que compõem o inquérito por questionário, abordando temáticas que fazem parte do objeto de estudo da presente

investigação, nomeadamente as perceções dos funcionários face à cultura organizacional, à comunicação interna e, ainda, aos regimes de teletrabalho dos mesmos.

O primeiro bloco do questionário pretendia conhecer as perceções dos colaboradores quanto à cultura organizacional da Future Prime. As questões seguiram a ordem do modelo utilizado na investigação (explanado no Quadro da página 76), sendo que os colaboradores foram questionados através de 6 variáveis de Cameron e Quinn (2011): i) Características Dominantes; ii) Liderança Organizacional; iii) Gestão dos Colaboradores; iv) Coesão Organizacional; v) Estratégia; vi) Critérios de Sucesso. Para tal, os inquiridos posicionaram-se ao longo da escala de *Likert* de 5 pontos no que diz respeito a 4 afirmações distintas de 6 dimensões.

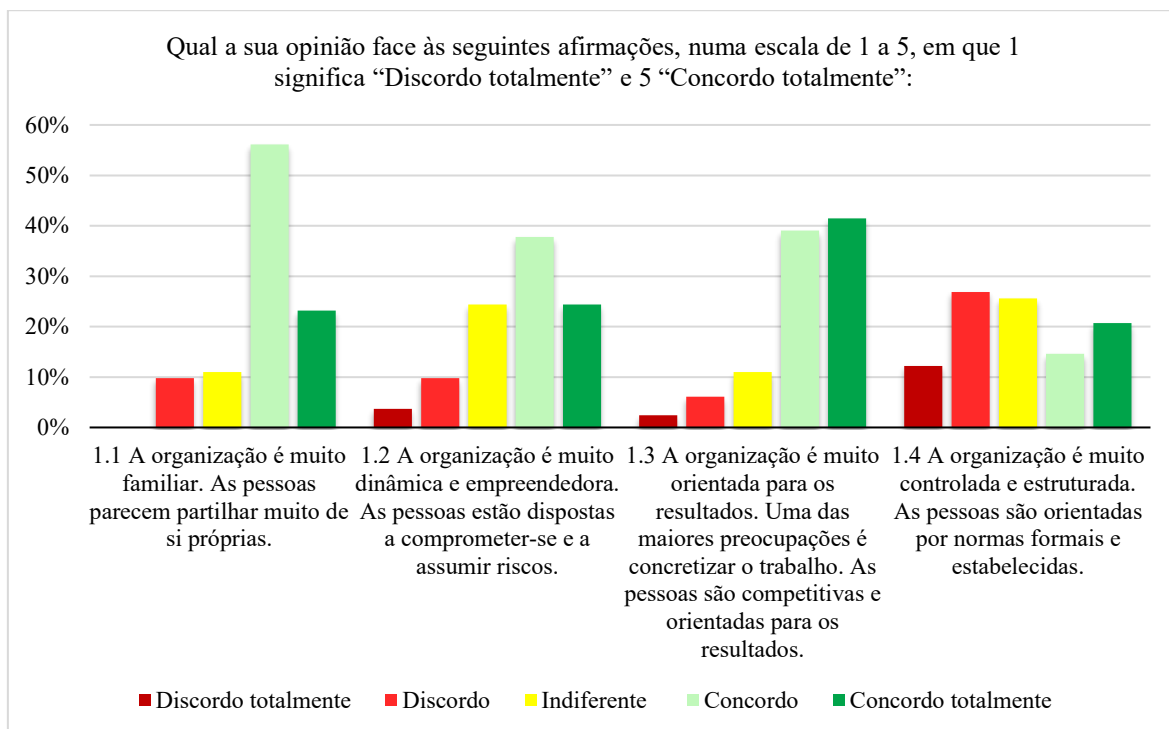
A primeira questão (ver Gráfico 6), relativa às características dominantes da organização, demonstra que os inquiridos consideram a Future Prime bastante familiar, mas também voltada para os resultados. De uma forma geral, é possível observar que apenas três itens são avaliados de forma positiva, prevalecendo a resposta “concordo” em todas as questões, com exceção da questão 1.4 que apresenta mais respostas em “discordo” e “discordo totalmente”.

A alínea 1.1 demonstra uma tendência mais positiva de respostas. A maior parte dos inquiridos (56%) considera que a Future Prime é familiar e tem como base a partilha, seguindo-se 23% dos mesmos a concordar totalmente com a respetiva afirmação. Aliás, é de sublinhar que não se recolheu qualquer resposta “discordo totalmente”. Por sua vez, no que diz respeito à agilidade e dinâmica da Future Prime, a alínea 1.2 demonstra algum equilíbrio entre as respostas “indiferente” (24%), “concordo” (38%) e “concordo totalmente” (24%). Ainda assim, denota-se que existe uma orientação positiva das respostas recolhidas, uma vez que a discórdia (10%) e a discórdia totalmente (4%) totalizam apenas 14% da amostra.

A alínea 1.3 destaca-se por ter a percentagem obtida mais alta (80%) quanto à concordância da orientação para os resultados da organização, sendo o valor mais alto dos 4 itens. A resposta “concordo totalmente” alcança mais do que 41% da amostra, seguindo-se 39% dos mesmos a concordar com a respetiva afirmação. Os funcionários estão, assim, de acordo com a existência de uma organização com a capacidade de privilegiar a concretização dos objetivos do negócio e, deste modo, garantir que os resultados sejam alcançados

conforme o esperado. Por último, a característica de formalidade e estruturação, avaliada na alínea 1.4, regista os valores menos positivos. Aliás, somente 36% dos indivíduos se posiciona do lado positivo da escala. A maior parte da amostra discorda (27%), 26% mostra-se indeciso e 12% discorda totalmente com a possibilidade de existir rigidez e controlo na Future Prime.

Gráfico 6: Características Dominantes

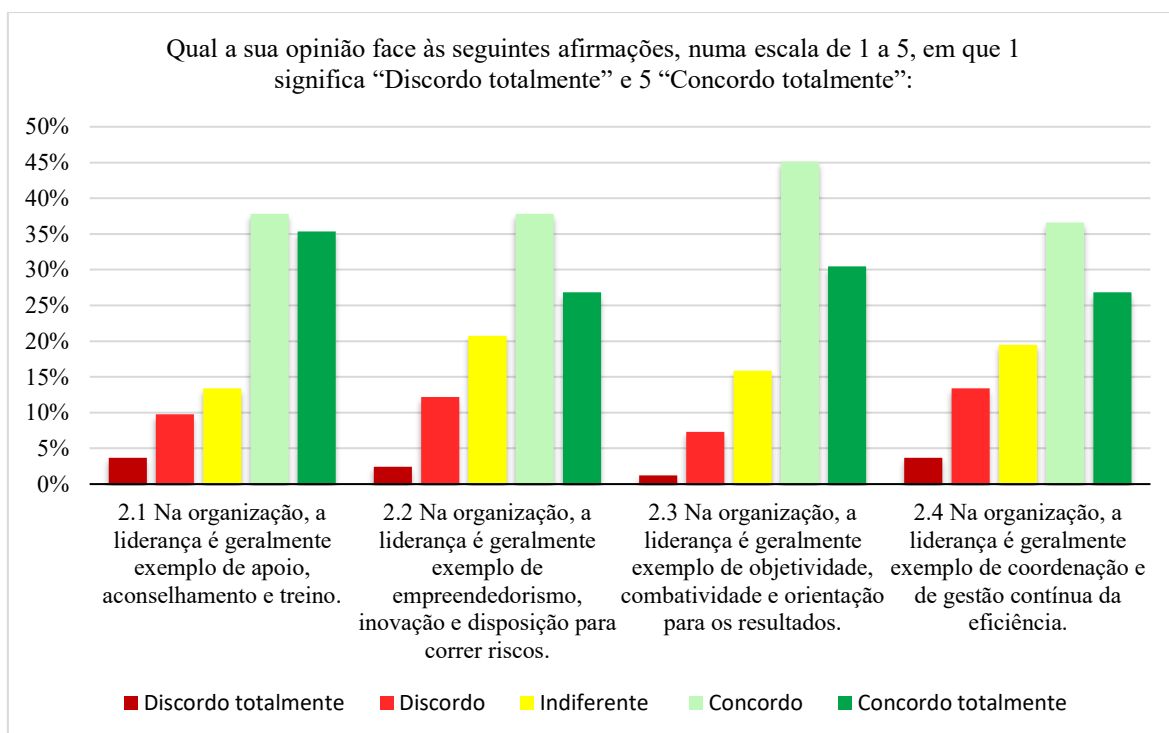


Fonte: elaboração própria.

Analisando o Gráfico 7, é possível observar que a liderança da Future Prime foi avaliada de forma maioritariamente positiva, sendo a resposta “concordo” a mais frequente nas quatro afirmações. A alínea 2.1 destaca-se por ter a percentagem obtida mais alta (35%) dos quatro itens no que diz respeito à resposta “concordo totalmente”. A maior parte dos colaboradores (73%) considera que a organização tem uma liderança que os orienta, auxilia e suporta nos mais variados processos organizacionais. No que diz respeito à inovação e ousadia da liderança, a alínea 2.2 é a que evidencia uma percentagem maior de indecisão (21%) dos funcionários. No entanto, este item regista também uma orientação positiva das respostas recolhidas (65%).

A alínea 2.3 destaca-se por ter a percentagem obtida mais alta (75%) quanto à concordância da objetividade e orientação para os resultados da sua liderança, sendo o valor mais alto dos 4 itens. A resposta “concordo” alcança mais do que 45% da amostra, seguindo-se 30% dos mesmos a concordar totalmente com a respetiva afirmação. Relativamente à coordenação e eficiência da liderança, avaliada na alínea 2.4, os colaboradores apresentam também uma tendência mais positiva de respostas. No entanto, este item é o que revela um maior registo de respostas no lado negativo da escala, visto que 20% mostra-se indeciso, 13% discorda e 4% discorda totalmente com a possibilidade de existir uma liderança com supervisão e orientação eficaz.

Gráfico 7: Liderança Organizacional

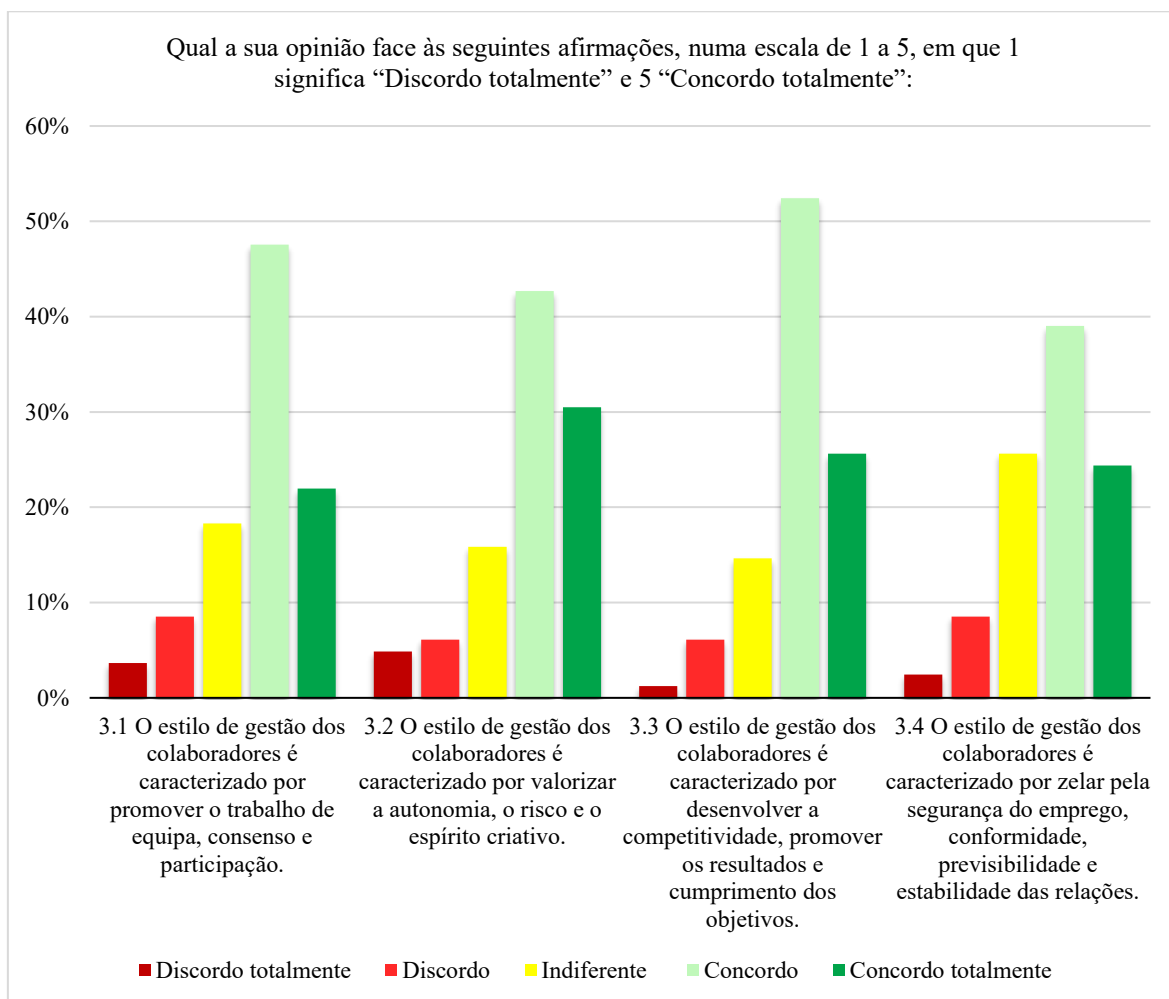


Fonte: elaboração própria.

A terceira questão (ver Gráfico 8), relativa à gestão dos colaboradores, evidencia que os quatro itens são avaliados de forma positiva, prevalecendo com maior percentagem a resposta “concordo” em todas as questões, seguindo da incidência a resposta “concordo totalmente”, “indiferente”, discordo” e discordo totalmente” respetivamente. Em relação à gestão dos colaboradores da Future Prime definida pela colaboração e envolvimento entre equipa, observa-se um conjunto de respostas positivas (70%) na alínea 3.1, com 48% dos

inquiridos a concordar e 22% a responder que “concorda totalmente”. Em simultâneo, a alínea 3.2 expressa também um maior registo de respostas no lado positivo da escala, visto que 43% concorda e 30% concorda totalmente com a caracterização da gestão de colaboradores baseada no livre-arbítrio, autonomia e espírito criativo. No entanto, a alínea 3.3 é a que divulga a percentagem obtida mais alta (78%) quanto à concordância dos inquiridos sobre a competitividade e orientação para os resultados da gestão dos colaboradores, sendo o valor mais alto dos 4 itens. Por sua vez, apesar da questão 3.4 registar uma tendência mais positiva de respostas, é o item que os funcionários se revelam mais indecisos (26%) em relação ao estilo de gestão dos colaboradores ser determinado pela solidez nas relações e salvaguarda no trabalho.

Gráfico 8: Gestão dos Colaboradores



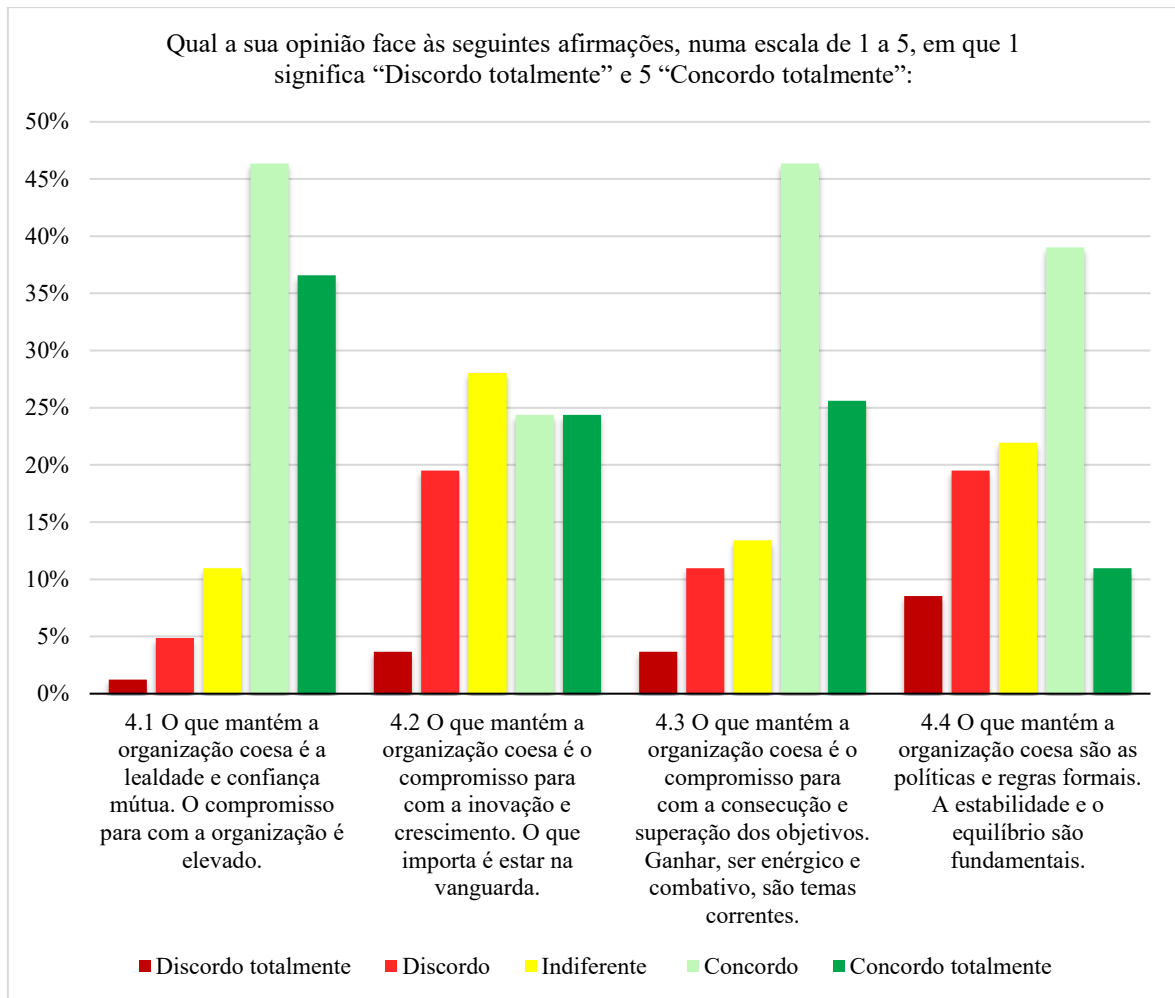
Fonte: elaboração própria.

Analisando o Gráfico 9, é possível verificar que a coesão organizacional da Future Prime foi avaliada de forma maioritariamente positiva, sendo a resposta “concordo” a mais frequente em todas as questões, com exceção da afirmação 4.2 visto que os inquiridos se apresentaram mais indecisos (28%) em relação à coesão resultante da inovação e do empreendedorismo. Paralelamente, se compararmos com as leituras anteriores, este gráfico regista um maior registo de respostas no lado negativo da escala, sobretudo nas alíneas 4.2 e 4.4.

A alínea 4.1 destaca-se por ter a percentagem obtida mais alta dos quatro itens no que diz respeito à resposta “concordo” (46%) e “concordo totalmente” (37%). A maior parte dos inquiridos (83%) assume que a organização é coesa pelo empenho, lealdade e compromisso dos colaboradores. No que diz respeito à ideia da coesão da Future Prime pela vanguarda, a alínea 4.2 evidencia, em simultâneo, uma percentagem maior de indecisão (28%) dos colaboradores, mas também uma orientação mais negativa das respostas recolhidas. Neste sentido, 20% discorda e 4% discorda totalmente com a possibilidade de a coesão organizacional da Future Prime ser derivado da mudança e da criatividade.

A questão 4.3 regista uma tendência mais positiva de respostas, visto que os colaboradores assumem concordar (46%) e concordar totalmente (26%) sobre a coesão da Future Prime ser fruto do empenho em superar as metas propostas. Em oposição, apesar da alínea 4.4 registar também uma orientação positiva das respostas recolhidas (50%), este é o item que revela a percentagem menor de positividade e a percentagem maior de discórdia (29%) no que diz respeito à coesão organizacional fruto da formalidade, estruturação e estabilidade.

Gráfico 9: Coesão Organizacional



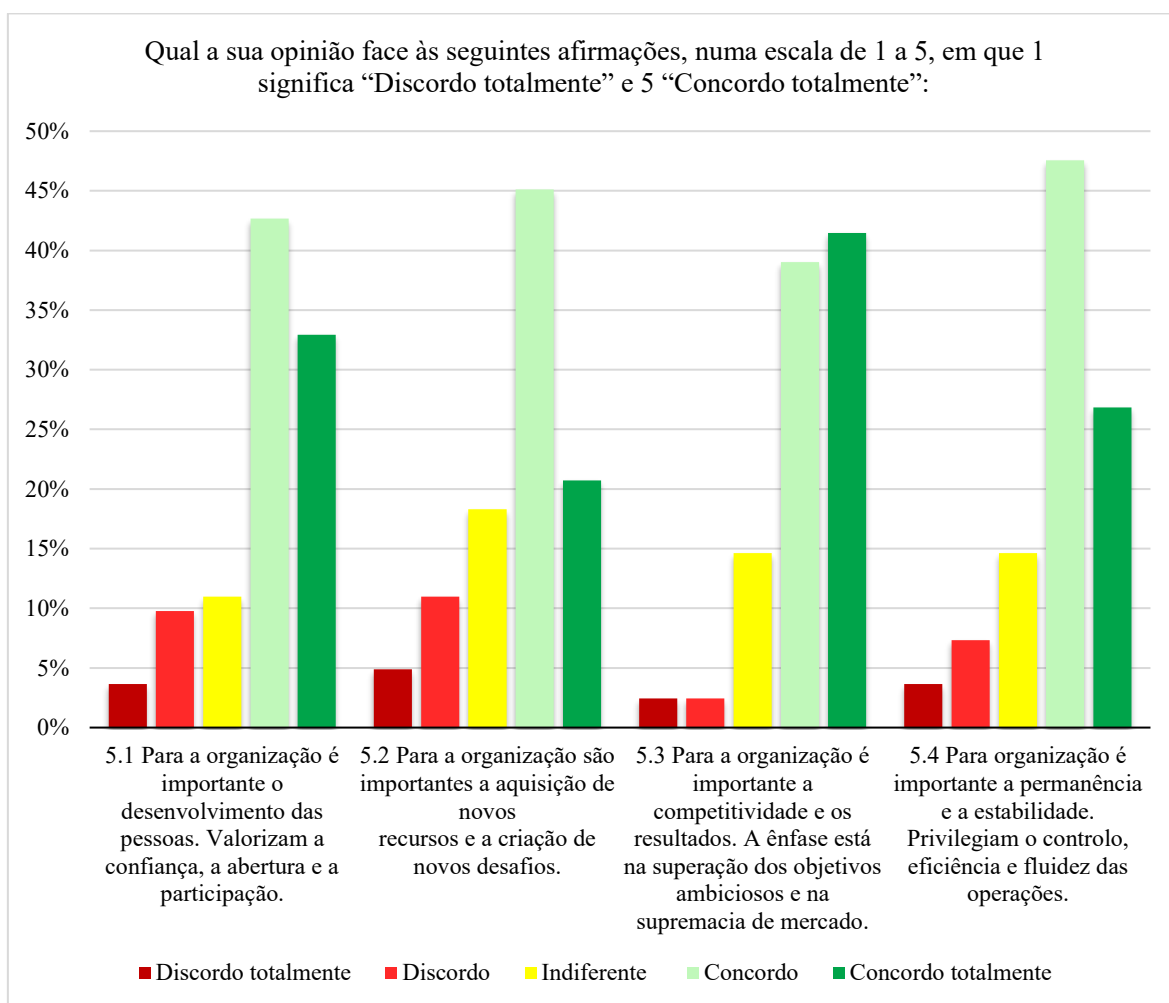
Fonte: elaboração própria.

A quinta questão (ver Gráfico 10) relativa à estratégia da Future Prime denota que os quatro itens são avaliados de forma positiva, prevalecendo com maior ocorrência a resposta “concordo” em todas as questões, com exceção da alínea 5.3 que assinala maior incidência a resposta “concordo totalmente”. Em primeiro lugar, em relação à estratégia da organização em estudo caracterizar-se pelo desenvolvimento das pessoas, observa-se um conjunto de respostas positivas (73%) na alínea 5.1, com 43% dos inquiridos a concordar e 33% a responder que “concorda totalmente”.

A alínea 5.2 expressa também um maior registo de respostas no lado positivo da escala, visto que 45% concorda e 21% concorda totalmente com o facto da estratégia da Future Prime ser alicerçada na aquisição de novos recursos e desafios. No entanto, a alínea 5.3 é a

que apresenta a percentagem obtida mais alta (80%) quanto à concordância dos inquiridos sobre a competitividade e orientação para os resultados da estratégia da organização, sendo o valor mais alto dos 4 itens. Em simultâneo, a questão 5.4 regista também uma tendência positiva de respostas (75%) e apenas 15% dos colaboradores se revelam mais indecisos, 7% discorda e 4% discorda totalmente sobre a ideia de que a estratégia da Future Prime é determinada pelo controlo, solidez e estabilidade.

Gráfico 10: Estratégia

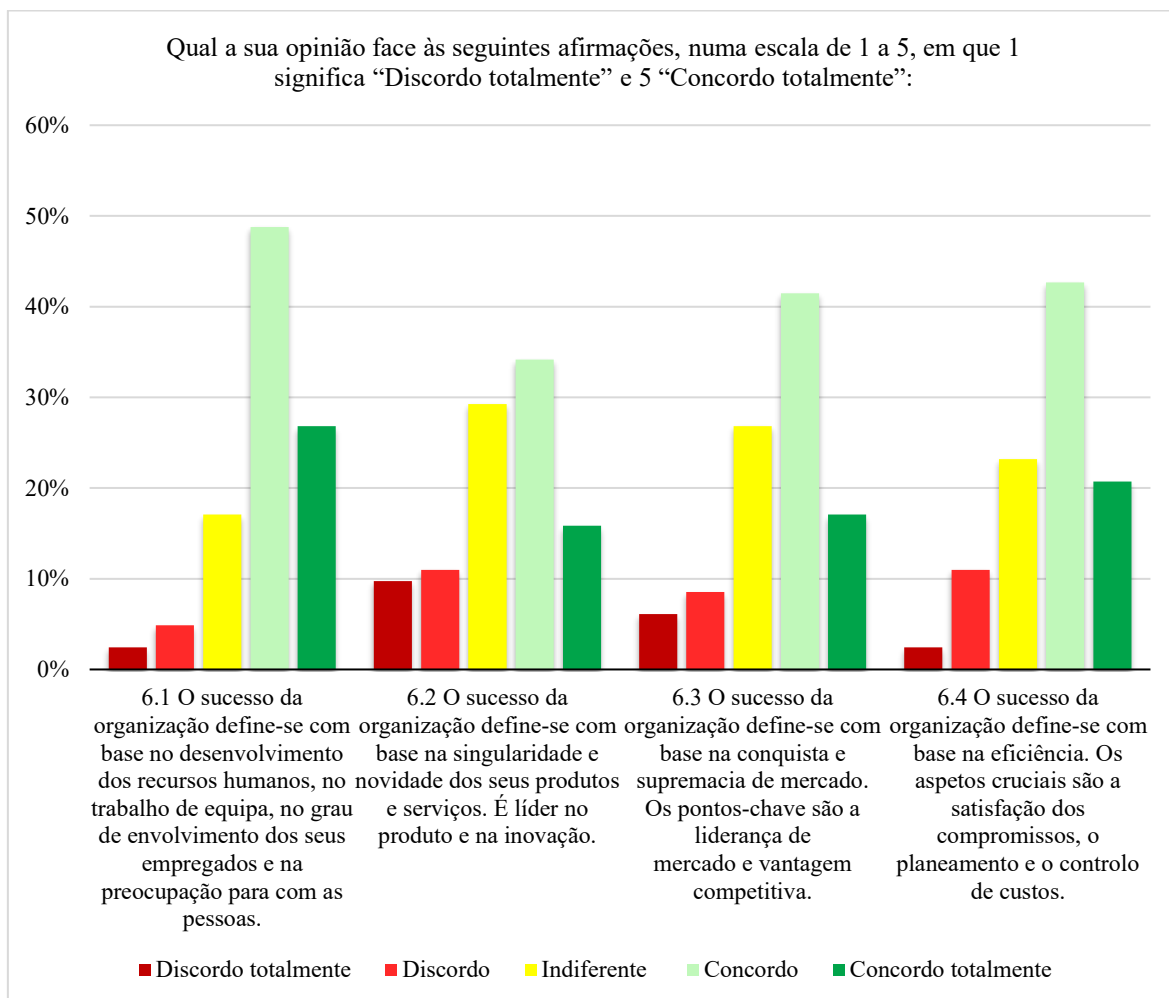


Fonte: elaboração própria.

Analisando o Gráfico 11, é possível evidenciar que os critérios de sucesso da Future Prime foram avaliados de forma positiva, sendo a resposta “concordo” a mais frequente em todas as questões. Paralelamente, se compararmos com as leituras anteriores, este gráfico regista um maior registo de indecisão dos colaboradores, sobretudo nas alíneas 6.2, 6.3 e 6.4

com uma ocorrência acima de 20% da amostra. A alínea 6.1 destaca-se por ter a tendência mais positiva de respostas dos quatro itens (76%). A maior parte dos inquiridos assume que o sucesso da organização é devido ao trabalho em equipa, dedicação e envolvimento dos colaboradores. No que diz respeito à ideia do sucesso da Future Prime pela inovação, a alínea 6.2 evidencia, em simultâneo, uma percentagem maior de indecisão (29%) dos colaboradores, mas também uma orientação mais negativa das respostas recolhidas (21%). A questão 6.3 assinala uma tendência mais positiva de respostas (58%), mas 27% dos inquiridos assumem indiferença sobre o sucesso da Future Prime ser fruto da conquista e supremacia de mercado. Em oposição, a alínea 4.4 é o segundo item a registar uma orientação mais positiva da amostra recolhida (64%) no que diz respeito ao sucesso ser definido pelo planeamento e controlo.

Gráfico 11: Critérios de Sucesso

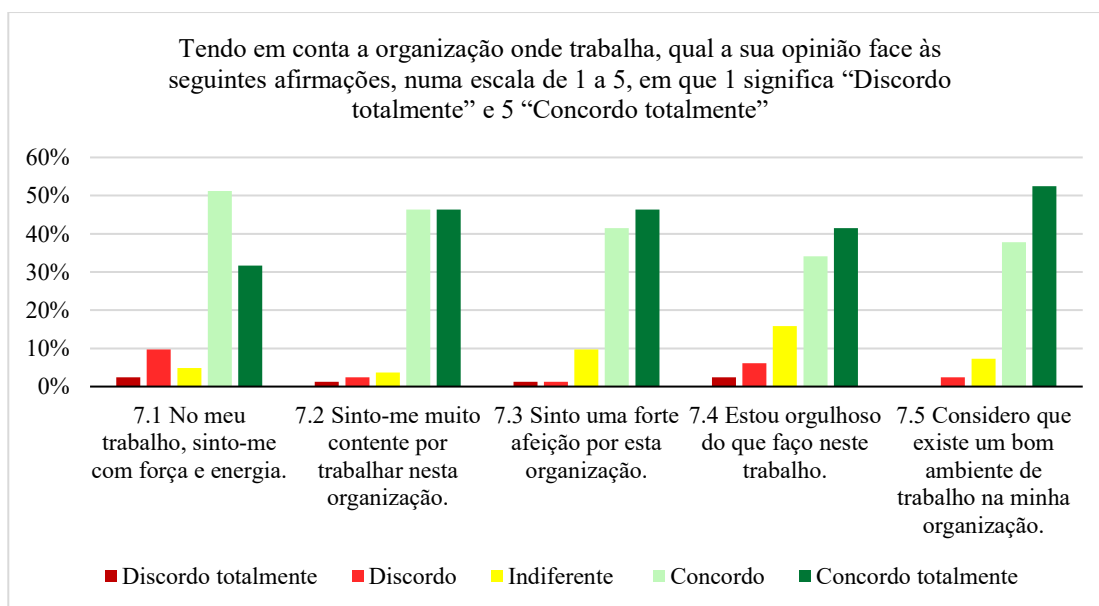


Fonte: elaboração própria.

O segundo bloco do questionário ambicionava avaliar a comunicação interna da Future Prime na perspectiva dos colaboradores. Para tal, particularizando a sétima questão (ver Gráfico 12), é notório que o clima organizacional da empresa é muito positivo: mais do que metade dos colaboradores sente-se com entusiasmo na organização (7.1); nutre felicidade (7.2), afeição (7.3) e orgulho (7.4) por trabalhar na Future Prime; e confessa que existe um bom ambiente de trabalho (7.5). Aliás, é de sublinhar que os quatro itens são avaliados de forma positiva, registando uma tendência positiva de mais de 75% em todas as questões.

No que diz respeito à sensação de bem-estar e energia dos inquiridos na organização em estudo, observa-se um conjunto de respostas positivas (83%). Porventura, é o sentimento de felicidade que os colaboradores possuem (7.2) que apresenta a percentagem obtida mais alta (92%) quanto à concordância nas respostas. A questão 7.3 regista também uma tendência positiva de respostas (87%), e é - a par da questão 7.5 - o item com percentagem menor de discórdia (2%). Os colaboradores sentem, assim, um apego e carinho pela organização em estudo. Por último, em relação ao orgulho que sentem no dia-a-dia no trabalho, a questão 7.4 regista também uma tendência positiva de respostas (75%), mas 16% dos colaboradores revelam-se indecisos. Já sobre o ambiente de trabalho, a posição dos indivíduos é unânime, visto que 90% confessa que existe um ambiente de trabalho saudável. É de sublinhar que esta questão não teve nenhum indivíduo a discordar totalmente.

Gráfico 12: Clima Organizacional

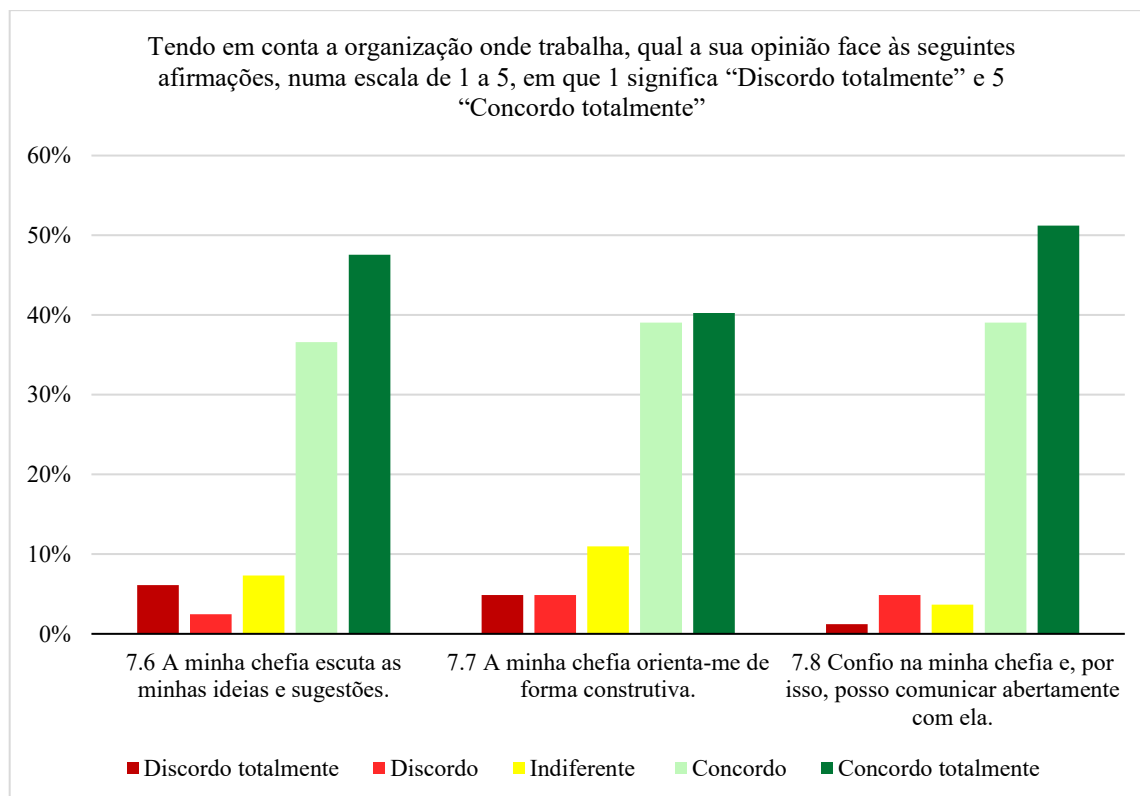


Fonte: elaboração própria.

Relativamente ao Gráfico 13, pode-se concluir que a chefia da Future Prime se destaca pela satisfação dos seus subordinados, representando cerca de 80% das respostas de concordância da amostra. Paralelamente, se compararmos com as leituras anteriores, este gráfico regista uma menor ocorrência simultânea de indecisão e de discórdia dos colaboradores em todas as alíneas analisadas. É, aliás, o único esquema que se destaca por ter em todos os itens analisados uma avaliação de forma muito positiva, sendo a resposta “concordo totalmente” a mais frequente em todas as questões.

As alíneas 7.6 e 7.8 sobressaem por apresentarem um conjunto de respostas mais otimistas (90% respetivamente) visto que os inquiridos sentem que a chefia escuta as suas ideias e, ainda, é detentora da sua confiança. Ainda assim, a orientação de forma construtiva por parte da liderança da Future Prime, evidencia um maior registo de respostas no lado positivo da escala, mas é ainda importante referir 10% dos inquiridos optaram pela resposta “discordo” e “discordo totalmente” demonstrando que estes não se sentem totalmente guiados nos respetivos processos organizacionais.

Gráfico 13: Chefia

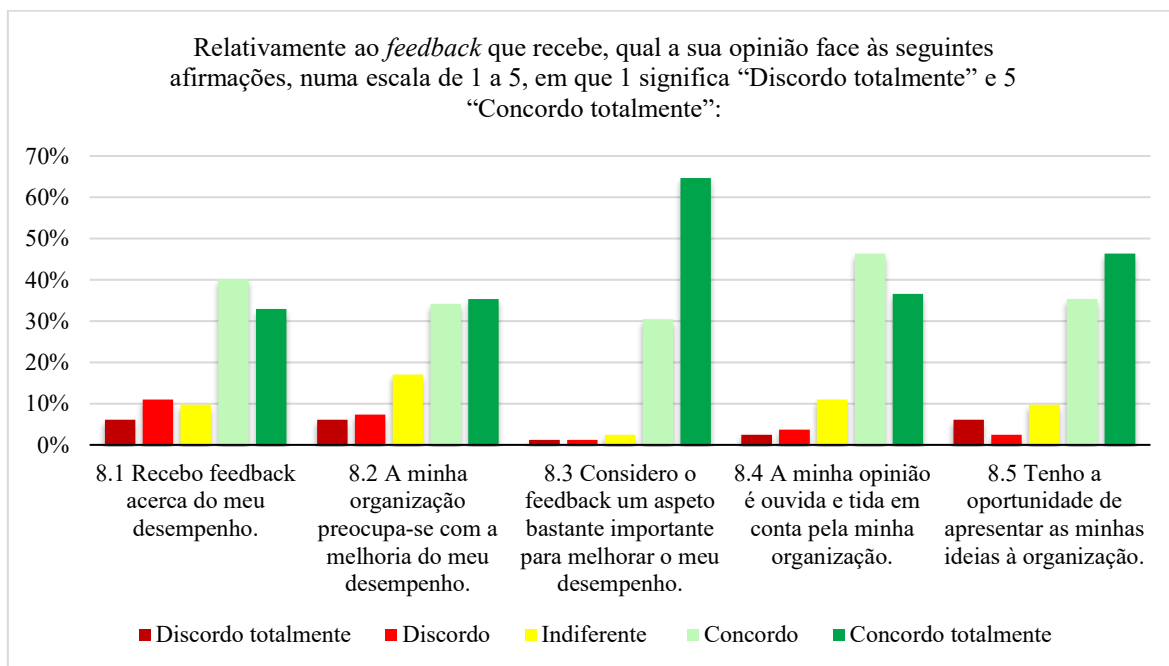


Fonte: elaboração própria.

A oitava questão (ver Gráfico 14) relativa ao *feedback* da Future Prime, constata que o retorno/resposta da empresa é muito positivo: mais do que metade dos colaboradores recebe *feedback* sobre o seu desempenho (8.1); sente que a organização se preocupa com a melhoria do seu desempenho (8.2); ouve a sua opinião (8.4) e tem oportunidade de apresentar as suas ideias (8.5). A alínea 8.1 constata que 73% dos inquiridos “concorda” (40%) ou “concorda totalmente” (33%) com o facto de receber instruções sobre o seu desempenho na Future Prime.

A alínea 8.2, 8.4 e 8.5 também expressa um maior registo de respostas no lado positivo da escala, visto que os colaboradores assumem a crescente preocupação da organização relativa ao desempenho dos mesmos (69%), ouvindo a opinião (83%) e abrindo novos espaço para mais oportunidades de debate (81%). No entanto, a alínea 8.3 é a que apresenta a percentagem obtida mais alta (98%) quanto à concordância dos inquiridos sobre a importância que o *feedback* pode revestir-se no contexto profissional, nomeadamente na melhoria da sua performance e atividade. Aliás, se compararmos com as leituras anteriores, este item regista a maior ocorrência registada na resposta “concordo totalmente”, somando só esta resposta cerca de 65% da amostra.

Gráfico 14: Feedback

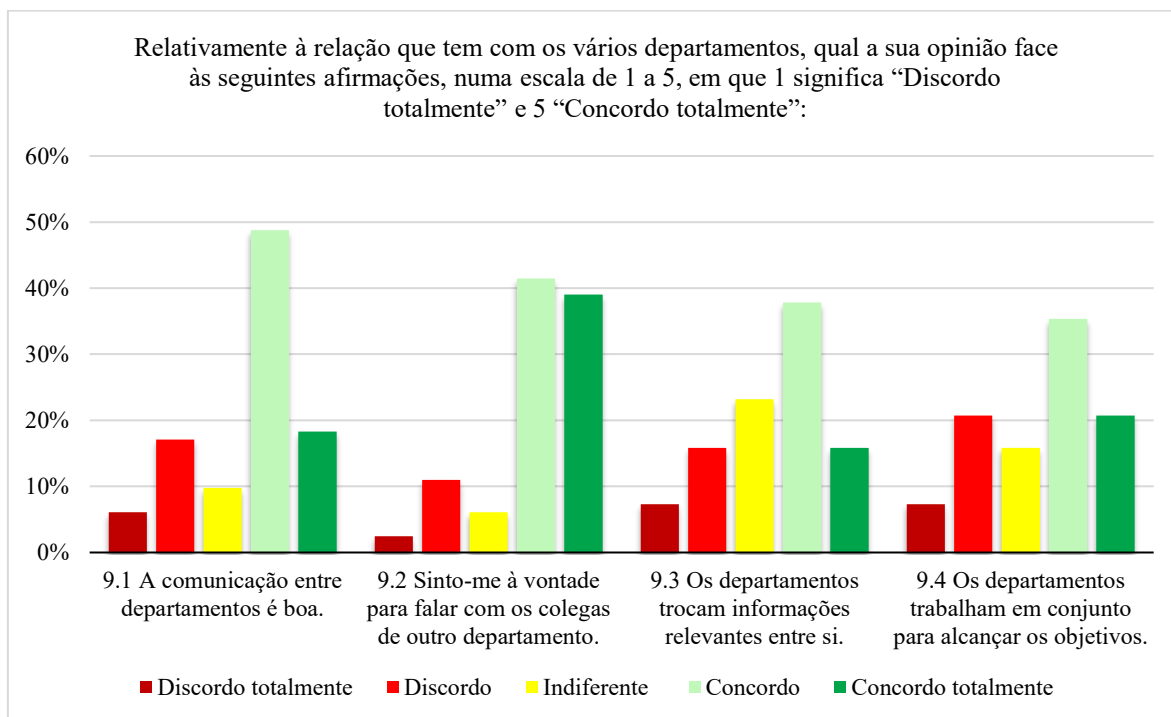


Fonte: elaboração própria.

Relativamente ao Gráfico 15, pode-se concluir que a comunicação entre departamentos da Future Prime se destaca predominantemente pelo agrado dos colaboradores. Todavia, se confrontarmos com as leituras anteriores, este gráfico regista a maior ocorrência de discórdia dos colaboradores em todos os itens, representando cerca de mais do que 20% das respostas da amostra. Em primeiro lugar, em relação à primeira questão, observa-se um conjunto de respostas positivas (67%), mas é de notar que 17% dos inquiridos discorda e 6% discorda totalmente com a satisfação da comunicação entre departamentos da organização.

A alínea 9.2 é a que expressa um maior registo de respostas no lado positivo da escala, visto que 41% concorda e 39% concorda totalmente com o facto de se sentirem à vontade para falar com os colegas de outro departamento. No entanto, os inquiridos mostram-se indecisos (23%) sobre a troca contínua de informações relevantes entre departamentos (9.3). Aliás, é de salientar que igualmente 23% dos colaboradores divergem sobre a partilha de informações pertinentes entre equipas. Ainda assim, é a alínea 9.4 que apresenta a percentagem obtida mais alta (28%) de discórdia. Mais do que um quarto dos colaboradores não sente que os departamentos trabalham entre si para alcançar os objetivos da organização.

Gráfico 15: Departamentos



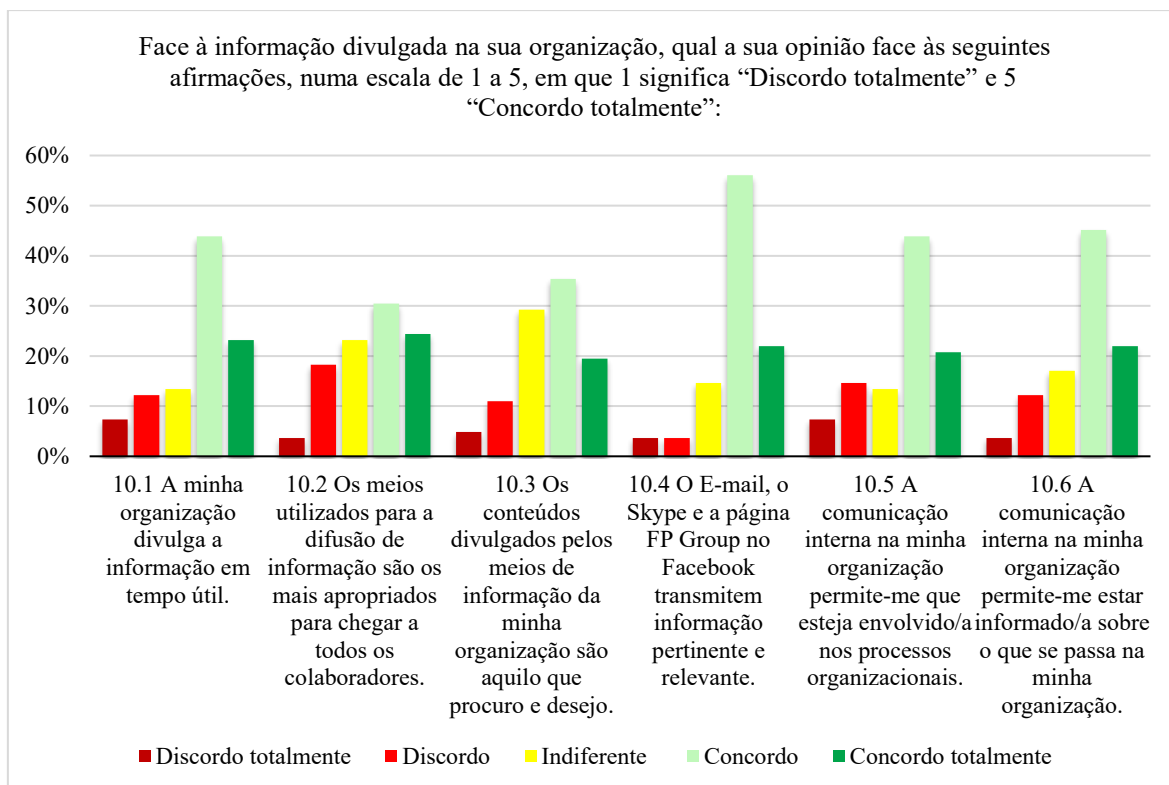
Fonte: elaboração própria.

A décima questão (ver Gráfico 16) relativa às informações divulgadas pela Future Prime, evidencia que os quatro itens são avaliados de forma positiva: mais do que metade dos colaboradores recebe informação em tempo útil (10.1); sente que os meios utilizados para a divulgação de informações são adequados (10.2); acredita que os conteúdos difundidos são aquilo que procuram e desejam (10.4), envolvendo-os em processos organizacionais (10.5) e informando-os sobre o que se passa na organização em estudo (10.6). No entanto, é de notar que há uma minoria dos inquiridos que se mostra mais indeciso e em oposição, totalizando em alguns itens mais do que 40% da amostra.

A alínea 10.1 constata que 67% dos colaboradores “concorda” (44%) ou “concorda totalmente” (23%) com o facto da organização promover uma circulação eficiente da informação em tempo útil. Todavia, cerca de um quarto dos colaboradores confessa que os meios utilizados para chegar até si não são os mais eficientes. A alínea 10.2 apresenta, assim, a percentagem obtida mais alta no lado negativo da escala (22%). Por sua vez, no que diz respeito aos conteúdos divulgados serem apropriados aos seus desejos e necessidades, os colaboradores revelam mais indecisão (29%).

Apesar de tudo, os colaboradores referem que os instrumentos utilizados pela organização (nomeadamente o *Skype*, *Facebook* e e-mail) transmitem informação pertinente (78%), totalizando apenas 8% de discórdia (10.4). Particularizando os itens 10.5 e 10.6, concluímos que a comunicação interna da Future Prime se esforça para que os colaboradores se sintam envolvidos nos processos organizacionais (65%) fazendo-os chegar a informação sobre o que se passa na organização (67%).

Gráfico 16: Informações divulgadas

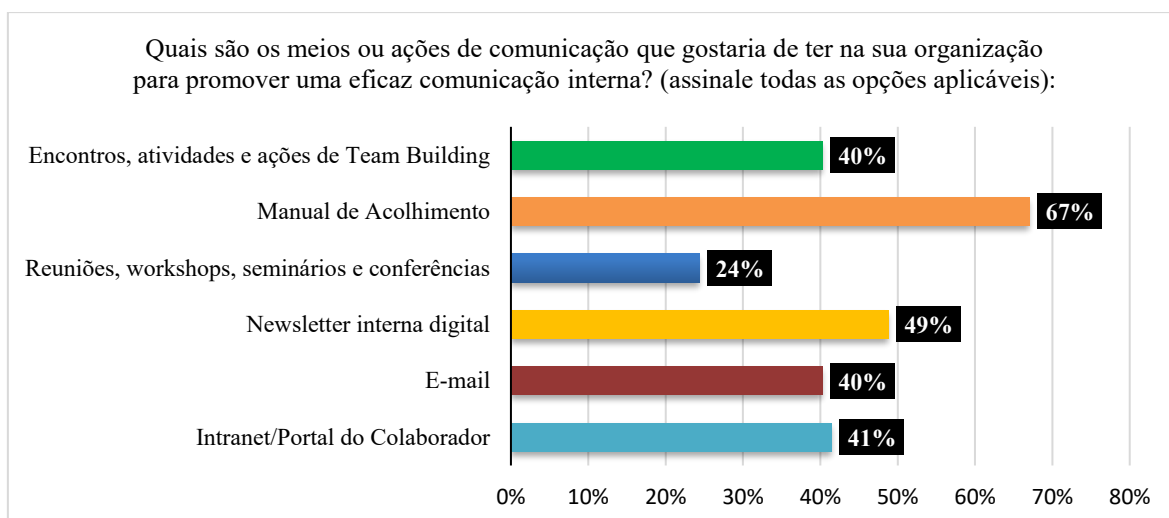


Fonte: elaboração própria.

A pergunta 11 demonstra algum equilíbrio entre os meios ou ações de comunicação que os colaboradores gostariam de ter na organização em estudo. Todavia, é de sublinhar que 67% dos inquiridos revela que a eficácia da comunicação interna da Future Prime passa pela criação de um manual de acolhimento para os mais recentes colaboradores. Aliás, o manual de acolhimento é a ação de comunicação que representa maior procura na Future Prime.

Por outro lado, as reuniões, *workshops*, seminários ou conferências (24%) são os meios/ações que os inquiridos menos gostariam de usufruir na Future Prime, já que representa um menor registo de respostas. Particularizando o Gráfico 17, denota-se que existe uma orientação equilibrada entre as atividades e ações *team building* (40%), e-mail (40%), Intranet (41%) e *newsletter* interna digital (49%) respetivamente.

Gráfico 17: Meios/Ações de comunicação

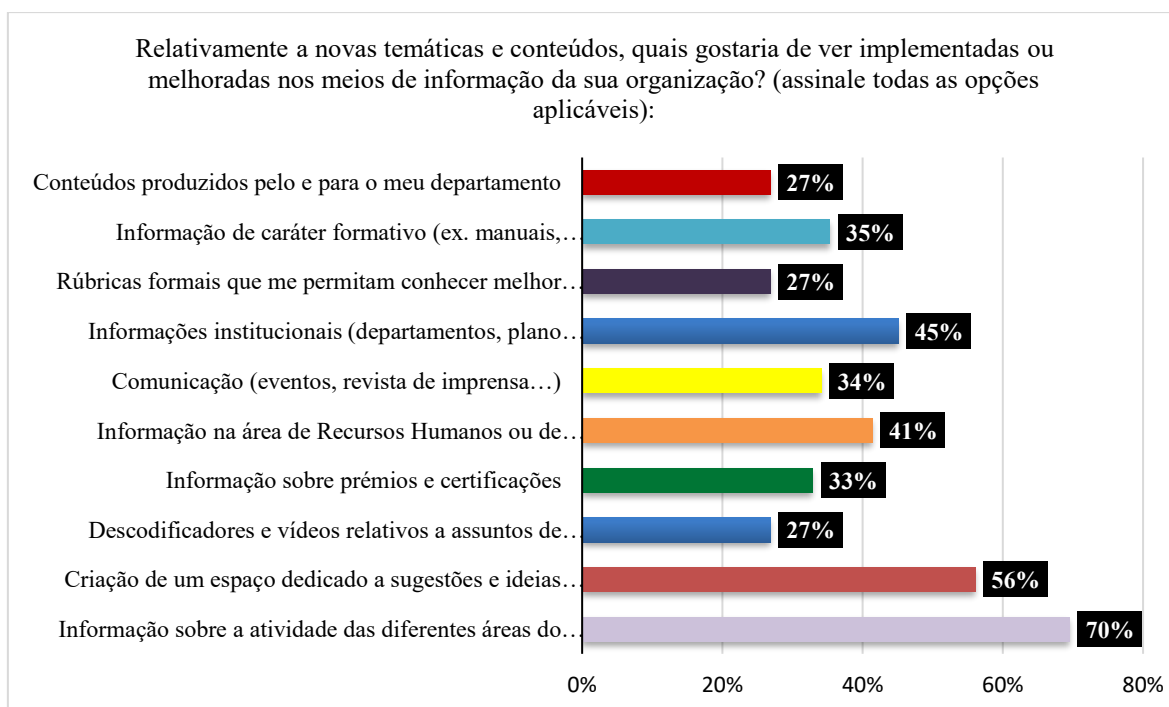


Fonte: elaboração própria.

Relativamente ao Gráfico 18, pode-se constatar que existe variadas temáticas e conteúdos que os colaboradores gostariam de ver implementados ou melhorados na Future Prime. Em primeiro lugar, os inquiridos revelam que necessitam de mais informações sobre a atividade das diferentes áreas de negócio que a empresa atua. É, aliás, o conteúdo/temática com maior percentagem de desejo, representando 70% da amostra. De seguida, os colaboradores assumem que seria importante para a organização a criação de um espaço dedicado exclusivamente a ideias e sugestões dos funcionários (56%) ou, ainda, deter mais esclarecimentos institucionais a respeito dos departamentos, do plano estratégico e das principais deliberações das reuniões realizadas (45%).

Paralelamente, é de notar que os conteúdos/temáticas que os colaboradores menos necessitam na Future Prime, demonstram algum equilíbrio no registo de respostas: 27% dos inquiridos confessam que queriam conteúdos produzidos pelo e para o seu departamento; 27% dos funcionários precisam de descodificadores e vídeos relativos a assuntos de interesse geral (nomeadamente informações úteis sobre as férias, boas práticas na copa ou teletrabalho); e, igualmente, 27% da amostra revela a necessidade da criação de rúbricas formais que permitam conhecer melhor os seus colegas.

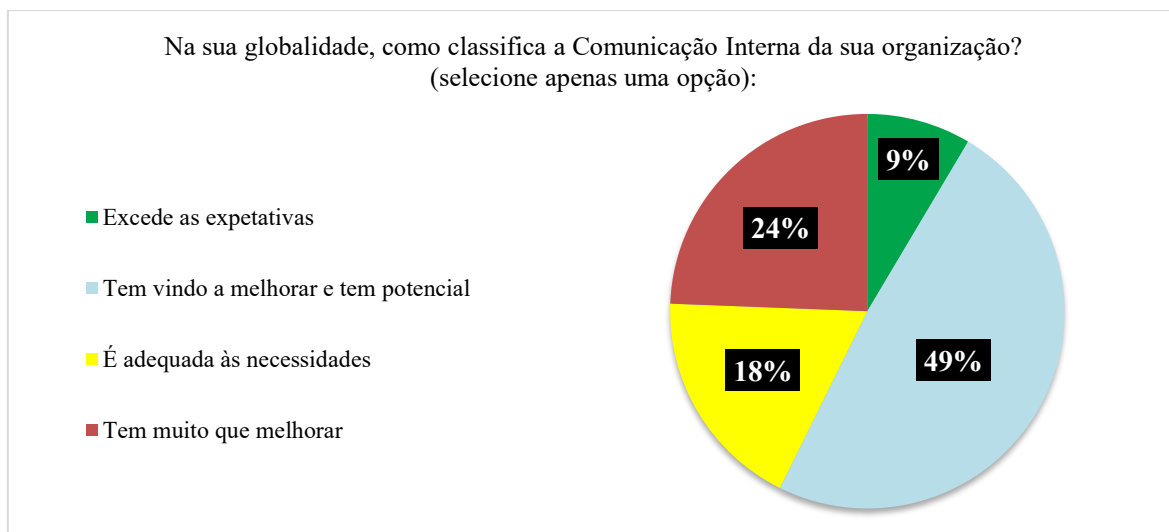
Gráfico 18: Conteúdos e novas temáticas



Fonte: elaboração própria.

A última questão do segundo bloco (ver Gráfico 19) avalia de forma global a comunicação interna da empresa e constata que quase metade dos colaboradores (49%) declara que a comunicação interna da Future Prime tem vindo a aperfeiçoar-se, mas ainda tem potencial e capacidade para mais melhorias. A avaliação da comunicação interna é, assim, positiva e tem em vista um futuro mais perfeccionista. Por outro lado, é ainda imprescindível referir que 9% da amostra está muito satisfeito com a comunicação interna da organização e 18% dos funcionários acreditam que é adequada às necessidades. No entanto, quase um quarto dos colaboradores (24%) revela que ainda há muito que melhorar.

Gráfico 19: Avaliação da comunicação interna



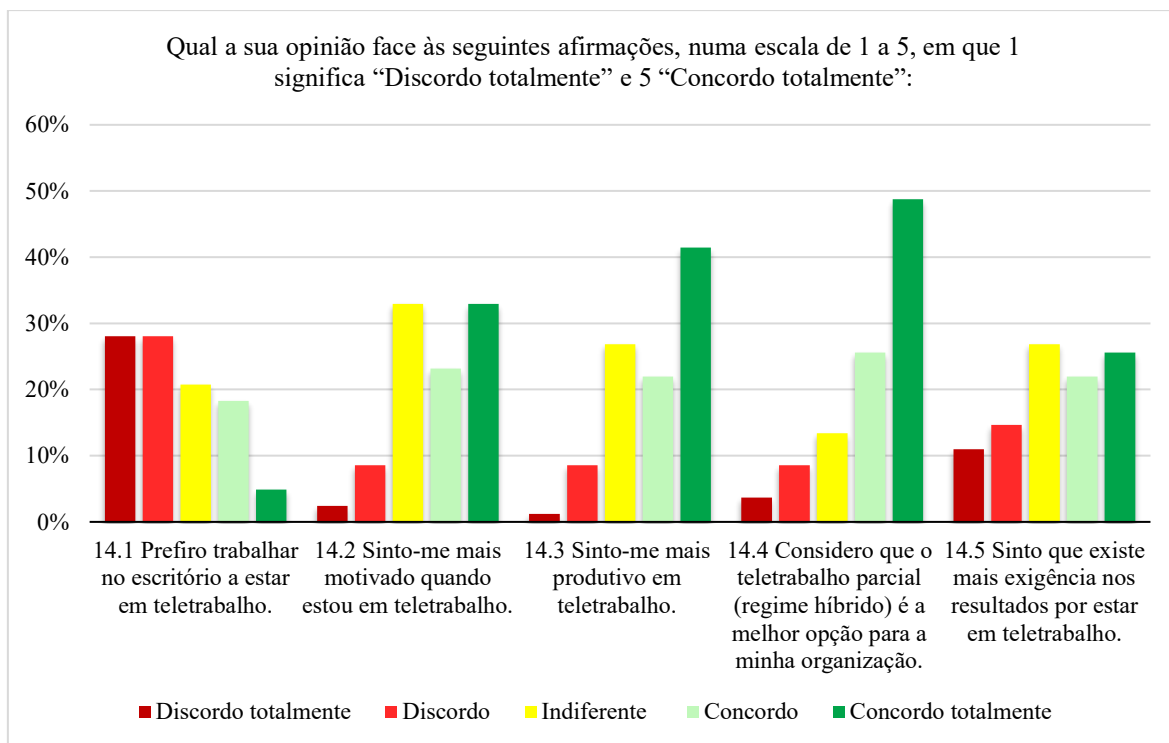
Fonte: elaboração própria.

O terceiro bloco do questionário pretendia conhecer as perceções dos colaboradores face aos regimes de teletrabalho que existem na Future Prime. Para tal, especificando o Gráfico 20, evidencia-se que mais do que metade dos colaboradores prefere estar em teletrabalho do que no escritório (14.1) e sente-se mais motivado (14.2) e produtivo (14.3) quando está em teletrabalho.

No que diz respeito à preferência dos inquiridos pelos regimes de teletrabalho, observa-se que apenas 23% dos colaboradores prefere estar no escritório e 21% mostra-se indeciso. Porventura, é o teletrabalho parcial (regime híbrido) que os colaboradores mais desejam (14.4), totalizando a percentagem obtida mais alta (75%).

A questão 14.2 regista também uma tendência positiva de respostas (56%), mas é o item com percentagem maior de indecisão (33%). Os colaboradores sentem-se indiferentes quanto à maior motivação quando estão em *home office*. Por sua vez, em relação à sua produtividade (14.3), 63% dos inquiridos confessa que produz mais, em menos tempo e com menos recursos, em regime de teletrabalho. É de sublinhar, ainda, que 48% da amostra assume que se sente mais pressionada nos resultados por estar em teletrabalho. Aliás, o eixo mais neutro da escala, revela igualmente a indecisão dos colaboradores face à maior exigência nos resultados por parte da chefia ao estar em teletrabalho (27%).

Gráfico 20: Teletrabalho



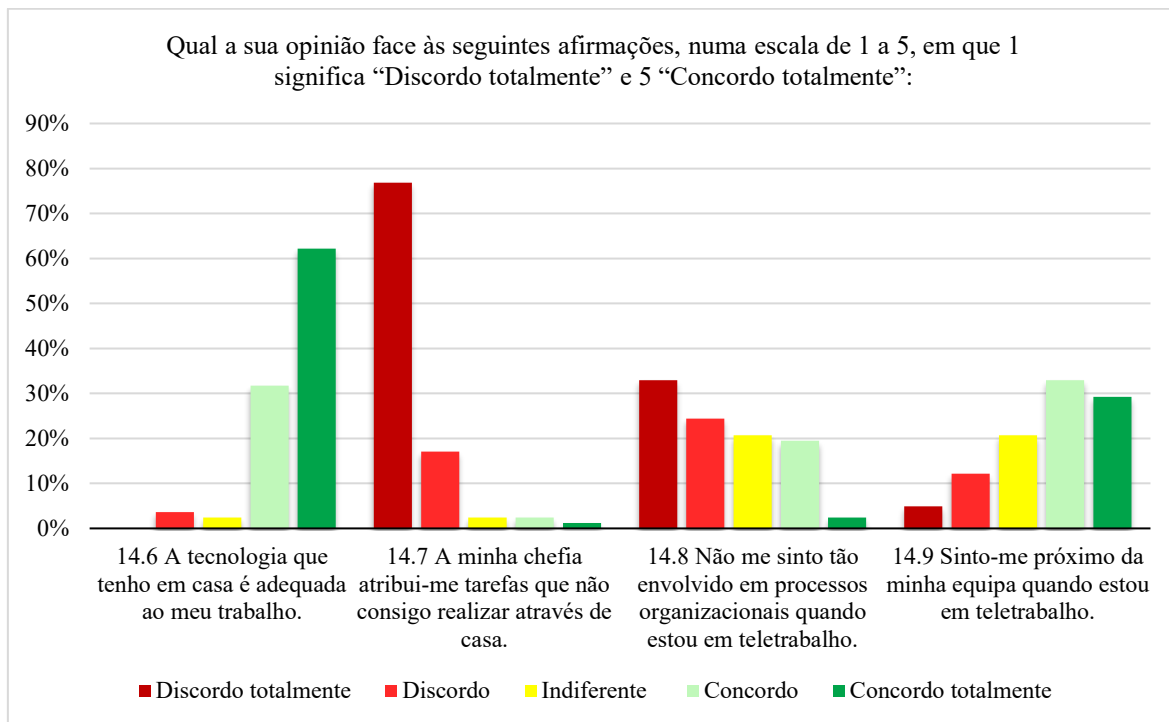
Fonte: elaboração própria.

A última questão (ver Gráfico 21) relativa às dinâmicas em teletrabalho, evidencia que mais do que metade dos colaboradores está satisfeito com a tecnologia que tem em casa (14.6) e nega que a chefia atribua tarefas que não consiga realizar em casa (14.7). Aliás, a alínea 14.6 constata que 94% dos colaboradores “concorda” (32%) ou “concorda totalmente” (64%) com o facto de terem uma tecnologia adequada para desempenharem funções em casa. Aliás, é de sublinhar que esta questão não teve nenhum indivíduo a discordar totalmente.

Paralelamente, os colaboradores mostram-se tranquilos em relação ao seu trabalho em casa, visto que 94% da amostra sente que a sua chefia não atribui deveres e obrigações que não consigam realizar através do teletrabalho. No entanto, é de notar que não há uma percentagem obtida tão alta no lado positivo da escala no que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores em teletrabalho: 57% dos colaboradores sente-se envolvido em processos organizacionais quando está em teletrabalho; mas 21% mostra-se indeciso e 22% revela dificuldade em estar mais comprometido.

A alínea 14.9 regista respostas semelhantes à questão anterior, visto que 62% dos inquiridos confessa estar próximo da equipa mesmo em teletrabalho; 21% apresenta mais indecisão e 18% assume um afastamento da sua equipa quando está em casa a trabalhar.

Gráfico 21: Dinâmicas em teletrabalho



Fonte: elaboração própria.

5.3 Cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo

Após a análise dos dados de caracterização e dos dados gerais do estudo, torna-se pertinente cruzar alguns destes, para que se consiga obter o melhor entendimento dos resultados apurados. Porém, foram considerados apenas alguns dados para esta análise tendo por base a sua relevância. Desta forma, em relação aos dados de caracterização, considerando a sua relevância percebida a partir das entrevistas exploratórias realizadas, selecionou-se os dados referentes à antiguidade e ao projeto/departamento.

O dado de caracterização “projeto/departamento” foi alvo de escolha, uma vez que se mostra como um dado de interesse para compreender se influencia o nível de concordância dos colaboradores. Segundo a diretora de RH da Future Prime, “a verdade é que as pessoas - mesmo sendo de áreas diferentes - dão-se bem.” No entanto, para o *Chief Financial Officer* (CFO), “a cultura está a ser alterada ao longo do tempo até pelo crescimento de todas as áreas de negócio.” A atual responsável dos recursos humanos revelou uma outra preocupação ao mencionar diferenças no *engagement* das equipas. A mesma partilhou que “temos 12 nacionalidades e a maioria das nacionalidades estão concentradas numa equipa que é o Stars. É a equipa que - no fundo - acaba por se enquadrar menos em todas as outras (...)” confrontando com a empresa Notícias ao Minuto que “interage bastante, mas estão um bocadinho no mundo deles devido aos horários (comentado no apêndice 5).

Finalmente, procedeu-se ainda ao cruzamento entre o dado de caracterização “antiguidade” e os dados gerais do estudo, pois este também representa um papel pertinente na investigação, visto ter sido mencionado nas entrevistas. Segundo Milton Costa (CFO) “para quem é mais antigo (...) pode ser menos perceptível esta barreira [teletrabalho] porque (...) tem mais ligações construídas do que quem entra depois”. As pessoas que estão há menos tempo na empresa podem “já não estar na cultura; já não sentir parte da empresa e, provavelmente, têm um desafio muito mais acrescido” (analisado no apêndice 6).

Torna-se ainda imprescindível indicar que, apesar de algumas das variáveis incluírem mais do que uma pergunta no questionário, procedeu-se, à escolha de apenas um item para esta fase de análises. O quadro 2 apresenta quais as alíneas das diversas variáveis de estudo foram consideradas mais relevantes e representativas de cada dimensão para a elaboração do cruzamento dos dados de caracterização com os dados de estudo:

Quadro 2: Alínea representativa das diferentes variáveis

Variável	Dimensão	Afirmação	Pergunta
Cultura Organizacional	Liderança	<i>Na organização, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.</i>	2.1
	Gestão dos Colaboradores	<i>O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho de equipa, consenso e participação.</i>	3.1
	Coesão	<i>O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.</i>	4.1
Comunicação Interna	Satisfação	<i>Sinto-me muito contente por trabalhar nesta organização.</i>	7.2
	Clima Organizacional	<i>Considero que existe um bom ambiente de trabalho na minha organização.</i>	7.5
	Comunicação com a Chefia	<i>A minha chefia escuta as minhas ideias e sugestões.</i>	7.6
	Feedback	<i>Recebo feedback acerca do meu desempenho.</i>	8.1
	Departamento	<i>Os departamentos trabalham em conjunto para alcançar os objetivos.</i>	9.4
	Meios	<i>Os meios utilizados para a difusão de informação são os mais apropriados para chegar a todos os colaboradores</i>	10.2
	Mensagens	<i>Os conteúdos divulgados pelos meios de informação da minha organização são aquilo que procuro e desejo.</i>	10.3
	Envolvimento	<i>A comunicação interna na minha organização permite-me que esteja envolvido/a nos processos organizacionais.</i>	10.5
Avaliação	<i>Na sua globalidade, como classifica a Comunicação Interna da sua organização?</i>	13	
Regimes de Teletrabalho	Escritório	<i>Prefiro trabalhar no escritório a estar em teletrabalho.</i>	14.1
	Regime híbrido	<i>Considero que o teletrabalho parcial (regime híbrido) é a melhor opção para a minha organização.</i>	14.4
	Suporte da gestão	<i>Não me sinto tão envolvido em processos organizacionais quando estou em teletrabalho.</i>	14.8

Fonte: elaboração própria.

5.3.1 Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade na Future Prime” e os dados gerais do estudo

Com o intuito de se obter uma perspetiva de análise mais aprofundada dos dados recolhidos, preferiu-se calcular os valores médios de cada uma das dimensões relativamente a cada um dos intervalos de antiguidade (ver Tabela 7). Para o cálculo destes valores médios, traduziu-se a escala *Likert* de 5 pontos utilizada no inquérito por questionário para uma escala numérica da seguinte forma: (i) Discordo totalmente - 1; (ii) Discordo - 2; (iii) Indiferente - 3; (iv) Concordo - 4; (v) Concordo totalmente - 5.

Tabela 7: Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Cultura Organizacional e a "Antiguidade na Future Prime"

	< 1 ano	1-3 anos	4-6 anos	7-9 anos	≥ 10 anos
Liderança	4,2	4,04	3,66	3,2	4
Gestão dos Colaboradores	4,1	3,5	3,55	3,6	4
Coesão	4,43	3,5	3,61	4	4,5
Score geral (1-5)	4,24	3,68	3,6	3,6	4,16

Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito à liderança, verifica-se que os colaboradores com menos tempo na organização estão mais satisfeitos com o apoio, aconselhamento e treino por parte da chefia. No entanto, é de ressaltar que o grupo de inquiridos que se dedica há 10 ou mais anos também atribuiu uma pontuação positiva (4). Por outro lado, é de destacar os menores valores nos funcionários que trabalham na Future Prime entre os 7 e os 9 anos (3,2) e nos que estão na organização entre os 4 e os 6 anos (3,66).

Relativamente à gestão dos colaboradores promover o trabalho de equipa, consenso e participação, também aqui se confirmou um maior valor no grupo de inquiridos que se encontra na organização há menos tempo (4,1), mas desta vez seguido daqueles que lá trabalham há 10 ou mais anos (4). Por outro lado, mais uma vez se assinalou um valor inferior a 4 pontos - sendo este o valor mais baixo - novamente no grupo de colaboradores

que está a laborar na Future Prime entre os 7 e os 9 anos (3,6) e os 4 e os 6 anos (3,55). No entanto, o grupo de funcionários que se encontra na empresa entre 1 e os 3 anos é o que mais apresenta um *score* inferior sobre a gestão dos colaboradores (3,5).

Em relação à dimensão da coesão sobre da organização através da lealdade e confiança, e simultaneamente ao que aconteceu nas duas dimensões anteriores, foram os colaboradores que estão há 10 ou mais anos na empresa que conferiram a maior e mais alta pontuação a esta dimensão (4,5). De seguida, encontram-se aqueles que fazem parte da Future Prime com menos tempo de antiguidade (4,43). Por outro lado, os valores mais baixos registam-se nos grupos de inquiridos que estão na empresa entre 1 e os 3 anos (3,5) e entre os 4 e os 6 anos (3,61).

Assim, verifica-se que a quase totalidade dos grupos de colaboradores inquiridos detêm uma concordância neutra para com os itens das dimensões em questão, excetuando os grupos de inquiridos que se encontram na empresa há menos de 1 ano e os que têm mais tempo na organização, que apresentam um *score* superior a 4. Apesar dos funcionários que trabalham na Future Prime entre os 4 e os 9 anos atribuírem um *score* geral mais baixo face à cultura organizacional, ambos registam um valor superior a 3,5 simultaneamente.

Concluída esta análise, procede-se de seguida o estudo dos resultados provenientes do cruzamento dos valores médios entre as dimensões da comunicação interna e o dado de caracterização referente à antiguidade na organização (Tabela 8). Neste sentido, no que diz respeito à felicidade por trabalharem na Future Prime, é de destacar que a totalidade dos grupos de colaboradores detêm uma concordância positiva acima de 4 valores. Porém, os funcionários que possuem uma antiguidade maior são aqueles que têm uma concordância mais positiva (5). A seguir a estes, encontra-se o grupo de colaboradores que trabalha na organização há menos de 1 ano (4,53). Por oposição, os inquiridos que estão na Future Prime entre os 7 e os 9 anos são quem apresenta um *score* inferior sobre a satisfação da organização em estudo (4).

No que se refere à dimensão “clima organizacional”, observa-se que os maiores valores se registam, uma vez mais, no grupo de colaboradores que se encontra na Future Prime há menos tempo (4,63) e há mais tempo (4,5). Logo a seguir, voltam a encontrar-se os colaboradores que fazem parte da empresa entre 1 e os 3 anos (4,22) e, igualmente, entre

os 4 e os 6 anos (4,22). Em contrapartida, o menor valor também se volta a apurar nos colaboradores que trabalham na empresa há 7 e os 9 anos (4). No entanto, mais uma vez, o *score* continua a ser igual a 4, o que evidencia que o ambiente de trabalho na Future Prime é favorável.

Tabela 8: Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Comunicação Interna e a "Antiguidade na Future Prime"

	< 1 ano	1-3 anos	4-6 anos	7-9 anos	≥ 10 anos
Satisfação	4,53	4,36	4,11	4	5
Clima Organizacional	4,63	4,22	4,22	4	4,5
Comunicação com a Chefia	4,53	4,18	4	3,2	5
Feedback	4,13	3,81	3,72	2,9	5
Departamento	3,86	3,31	3,27	2,7	2,5
Meios	3,83	3,54	3,22	3,1	4
Mensagens	3,76	3,63	3,38	2,8	4
Envolvimento	3,8	3,72	3,66	2,4	3
Avaliação	2,46	2,18	2,72	2,1	2,5
Score geral (1-5)	3,94	3,66	3,58	3,02	3,94

Fonte: elaboração própria.

Quanto à dimensão “comunicação com a chefia”, seguindo as tendências anteriores, também nesta dimensão o valor mais elevado (5) se assinalou no grupo de inquiridos que se dedica à organização há mais tempo, seguido dos que lá trabalham há menos tempo (4,53). Por outro lado, o valor mais baixo (3,2) diz respeito aos colaboradores que estão na empresa há 7-9 anos.

De seguida, relativamente ao *feedback* acerca do desempenho dos inquiridos, confirma-se - mais uma vez - que o grupo de inquiridos a apresentar o valor mais elevado (5) diz respeito aos que se dedicam à Future Prime há mais tempo. Logo de seguida,

encontram-se os colaboradores que estão há menos de 1 ano (4,13) e entre 1-3 anos (3,81). Por outro lado, esta dimensão é uma das que apresenta os valores mais baixos registados. O valor abaixo de 3 pontos foi evidenciado unicamente no grupo de funcionários que possui uma antiguidade na organização entre os 7 e os 9 anos (2,9).

Quanto à dimensão “departamento”, seguindo as tendências anteriores, também nesta dimensão o valor mais elevado (3,86) se observou no grupo de inquiridos que se encontra na organização há menos de 1 ano, seguido dos que lá trabalham entre 1 e os 3 anos (3,31). Por outro lado, o valor mais baixo (2,5) diz respeito aos colaboradores que estão na empresa há 10 ou mais anos, seguido dos que estão entre os 7 e os 9 anos (2,7). É de notar que neste item, o *score* é inferior a 4 em todos os grupos de colaboradores, o que revela que não estão completamente satisfeitos com a colaboração conjunta entre departamentos para alcançar os objetivos.

Em relação à satisfação pelos meios utilizados na Future Prime para informar todos os colaboradores, é de evidenciar que apenas os colaboradores com uma antiguidade maior (10 ou mais anos) detêm uma concordância positiva igual a 4 valores. Logo a seguir, voltam a encontrar-se os colaboradores que fazem parte da empresa há menos de 1 ano (3,83) e entre 1 e os 3 anos (3,54). Consequentemente, o menor valor também se volta a verificar nos colaboradores que trabalham na empresa entre os 7 e os 9 anos (3,1), seguido dos que estão entre os 4 e os 6 anos (3,22).

No que diz respeito à dimensão sobre as mensagens, tal como anteriormente, são os funcionários que estão há 10 ou mais anos na empresa que atribuíram a maior e mais alta pontuação a esta dimensão (4). Posteriormente, evidencia-se aqueles que fazem parte da Future Prime há menos tempos (3,76). Por outro lado, mais uma vez, os valores mais baixos registam-se nos grupos de funcionários que estão na empresa entre os 4 e os 6 anos (3,38) e entre os 7 e os 9 anos (2,8), demonstrando que não estão satisfeitos com os conteúdos divulgados pelos meios de informação da Future Prime.

De seguida, relativamente ao envolvimento nos processos organizacionais, as maiores pontuações registaram-se no grupo de inquiridos que se encontra na empresa há menos de um ano (3,8), logo seguido pelos que lá trabalham entre 1 e os 3 anos (3,72) e entre os 4 e

os 6 anos (3,66). Em contrapartida, as pontuações mais baixas foram registadas nos grupos de funcionários que estão na Future Prime entre os 7 e os 9 anos (2,4) e 10 ou mais anos (3).

Por último, a avaliação da comunicação interna da Future Prime revela que, ao contrário do esperado, o grupo de funcionários que se encontra na Future Prime entre os 4 e os 6 anos, é o registou os maiores valores (2,72). De seguida, encontram-se os que lá estão há 10 ou mais anos (2,5) e os que estão há menos de um ano (2,46). Nesta última dimensão, os funcionários com 7 a 9 anos de casa classificam com menor valor a comunicação interna da empresa.

Considerando as diferentes antiguidades estabelecidas, verifica-se que o grupo que apresenta as maiores pontuações é, tal como verificado em várias dimensões anteriormente, o que diz respeito aos inquiridos que trabalham na Future Prime há mais tempo (10 ou mais anos) e os que estão com menos tempo de casa (menos de 1 ano) com um *score* simultâneo de 3,94. Logo de seguida, encontram-se os que lá trabalham há pelo menos 1 ano e 3 anos (3,66) e os que estão entre os 4 e os 6 anos (3,58). Em oposição, é observável que os colaboradores posicionados no quarto nível de antiguidade (7 a 8 anos) são aqueles que estão mais insatisfeitos com a comunicação interna da Future Prime.

Assim, verifica-se que a quase totalidade dos grupos de colaboradores inquiridos detêm uma concordância positiva, mas ainda assim não têm valores acima de 4 para com os itens das dimensões em questão. Concluída esta análise, procede-se agora para o estudo dos resultados provenientes do cruzamento dos valores médios entre as dimensões de regimes de teletrabalho e o dado de caracterização referente à antiguidade na organização (Tabela 9).

Tabela 9: Cruzamento dos valores médios entre as dimensões de Regimes de Teletrabalho e a "Antiguidade na Future Prime"

	< 1 ano	1-3 anos	4-6 anos	7-9 anos	≥ 10 anos
Escritório	2,9	2,22	1,94	2,1	4
Regime híbrido	4,26	4	3,77	4	5
Suporte da gestão	2,66	1,81	2,05	2,6	4,5
Score geral (1-5)	3,27	2,67	2,58	2,9	4,5

Fonte: elaboração própria.

Primeiramente, no que se refere à dimensão “escritório”, o grupo de inquiridos que atribuiu, em média, a maior pontuação foi aqueles que se encontram na Future Prime há mais tempo (4). Aliás, é de ressaltar que é o único grupo de colaboradores que atribuiu um *score* positivo de 4 valores. Logo de seguida, foram os inquiridos que se encontram na empresa há menos de 1 ano que atribuíram a maior pontuação (2,9) e também aqueles que estão entre 1 e os 3 anos (2,22). Contrariamente, os menores valores médios registaram-se nas respostas dos colaboradores que estão entre os 4 e os 6 anos na empresa (1,94) e nos que estão entre os 7 e os 9 anos (2,1). Mais uma vez, voltou-se a verificar uma maioria de respostas com um *score* inferior a 4 pontos, excetuando o grupo de indivíduos que está há 10 ou mais anos na Future Prime.

No que diz respeito à dimensão sobre o regime híbrido, tal como anteriormente, são os funcionários que estão há 10 ou mais anos na empresa que atribuíram a maior e mais alta pontuação a esta dimensão (5). No entanto, é de evidenciar que se apurou apenas uma resposta com um *score* inferior a 4 pontos, desta vez no grupo de indivíduos com 4 a 6 anos de casa (3,77). De seguida, encontram-se aqueles que fazem parte da Future Prime com menos tempo de antiguidade (4,26) e, igualmente, entre 1 e os 3 anos (4) e 7 a 9 anos (4).

De seguida, relativamente ao suporte da gestão, a maior pontuação registou-se unicamente de forma positiva no grupo de inquiridos que se encontra na empresa há mais tempo (4,5). Em contrapartida, as pontuações mais baixas foram registadas no resto dos grupos dos funcionários com um *score* abaixo de 3 valores. Os menores valores médios registaram-se nas respostas dos colaboradores que estão há menos de 1 ano na empresa (2,66), nos que estão entre os 7 e os 9 anos (2,6) e com 4 a 6 anos de casa (2,05). No entanto, o grupo de funcionários que está na Future Prime entre 1 e os 3 anos conseguiu registar o valor mais baixo de todas as dimensões analisadas até aqui (1,81).

Logo, mais uma vez o grupo que apresenta as maiores pontuações é, tal como verificado em várias dimensões anteriormente, o que diz respeito aos inquiridos que trabalham na Future Prime há mais tempo (4,5). Em contrapartida, é relevante indicar que a maioria dos grupos de colaboradores inquiridos detêm uma concordância pouco positiva com valores abaixo de 3 para com os itens das dimensões em questão, excetuando os grupos de inquiridos que se encontram na empresa 10 anos ou mais.

5.3.2 Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Projeto na Future Prime” e os dados gerais do estudo

Após a concretização da análise dos resultados referentes ao dado de caracterização “Antiguidade na Future Prime”, torna-se agora imprescindível observar os resultados procedentes das respostas dadas conforme o projeto na Future Prime. Esta análise seguirá o formato anterior, sendo que, primeiramente, serão analisados os dados referentes às dimensões da cultura organizacional (Tabela 10). De um modo geral, são registados valores positivos, mas existem alguns *scores* gerais inferiores a 4 pontos que são predominantes em alguns projetos/departamentos da organização em estudo.

Tabela 10: Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Cultura Organizacional e o “Projeto/Departamento na Future Prime”

	New Adventures	Financefy	Notícias ao Minuto	INBOX Agency	Casa no Minuto	Stars Insider
Liderança	3,87	4,54	4	3,84	3,66	3,46
Gestão dos Colaboradores	3,87	4,54	3,65	3,73	4	3,26
Coesão	4,37	4,72	4,07	4,15	4,66	3,46
Score geral (1-5)	4,03	4,6	3,9	3,9	4,1	3,93

Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito à liderança, verifica-se que os colaboradores do Financefy (4,54) estão mais satisfeitos com o apoio, aconselhamento e treino por parte da chefia. No entanto, é de ressaltar que o grupo de inquiridos que está no Notícias ao Minuto também atribuiu uma pontuação positiva de 4 valores. Por outro lado, é de destacar os menores valores nos inquiridos que trabalham na Casa no Minuto (3,66) e no Stars Insider (3,46).

Relativamente à gestão dos colaboradores promover o trabalho de equipa, consenso e participação, também aqui se verificou um maior valor no grupo de inquiridos que se encontra no projeto Financefy (4,54), mas desta vez seguido daqueles que trabalham no Casa

no Minuto (4). Por outro lado, mais uma vez se registou um valor inferior a 4 pontos, sendo este o valor mais baixo, no grupo de inquiridos que cuida da New Adventures (3,87), do Notícias ao Minuto (3,65) e da INBOX Agency (3,73). No entanto, o grupo de inquiridos que pertence ao Stars Insider é o que mais apresenta um *score* inferior sobre a gestão dos colaboradores (3,26).

No que diz respeito à dimensão da coesão sobre da organização através da lealdade e confiança, simultaneamente ao que aconteceu nas duas dimensões anteriores, foram os inquiridos que estão no Financefy que atribuíram a maior e mais alta pontuação a esta dimensão (4,72). De seguida, encontram-se aqueles que fazem parte da Casa no Minuto (4,66) e da New Adventures (4,37). Por outro lado, os valores mais baixos registam-se nos grupos de inquiridos que estão na INBOX Agency (4,15) e no Notícias ao Minuto (4,07). Ainda assim, é de evidenciar que se regista médias acima de 4 valores, o que é favorável à organização em estudo.

Assim, verifica-se que metade dos grupos de colaboradores inquiridos detêm uma concordância neutra para com os itens das dimensões em questão, excetuando os grupos de inquiridos que estão encarregues do projeto New Adventures, Casa no Minuto e Financefy respetivamente, que apresentam um *score* superior a 4. Apesar dos funcionários que pertencem à INBOX Agency e ao Notícias ao Minuto atribuírem um *score* geral mais baixo face à cultura organizacional, ambos registam um valor superior a 3,8 simultaneamente. Concluída esta análise, procede-se de seguida o estudo dos resultados provenientes do cruzamento dos valores médios entre as dimensões da comunicação interna e o dado de caracterização referente aos projetos/áreas na Future Prime (Tabela 11).

Tabela 11: Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Comunicação Interna e o “Projeto/Departamento na Future Prime”

	New Adventures	Financefy	Notícias ao Minuto	INBOX Agency	Casa no Minuto	Stars Insider
Satisfação	4,37	4,81	4,15	4,42	5	4,06
Clima Organizacional	4,37	4,81	4,42	4,57	4,66	3,8
Comunicação com a Chefia	4	4,81	4,11	4,05	4,66	3,93
<i>Feedback</i>	3,5	4,81	3,8	3,78	3,66	3,66
Departamento	3,12	4,54	3,5	3,31	3,33	2,73
Meios	3,5	4,27	3,69	3,31	3,66	3
Mensagens	3,5	4,18	3,69	3,31	3,66	3,06
Envolvimento	3,37	4	3,73	3,15	4	3,46
Avaliação	2,12	2,72	2,42	2,42	2	2,33
Score geral (1-5)	3,52	4,32	3,72	3,59	3,84	3,33

Fonte: elaboração própria.

Em relação à felicidade por trabalharem na Future Prime, é de destacar que a totalidade dos grupos de colaboradores detêm uma concordância positiva acima de 4 valores. No entanto, são os funcionários do Casa no Minuto que possuem uma concordância mais positiva (5). A seguir a estes, encontra-se o grupo de colaboradores que trabalha no Financefy (4,81) e na INBOX Agency (4,42).

No que se refere à dimensão “clima organizacional”, observa-se que os maiores valores se registam, uma vez mais, no grupo de colaboradores que se encontram no Financefy (4,81) e no Casa no Minuto (4,66). Logo a seguir, voltam a encontrar-se os colaboradores que fazem parte da INBOX Agency (4,57) e do Notícias ao Minuto (4,42). Em contrapartida, o menor valor também se volta a verificar nos funcionários que trabalham no Stars Insider (3,8).

Quanto à dimensão “comunicação com a chefia”, seguindo as tendências anteriores, também nesta dimensão o valor mais elevado (4,81) se registou no grupo de inquiridos que pertencem ao Financefy, seguido dos que trabalham no projeto Casa no Minuto (4,66). Logo de seguida, regista-se os colaboradores que fazem parte do Notícias ao Minuto (4,11), da INBOX Agency (4,05) e, por fim, da New Adventures (4). Por outro lado, o valor mais baixo (3,93) volta a dizer respeito aos colaboradores que estão no Stars Insider.

De seguida, relativamente ao *feedback* acerca do desempenho dos inquiridos, verifica-se - mais uma vez - que o grupo de inquiridos a registar o valor mais elevado (4,81) diz respeito aos que trabalham no Financefy. Logo de seguida, encontram-se os colaboradores que estão no Notícias ao Minuto (3,8) e na INBOX Agency (3,78). Por outro lado, esta dimensão é uma das que apresenta maioritariamente valores abaixo de 4 pontos. O valor mais abaixo foi registado unicamente no grupo de inquiridos que possui o projeto “New Adventures” (3,5), seguido dos que estão no Casa no Minuto (3,66) e no Stars Insider (3,66).

Quanto à dimensão “departamento”, seguindo as tendências anteriores, também nesta dimensão o valor mais elevado (4,54) se registou no grupo de inquiridos que se encontra na organização através do projeto “Financefy”, seguido dos que trabalham no Notícias ao Minuto (3,5). Por outro lado, o valor mais baixo (2,73) diz respeito aos colaboradores que estão no Stars Insider. É de notar que neste item, o *score* é inferior a 4 em todos os grupos de colaboradores, excetuando o grupo de indivíduos que está no Financefy, o que revela que os funcionários não estão completamente satisfeitos com a colaboração conjunta entre departamentos para alcançar os objetivos.

Em relação à satisfação pelos meios utilizados na Future Prime para informar todos os colaboradores, é de evidenciar que, mais uma vez, apenas os colaboradores que pertencem ao Financefy detêm uma concordância positiva superior a 4 valores. Logo a seguir, voltam a encontrar-se os colaboradores que fazem parte do Notícias ao Minuto (3,69) e da Casa no Minuto (3,69). Em contrapartida, o menor valor também se volta a verificar nos colaboradores que trabalham no Stars Insider (3), seguido dos que estão na INBOX Agency (3,31).

No que diz respeito à dimensão sobre as mensagens, tal como anteriormente, são os funcionários que estão no Financefy que atribuíram a maior e mais alta pontuação a esta

dimensão (4,18). De seguida, encontram-se aqueles que fazem parte do Notícias ao Minuto (3,69). Por outro lado, mais uma vez, os valores mais baixos registam-se nos grupos de inquiridos que estão na INBOX Agency (3,31) e no Stars Insider (3,06), revelando que não estão satisfeitos com os conteúdos divulgados pelos meios de informação da Future Prime.

De seguida, relativamente ao envolvimento nos processos organizacionais, as maiores pontuações registaram-se novamente no grupo de inquiridos que se encontram nos projetos “Financefy” (4) e “Casa no Minuto” (4). É de evidenciar, assim, que a maioria dos grupos de inquiridos detêm uma concordância inferior a 4 valores. Neste sentido, as pontuações mais baixas foram registadas nos grupos de funcionários que estão na New Adventures (3,37) e na INBOX Agency (3,15).

Por último, a avaliação da comunicação interna da Future Prime revela que, como é expectável, o grupo de funcionários que se encontra no Financefy, é o registou os maiores valores (2,72). De seguida, encontram-se os que estão na INBOX Agency (2,42), no Notícias ao Minuto (2,42) e os que estão no Stars Insider (2,33). Nesta última dimensão, os funcionários da New Aventuras (2,12) e da Casa no Minuto (2) classificam com menor valor a comunicação interna da empresa.

Considerando os distintos projetos apresentados, verifica-se que o grupo que apresenta as maiores pontuações é, tal como verificado em várias dimensões anteriormente, o que diz respeito aos inquiridos que trabalham no Financefy, com um *score* superior a 4 valores. Logo de seguida, encontram-se os que pertencem ao Casa no Minuto (3,84), ao Notícias ao Minuto (3,72), à INBOX Agency (3,59) e à New Adventures (3,52). Em oposição, é observável que os colaboradores posicionados no Stars Insider (3,33) são aqueles que estão mais insatisfeitos com a comunicação interna da Future Prime.

Assim, verifica-se que a quase totalidade dos grupos de colaboradores inquiridos detêm uma concordância positiva, mas ainda assim não têm valores acima de 4 para com os itens das dimensões em questão, com exceção dos colaboradores do Financefy. Concluída esta análise, procede-se agora para o estudo dos resultados provenientes do cruzamento dos valores médios entre as dimensões de regimes de teletrabalho e o dado de caracterização referente aos projetos na organização (Tabela 12).

Tabela 12: Cruzamento dos valores médios entre as dimensões de Regimes de Teletrabalho e o “Projeto/Departamento na Future Prime”

	New Adventures	Financefy	Notícias ao Minuto	INBOX Agency	Casa no Minuto	Stars Insider
Escritório	2,75	3,63	2,3	2,05	4	1,8
Regime híbrido	4,37	4,27	4,11	4,21	3	3,73
Suporte da gestão	3,75	2,54	1,92	2,52	2,66	1,86
Score geral (1-5)	4,87	3,48	2,77	2,92	3,22	2,46

Fonte: elaboração própria.

Em primeiro lugar, no que se refere à dimensão “escritório”, o grupo de inquiridos que atribuiu, em média, a maior pontuação foi aqueles que se encontram no Casa no Minuto (4). Aliás, é de ressaltar que é o único grupo de colaboradores que atribuiu um *score* positivo de 4 valores. Logo de seguida, foram os inquiridos que se encontram no Financefy que atribuíram a maior pontuação (3,63) e também aqueles que estão na New Adventures (2,75) e no Notícias ao Minuto (2,3). Contrariamente, os menores valores médios registaram-se nas respostas dos colaboradores que estão na INBOX Agency (2,05) e nos que estão no Stars Insider (1,8). Mais uma vez, voltou-se a verificar uma maioria de respostas com um *score* inferior a 4 pontos, excetuando o grupo de indivíduos que está no Casa no Minuto.

No que diz respeito à dimensão sobre o regime híbrido, são os funcionários que estão na New Adventures que atribuíram a mais alta pontuação a esta dimensão (4,37). De seguida, encontram-se aqueles que fazem parte da INBOX Agency (4,21) e no Notícias ao Minuto (4,11). No entanto, é de evidenciar que se apurou apenas duas respostas com um *score* inferior a 4 pontos, desta vez no grupo de indivíduos que estão no Stars Insider (3,73) e no Casa no Minuto (3).

De seguida, relativamente ao suporte da gestão, a maior pontuação registou-se unicamente de forma neutra e foi no grupo de inquiridos que se encontra na New Adventures (3,75). Em contrapartida, esta dimensão é a que regista os valores mais baixos analisados até

então. As pontuações mais baixas foram registadas no resto dos grupos dos funcionários com um *score* abaixo de 3 e 2 valores. Os valores médios negativos registaram-se nas respostas de quase todos os grupos de colaboradores inquiridos desde os que estão no Casa no Minuto (2,66), no Financefy (2,54), na INBOX Agency (2,52) e no Notícias ao Minuto (1,92). No entanto, o grupo de funcionários que está no Stars Insider conseguiu registar ainda uma pontuação mais baixa (1,86).

Logo, o grupo que apresenta as maiores pontuações é o que diz respeito aos inquiridos que trabalham na New Adventures (4,87). Em contrapartida, é relevante indicar que a maioria dos grupos de colaboradores inquiridos detêm uma concordância pouco positiva com valores abaixo de 3 para com os itens das dimensões em questão, excetuando os grupos de inquiridos que se encontram na New Adventures, Financefy (3,48) e Casa no Minuto (3,22).

5.4 Reflexões sobre os resultados e resposta à questão de investigação

Depois da análise realizada dos dados obtidos através da recolha de dados exploratórios e primários, é agora possível estudar a validação da questão de investigação definida na estratégia metodológica: Qual o impacto que a comunicação interna pode ter na cultura organizacional da Future Prime tendo em conta os regimes de teletrabalho dos seus colaboradores?

Ainda que comecem a surgir na área das Relações Públicas investigações sobre diferentes tópicos relacionados com a comunicação interna, como *employee engagement*, *employer branding*, canais e modelos de avaliação de comunicação interna, a Future Prime ainda não tem uma área de comunicação interna com uma visão abrangente sobre a forma como esta é gerida pela organização. A informação académica sobre o contributo da comunicação interna na cultura organizacional, que ficou patente no Enquadramento Teórico, não parece ser coadjuvada pelas lacunas de orientação profissional sentidas pela entrevista à diretora de Recursos Humanos a respeito desta área de trabalho.

Logo, apesar de os entrevistados garantirem que é positivo o exercício da comunicação interna na cultura organizacional dos colaboradores em diferentes regimes de teletrabalho, por outro, o desenvolvimento de planos e programas de comunicação interna não têm

merecido uma atenção sistemática, nem parece haver regras por parte da chefia. No entanto, a diretora Cátia Cardoso de RH, confessa a existência de uma iniciativa de parcerias e de eventos a serem divulgados a curto prazo.

A cultura organizacional subjacente foi descoberta através do modelo de Cameron e Quinn (2011). O inquérito por questionário aos colaboradores evidenciou que os tipos de culturas predominantes da Future Prime são a cultura de mercado com maior predominância e, em segundo lugar, a cultura do clã. A gestão de colaboradores, a liderança organizacional e a estratégia da organização é percebida pelos colaboradores como um local de trabalho que enfatiza metas, prazos e realização de tarefas (explanado no apêndice 10). As pessoas são focadas na *performance* e os líderes têm como objetivo conquistar a reputação e o domínio de mercado. Por sua vez, os inquiridos atribuíram o envolvimento e o trabalho em equipa como resultado da coesão organizacional e dos critérios de sucesso da Future Prime.

No entanto, existe um equilíbrio e não há uma dominância absoluta ou discrepância identificada nas pontuações dos trabalhadores da organização. Assim, tal como foi preconizado nos estudos de Alvesson e Svenigsson (2015), Johnson et al., (2008) e Robbins et al. (2010), a Future Prime não tem uma cultura organizacional única, unificada, homogênea e monolítica. Logo, a organização não só é sustentada na lealdade, compromisso e colaboração entre os seus colaboradores, como é igualmente definida pelo trabalho em equipa, competitividade, produtividade e rentabilidade pelos grupos inquiridos.

A este propósito, os CEOs entrevistados reafirmam a existência de uma cultura familiar e, nas suas perspetivas, a *performance* e o espírito familiar são também os valores mais partilhados entre os colaboradores. Por sua vez, à semelhança da visão de Robbins et al. (2010), a entrevista à diretora de Recursos Humanos revelou que a cultura organizacional da Future Prime está consolidada, mas há diferenças nos colaboradores que estão em projetos distintos. Neste caso, na sua perspetiva, o projeto Notícias ao Minuto ou a equipa do Financefy são mais dinâmicos e energéticos do que os Stars Insider. Confessa, ainda que, a divergência de doze culturas e as sete línguas podem ser uma barreira à comunicação e ao diálogo entre as equipas.

Embora o estudo de Yun (2020) evidencia que os líderes devem desenvolver uma cultura de inovação construída na criatividade, os membros da Future Prime enfatizam uma

cultura de liderança mais focada em resultados e orientada para a participação. No entanto, tal como Jackson (2011) defende, a cultura está sempre em formação. A chefia deve continuar a estimular confiança com os liderados da Future Prime, enfatizando novas normas de comportamento que se adequem aos novos procedimentos e atividades da organização em estudo (Varjão e Estender, 2016).

A sensação de bem-estar dos inquiridos na organização em estudo é evidente: 92% nutre felicidade a trabalhar na Future Prime; 83% sente-se com força e energia; 90% confessa que existe um bom ambiente de trabalho; 87% sente afeição pelo grupo e 75% revela orgulho no trabalho que desempenha. Como tal, entende-se que as pessoas são o elemento mais importante da comunicação interna (Argenti, 2009) e, tal como verificado através das entrevistas exploratórias, esta consciencialização não é exceção na Future Prime.

Mourão et al. (2018) indicaram que a comunicação interna pode apresentar diversas formas, nomeadamente horizontalidade, ascendência ou descendência. Não obstante, uma das maiores preocupações reveladas pelo CEO Marco Santos passa por garantir que a comunicação seja fluída e horizontal. Se a liderança encoraja que a comunicação interna ocorra ao mesmo nível entre líderes e liderados, a chefia da Future Prime tem-se destacado pela satisfação dos seus subordinados visto que 90% dos trabalhadores sentem que a chefia escuta as suas ideias; 90% tem confiança nos seus chefes e 79% sente-se totalmente guiado pela liderança.

Recentemente, a Future Prime passou por processos organizacionais cujas aquisições fizeram com que a chefia se interrogasse sobre quem são e procurassem alterações a nível micro ou macro. Consequentemente, neste estudo, o inquérito por questionário denotou diferenças acentuadas nas perceções dos funcionários dos vários departamentos dentro da Future Prime. A liderança da Future Prime deve, portanto, repensar na identidade corporativa da empresa e garantir coerência e direção, como Gregory (2010) indica.

Nos últimos dois anos, a Future Prime tem alterando cada vez mais as suas dinâmicas de trabalho, trabalhando por projetos. Apesar deste tipo de organização de trabalho, possibilitar a participação e parceria entre diversos departamentos, mais do que um quarto dos funcionários não sente que as áreas trabalham entre si para alcançar os objetivos comuns da organização. Durante este processo, os diferentes departamentos podem originar e

suportar a variedade cultural e fragmentação, como Alvesson e Sveningsson (2015) constataram. Cabe à comunicação interna criar valor, dando suporte e aconselhamento aos trabalhadores de todos os departamentos, mas sobretudo, estimulando a partilha de *feedback* entre si, como já tinha sido recomendado por Cakula e Pratt (2021).

Em relação à satisfação com os meios e conteúdos, chefia, clima organizacional, *feedback* e relação com outros departamentos, os colaboradores que fazem parte do Stars Insider são os que atribuíram a menor e mais baixa pontuação à organização em estudo. Tal contraste foi também comentado nas entrevistas à gestão da empresa. Os colaboradores do Stars Insider devem, futuramente, estar envolvidos no propósito da organização, para obter resultados e cumprir a missão e visão da empresa, tal como Sebastião (2015) e Kunsch (2018) sugerem. Cabe à estratégia da comunicação interna fomentar o alinhamento dos discursos e a interpretação do ativo humano, compreendendo que os colaboradores e departamentos da Future Prime não são todos iguais (Araújo & Miranda, 2020), tal como foi constatado pelos resultados no inquérito por questionário.

Embora Sebastião (2009) refira que a evolução dos instrumentos de comunicação interna têm permitido uma maior diversificação dos canais de distribuição da informação, percebemos que esta preocupação não tem sido evidente na organização em estudo. Mesmo assim, os resultados do inquérito por questionário revelam que mais do que metade dos colaboradores recebe informação em tempo útil (67%); envolvendo-os em processos organizacionais (65%) e informando-os sobre o que se passa na organização em estudo (67%). Porém, só 54% dos funcionários está satisfeito com os meios e conteúdos utilizados para a divulgação de informações da Future Prime. A organização deverá apostar em meios que suprimam as necessidades dos colaboradores, esvanecendo a hierarquia de comunicação, como Men (2015) preconiza. Aliás, a direção da Future Prime anunciou na entrevista a ambição de readaptar a plataforma *Persona* e introduzir diversas funcionalidades, sobretudo para os ativos humanos estarem bem informados.

Para os colaboradores da Future Prime, o futuro da comunicação interna da empresa exige, sobretudo, a difusão de uma *newsletter* digital (49%) e a criação de uma Intranet (41%). Nas entrevistas exploratórias, apesar da liderança mencionar que as ações de *team building* e o e-mail constituíram-se como os instrumentos de comunicação interna mais utilizados na organização, 40% dos colaboradores querem continuar a mantê-los a longo

prazo. No entanto, independentemente dos instrumentos eleitos, Verčič (2019) mostra que é essencial que as estratégias de comunicação interna da Future Prime fomentem o diálogo fluído a todos os perfis culturais existentes, com o objetivo de produzir um maior comprometimento e produtividade (Varjão & Estender, 2016). Complementarmente, a entrevista à diretora de Recursos Humanos revela que uma das prioridades da organização é dar maior coerência e consistência nas comunicações. Por sua vez, os CEOs da organização admitem que um dos pontos menos positivos da estratégia atual é não tornar mais fácil o acesso à informação.

Sebastião (2019) indicou ainda que, o manual de acolhimento pode ajudar os indivíduos a familiarizarem-se com o ambiente de trabalho, mas a Future Prime não desenvolveu até à data nenhum manuseável de apoio aos novos colaboradores. Não obstante, 67% dos inquiridos pretende a criação do respetivo manual, dado que só no último ano, a organização cresceu mais de 51%. Este manuseável deve servir-se como um instrumento dinâmico, contribuindo para a integração de recentes contratações, através da experiência e conhecimento da organização. Tal como a investigação de Souza et al. (2021) evidenciou, é importante que as práticas de comunicação interna valorizem a voz do ativo humano.

A importância do *feedback* pessoal, potenciada e estimulada pela comunicação interna, também foi evidenciada no inquérito por questionário, como Ruck et al. (2017) assinalaram. Na Future Prime mais do que metade dos colaboradores recebe *feedback* sobre o seu desempenho (73%) e sente que a organização se preocupa com a melhoria da sua *performance* (69%). Como já tinha sido apurado por Cakula e Pratt (2021), a Future Prime está a seguir uma das recomendações para melhorar a eficiência da comunicação com os colaboradores ao estimular a partilha das preocupações e ideias dos seus trabalhadores.

Kunsch (2006) defende que as ações de comunicação precisam de ser levadas a cabo segundo os interesses e as exigências dos públicos estratégicos da organização. Neste caso, o inquérito por questionário revelou que existem várias temáticas que os colaboradores inquiridos gostariam de ver potenciados no futuro. Por um lado, 70% dos inquiridos confessa que necessita de mais conteúdos sobre a atividade das diferentes áreas de negócio que a empresa atua ou, ainda, deter mais esclarecimentos institucionais a respeito dos departamentos, do plano estratégico e das principais deliberações das reuniões realizadas

(45%). Os trabalhadores assumem, simultaneamente, que seria pertinente potenciar um espaço dedicado exclusivamente a ideias e sugestões dos funcionários (56%), tal como já foi evidenciado nas investigações de Ruck et al. (2017).

Logo, a Future Prime deve criar e disponibilizar recursos para que os funcionários desenvolvam as suas competências, envolvendo-os, motivando-os e alinhando-os às equipas. Para isso, é importante que no futuro da área da comunicação interna da Future Prime se estabeleça os canais de comunicação mais adequados, tal como Wood (1999) mencionou.

A avaliação da comunicação interna da Future Prime é otimista, segundo os colaboradores inquiridos. Quase metade dos colaboradores (49%) sente que prática da comunicação interna tem vindo a melhorar, mas ainda tem potencial para mais melhorias. O diretor Milton Costa partilha também da mesma opinião referindo que o crescimento da Future Prime tem dificultado a comunicação. Aliás, quase um quarto dos funcionários (24%) revela que ainda há muito que melhorar. Para um dos diretores executivos da Future Prime, a ambição é criar uma área de comunicação interna mais direcionada às necessidades do seu público interno. Neste sentido, é importante que a comunicação interna ocupe um lugar junto da administração da organização em estudo, nomeadamente na sua estratégia de comunicação global, na criação de valor, mas também no impacto que gera nos diferentes *stakeholders* da Future Prime, tendo em consideração a importância da construção da reputação (Balonas, 2014).

Embora Spínola (2017) defenda que a identidade organizacional possa ser interpretada através de mensagens nos meios eletrónicos da organização, o *website* da Future Prime está desatualizado e não tem regras de trabalho, políticas de segurança ou principais indicadores económico-financeiros. Este alinhamento poderia reforçar a imagem da marca junto de todos os seus públicos, tanto o interno quanto o externo. Logo, a organização estudada não está a aproveitar para agregar valor ao seu leque de serviços, superando a dimensão apenas instrumental da comunicação como Kunsch (2018) defende.

A entrevista ao diretor financeiro da Future Prime revelou que a organização foi resistindo a novas práticas de trabalho, nomeadamente por desafiaram o modelo tradicional de separação entre as domínios profissionais e familiares, como já tinha sido constatado por Moreira et al. (2012). Desta forma, se para Messenger et al. (2017), as organizações têm

receado a modificação constante dos tradicionais locais e horários de trabalho, a chefia da Future Prime prefere mobilizar os funcionários para o escritório, mas tem contrabalançado com o regime híbrido e a flexibilidade horária. Por conseguinte, ao contrário do que a investigação de Figueiredo et al. (2021) apresentou, a Future Prime é uma firma portuguesa que já não demonstra dificuldade e certa resistência quanto à implementação do teletrabalho.

Ainda que o CEO Marco Santos prefira o regime presencial na Future Prime por considerar que a cultura organizacional seja transmitida de forma mais fluída e rápida na presença física, o inquérito por questionário evidenciou que apenas 23% dos colaboradores prefere estar no escritório. Porventura, é o teletrabalho parcial que os funcionários mais desejam (75%).

A chefia da Future Prime tem ganho consciência do que o seu sucesso depende também de colaboradores satisfeitos em *home office*. Ainda assim, o teletrabalho veio oferecer novos desafios, mas a organização não alterou, de forma progressiva, os métodos de como a informação é transmitida. Atualmente, apesar da instituição utilizar, sobretudo, ferramentas digitais como o *Skype*, e-mail ou *Facebook* para poder comunicar com os seus colaboradores, é de notar que apenas metade dos trabalhadores da Future Prime sente-se envolvido em processos organizacionais quando está em teletrabalho. Logo, tal como Silva et al. (2015) preconiza, os novos desafios na gestão de pessoas é, sobretudo, na relação da liderança exercida através do teletrabalho. Sendo assim, cabe à chefia o papel primordial de adequar-se aos tempos atuais trabalhando a comunicação ativa, e sobretudo, humanizando as relações com os colaboradores mesmo à distância de um computador.

Para a diretora de Recursos Humanos da Future Prime, o sucesso do *home office* depende de uma boa comunicação interna, nomeadamente através de ferramentas de participação eficazes. Porém, a cultura organizacional da Future Prime deve valorizar e apoiar essa modalidade de trabalho. Mesmo ao estar fisicamente distantes, os trabalhadores devem sentir-se parte de algo maior. Neste sentido, para o diretor financeiro da Future Prime, a empresa deve estar mais preparada para o modelo de teletrabalho, com uma rotina constante de interação.

Andrei et al. (2021) assinalaram que as empresas devem ter preocupações com as ferramentas de suporte à comunicação dos colaboradores em teletrabalho; porém, cerca de

um quarto dos colaboradores confessa que os meios utilizados para os guiar e informar em teletrabalho não são os mais eficientes. A mesma preocupação é partilhada nas entrevistas à liderança da Future Prime, visto que na sua visão, os regimes de teletrabalham impactam a dinâmica de equipa, a fluidez da comunicação, os debates e, ainda, a integração de novos colaboradores. Todavia, ainda assim, os resultados do inquérito por questionário mostram que 62% dos inquiridos em teletrabalho continuam a estar próximos da sua equipa.

Apesar da transformação digital marcar o *core* das novas formas de negócio da Future Prime, a organização ainda não conseguiu adaptar-se, nem potenciar novos espaços e formas de comunicar que consigam acompanhar os tempos de mudança, nomeadamente através de novos meios e conteúdos. Mesmo com mais dificuldades por ultrapassar, como a chefia da Future Prime entrevistada declara, através da comunicação interna, é possível transmitir a missão, a visão e os valores da organização, bem como promover a interação e a colaboração entre os membros da equipa.

Os líderes da organização em estudo devem olhar para os funcionários como principal elemento da empresa. Desta forma, os trabalhadores devem ser considerados como agentes ativos na construção e difusão da comunicação, interiorizando-os os valores, cultura e missão da Future Prime. Os colaboradores não devem sentir que são meros meios para chegar aos fins pretendidos, concretizando apenas os objetivos organizacionais. Tendo em consideração que a organização não tem uma área de comunicação interna pensada, idealizada e criada estrategicamente, este cenário acresce ainda mais a responsabilidade e a importância do papel do colaborador na cultura organizacional da Future Prime.

Os funcionários são um dos públicos mais rigorosos e exigentes de uma organização e devem sentir que inspiram sentimentos de pertença e união, valorizando-os, reconhecendo-os e escutando-os para criar confiança, dedicação e lealdade como uma mais-valia para a Future Prime. Com efeito, a Future Prime deve apostar numa comunicação mais centrada nas pessoas e à imagem dos grupos de colaboradores com diferentes regimes de teletrabalho. Sendo os colaboradores a personificação dos valores da organização, o seu contributo é essencial não só por envolverem-se diretamente na atividade da empresa, mas também por apresentarem-se como verdadeiros embaixadores da mesma junto dos públicos externos.

Para isso, é fundamental que a chefia defina metas para a comunicação consoante os diversos projetos e capacite as lideranças, que assumem um papel central no desenvolvimento, crescimento e envolvimento dos seus ativos humanos. Por estes motivos, parecemos estar mais perto de um cenário de comunicação interna prioritário e merecedor nesta empresa (Verghese, 2017). Ainda assim, existem aspetos para melhorar e contrariedades para superar.

Simão e Gorjão (2014) afirmam que, face às modificações do meio envolvente, as organizações têm de criar estruturas de comunicação que lhes permitam expressar os seus melhores atributos. Apesar de apostar na constante melhoria e inovação dos seus serviços, a Future Prime está, ainda, no caminho para a sublimidade, com alguns parâmetros a ser aperfeiçoados. Só assim é que a comunicação interna terá o espaço essencial para mostrar o seu verdadeiro valor, conforme já tinha sido constatado por Strahan (2015) e Verčič et al. (2012).

A Future Prime vai oferecer mais rigor ao exercício, sublinhando as melhores práticas e padrões, além de criar uma plataforma de informação, aprendizagem e desenvolvimento por parte da liderança. Tal como já tinha sido constatado pela academia, é um fator-chave imprescindível para impulsionar a cultura organizacional e o desempenho dos funcionários pela sua distinção. Tal como a investigação de Thompson, et al. (2022), também concluímos que a organização que opta pelo regime de teletrabalho, a comunicação interna torna-se insubstituível. Percebe-se que a organização ainda não desenvolveu esta sua vertente de uma maneira sólida, como já tinha sido referido por Greer e Payne (2014).

A Future Prime não apresenta um quadro estrutural organizado, onde os valores, a missão, o propósito e a sua estratégia estão bem definidos e, a razão pela qual ter sido escolhida como caso de estudo está relacionado com a amplitude de projetos e regimes de teletrabalho existentes, atribuindo um contorno próprio que diferencia a organização das demais. No entanto, a comunicação interna constituiu-se como uma solução e não um problema para a organização em estudo, pois tem um papel relevante no sucesso organizacional. A cultura organizacional da Future Prime pode ser transformada a partir da comunicação que tem de ser cuidada como uma ferramenta estratégica, a fim de orientar os novos comportamentos institucionais.

Conclusão

Neste trabalho, verificou-se ainda que, embora a cultura organizacional de colaboração e de mercado esteja presente na maioria dos grupos inquiridos, não há uma supremacia ou disparidade nos colaboradores da Future Prime. Apurou-se que o contributo da comunicação interna é necessário e preponderante no desenvolvimento da cultura organizacional nos colaboradores com diferentes regimes de teletrabalho, mas a comunicação não é ainda uma das maiores prioridades da Future Prime, ficando atrás das áreas de negócio.

Ainda assim, a liderança entrevistada confessou que, no futuro, a organização pretende ter algum foco na área da comunicação interna, transformando e humanizando as relações que têm com os colaboradores. Há, assim, um caminho a percorrer para que esta seja entendida, pela administração, numa acessão mais alargada do que hoje é. Do ponto de vista dos decisores da Future Prime, a comunicação detém um papel fundamental durante os regimes de teletrabalho. A comunicação interna é um veículo de transmissão da cultura organizacional vivida nas novas políticas de trabalho e num ambiente organizacional frenesim para os colaboradores, que a entendem, mais do que nunca, de forma muito positiva, mesmo que existam alguns constrangimentos.

A empresa estudada tem vindo a melhorar e tem potencial nos seus planos de comunicação interna. Todavia, a Future Prime deverá melhorar a sua visão prática da comunicação com os seus colaboradores, particularmente com o projeto Stars Insider. A organização tem de privilegiar por uma comunicação que promova uma cultura participativa e ainda, um estilo de chefia aberto ao diálogo e à partilha, garantindo que a informação divulgada chegue a todos os colaboradores com diferentes modelos de trabalho. Desta forma, cabe à Future Prime perceber quais as motivações para cada projeto do grupo, originando, naturalmente, diferentes comportamentos da parte da organização para cada elemento do grupo. A liderança tem de interiorizar que os colaboradores são a audiência mais importante da Future Prime e, por essa razão, devem ser a prioridade do seu negócio.

A investigação realizada pode ser uma mais-valia para a respetiva organização para, se assim o entenderem, fazerem melhorias na comunicação que transmitem aos colaboradores, para outras empresas que queiram aprender com os pontos fortes e fracos identificados nesta empresa em estudo, que vejam na comunicação interna uma oportunidade

de potenciar a cultura com os seus diferentes públicos. Espera-se que a Future Prime entre numa nova era da comunicação interna, sem negar o papel que a área imputa ao nível da atração do talento, notoriedade ou gestão das relações dos funcionários.

Não obstante, esta investigação não é isenta de limitações. Houve dificuldades em analisar todos os suportes documentais porque a organização estava a fazer melhorias à data da análise documental, nomeadamente nas diretrizes e nas condutas da empresa. As mudanças impostas pelo crescimento da organização, podem ter inviabilizado as respostas ao inquérito por questionário uma vez que a integração dos colaboradores na empresa é reduzida. Por outro lado, poder-se-ia ter complementando o modelo de Cameron e Quinn (2011) com a visão dos inquiridos face à cultura desejada (*preferred*). Apesar destas limitações, comprovou-se a importância do contributo da comunicação interna na cultura organizacional dos colaboradores em diferentes regimes de teletrabalho da Future Prime.

Como pistas para investigações futuras, sugere-se a monitorização da aplicação prática das melhorias propostas e o respetivo efeito nos colaboradores. Seria ainda interessante estudar outros elementos de comunicação interna ou aplicar uma proposta de Guia de Boas Práticas, que possa contribuir para aumentar o conhecimento sobre a comunicação interna e ajudar os profissionais de RH a introduzir a função na organização.

Em suma, este foi o culminar de uma viagem académica que permitiu à autora crescer, académica e profissionalmente, e desenvolver a sua superação. Assim, ambiciona-se que esta pesquisa ajude à prática profissional futura, nomeadamente na construção de estratégias e execução de ações de comunicação interna que tirem partido do potencial organizacional e ofereçam, assim, uma experiência de excelência aos colaboradores.

Referências Bibliográficas

Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: the direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404-423.

Adhabi, E., & Anozie, C. B. (2017). Literature review for the type of interview in qualitative research. *International Journal of Education*, 9(3), 86-97.

Adhitama, J., & Riyanto, S. (2020). Maintaining employee engagement and employee performance during Covid-19 pandemic at PT Koexim Mandiri Finance. *Journal of Research in Business and Management*, 8(3), 6-10.

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1-11.

Akthar, V., Gupta, G., Kotter, J. (2020, junho 24). A Better Way To Lead In A Downturn. *Chief Executive*. Obtido de: <https://chiefexecutive.net/a-better-way-to-lead-in-a-downturn/>.

Albert, S., & Whetten, D. A. (2004). Organizational Identity. In M. J. Hatch, & M. Schultz (Eds.), *Organizational Identity: A reader* (pp. 89-118). Oxford: Oxford University Press.

Almeida, L. M. D. S., Souza, L. G. M. D., & Mello, C. H. P. (2010). A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gestão & Produção*, 17, 19-34.

Alsaawi, A. (2014). A critical review of qualitative interviews. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(4).

Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: A critical review. *English linguistics research*, 3(1), 39-45.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress* (2.^a ed.). London: Routledge.

Andrade, J. G. (2014). Relações Públicas, Comunicação Organizacional e empresarial: exposição da atual sociedade tecnológica Luso-Brasileira. In T. Ruão, R. Freias, P. Ribeiro & P. Salgado (Eds.), *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate* (pp. 64-71). Portugal: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Andrade, M. F., & Oliveira, V. M. (2021). O uso de ferramentas digitais para a comunicação interna: um estudo realizado com graduandos em administração. *Gestão-Revista Científica*, 3(1), 1-18.

Andrei, A. G., Danilet, M., Zait, A., & Andrei, A. M. (2021). Organizational Values And Communication As Levers Of Support And Integration Of The Expertise Of Remote Workers During The Covid-19 Crisis. In M. Tofan, I. Bilan & E. Cigu (Eds.), *Pandemic Challenges for European Finance, Business and Regulation* (pp. 496-507). Roménia: Editura Universităţii Alexandru Ioan Cuza din Iaşi.

Antunes, E. D., Bridi, L. R. T., Santos, M., & Fischer, F. M. (2022). Part-time or full-time teleworking? A systematic review of the psychosocial risk factors of telework from home. *medRxiv*, 1(1), 1-40.

Antunes, M. A. R. (2012). *A influência da liderança transformacional no desempenho individual*. (Tese de Doutorado, Universidade Aberta). Obtido de: <https://bit.ly/tese>.

Apuke, O. D. (2017). Quantitative research methods: A synopsis approach. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(5471), 1-8.

Araújo, M., & Miranda, S. (2020). Multidisciplinarity in internal communication and the challenges ahead. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 107-123.

Argenti, P. A. (2009). *Corporate communication* (5.^a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.

Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2015). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review* 46(1), 61-75.

Athanasidou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10), 1-18.

Athar, H. S. (2020). The influence of organizational culture on organizational commitment post pandemic Covid-19. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(5), 148-157.

Austin, E. W., & Pinkleton, B. (2015). *Strategic public relations management: Planning and managing effective communication campaigns* (3.^a ed.). New York: Routledge.

Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A., & Ekmekci, O. T. (2016). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: the roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 81-107.

Ayub, S., Manaf, N., & Hamzah, M. (2014). Communicating Strategically in the 21st Century. *Social and Behavioral Sciences*, 155, 502-506.

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.

Balonas, S. (2014). Olhar o público interno: o fator crítico nas estratégias de responsabilidade social. In T. Ruão, R. Freias, P. Ribeiro & P. Salgado (Eds.), *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas. Relatório de um debate* (pp. 73-86). Portugal: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Berbegal-Mirabent, J., Mas-Machuca, M., & Guix, P. (2019). Impact of mission statement components on social enterprises' performance. *Review of Managerial Science*, 15(3), 705-724.

Blaikie, N. (2010). *Designing social research* (2.^a ed.). London: Polity Press.

Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1), 1-12.

Botan, C. H. (2006). Grand strategy, strategy and tactics in public relations. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 223-248). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40.

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media and Jornalismo*, 18(33), 91-102.

Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?. *Qualitative research*, 6(1), 97-113.

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4.^a ed.). Oxford: Oxford University Press.

Buchanan, E. A., & Hvizdak, E. E. (2009). Online survey tools: Ethical and methodological concerns of human research ethics committees. *Journal of empirical research on human research ethics*, 4(2), 37-48.

Cady, S. H., Wheeler, J. V., DeWolf, J., & Brodke, M. (2011). Mission, vision, and values: What do they say?. *Organization Development Journal*, 29(1), 63-78.

Cakula, S., & Pratt, M. (2021). Communication technologies in a remote workplace. *Baltic Journal of Modern Computing*, 9(2), 210-219.

Camayd, Y. R., & Freire, E. E. (2020). Estratégias metodológica de investigação nas ciências sociais. *Conrado*, 16(77), 65-73.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (30.^a ed.) São Francisco: Jossey-Bass.

Camilo, L. G. de B., & Mairink, C. H. P. (2020). O teletrabalho após a reforma trabalhista e sua relevância frente às novas formas de trabalho. *Libertas Direito*, 1(2), 1-24.

Cardona, P., & Rey, C. (2022). Missions: For Whom Does the Company Exist?. In P. Cardona & C. Rey (Eds.), *Management by Missions* (pp. 69-80). London: Palgrave Macmillan, Cham.

Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação—Guia para Auto-aprendizagem* (2.^a ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação E Sociedade*, 26, 71-80.

Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. (2016). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4), 1-9.

Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.^a ed.). Thousand Oaks: Sage publications.

Cunha, R. C. (2006). Flexibilidade dos recursos humanos. In J. F. S. Gomes, M. P. Cunha, & A. Rego (Eds.), *Comportamento organizacional e gestão* (pp. 289-300). Lisboa: RH.

Dahlman, S., & Heide, M. (2021). *Strategic internal communication: A practitioner's guide to implementing cutting-edge methods for improved workplace culture*. London: Routledge.

Day, F. C., & Burbach, M. E. (2014). Does organization sector matter in leading teleworker teams? A comparative case study. *International Journal of Business Research and Development*, 3(4), 8-21.

Delanoeije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(6), 795-808.

Dévényi, M. (2016). The role of integrative strategies and tactics in HR negotiations. *Strategic Management, 21*(2), 32-36.

Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of marketing communications, 11*(3), 171-190.

Doyle, L., Brady, A. M., & Byrne, G. (2009). An overview of mixed methods research. *Journal of research in nursing, 14*(2), 175-185.

Espírito Santo, P. (2015). *Introdução à metodologia em Ciências Sociais. Gênese, Fundamentos e Problemas* (2.^a ed.). Lisboa: Sílabo.

Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources, 14*(4), 607-625.

Fagiano, D. (1995). Value is as value does: Values statement for the American Management Association. *Management Review, 84*(7), 5.

Fagotti, A. P. V., & Bíscoli, F. R. V. (2012). A comunicação interna como recurso de fortalecimento da cultura organizacional: um estudo de caso. *Revista Expectativa, 11*(1), 103-122.

Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., von Platen, S., & Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left to communication professionals? *Public Relations Review, 43*(1), 91-101.

Félix, J. A. B. (2020). O Fluir da Comunicação ao Estratégica: Integrada e em Ambiente Online e Offline. In E. Brandão, H. Moreira, J. Duarte, M. Kunsch, M. F. Abreu, T. D. S. B. Guaraldo, ... & Porém, M. E. (Eds.), *Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países* (pp. 141-188). Brasil: Editora Rede Integrada.

Ferreira, A. V. S. (2016). Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional. *Revista Eduicep*, 1(1), 33-52.

Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438.

Fonseca, J. R. S. (2010). *Introdução à Análise de Dados*. Lisboa: Causa das Regras.

Gálvez, A., Tirado, F., & Alcaraz, J. M. (2020). “Oh! Teleworking!” Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 180-192.

Garcia, C. M. S. (2015). Liderança transformacional numa organização em mudança: um estudo de caso no Exército Português (Escola das Armas). *Revista de Ciências Militares*, 3(2), 341-367.

Gomes, A. D. (1994). Mudança organizacional: mudar a cultura ou mudar de estratégia. *Análise Psicológica*, 12(1), 15-30.

Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111.

Gregory, A. (2010). *Planning and managing public relations campaigns: strategic approach*. London: Kogan Page.

Groff, P. V. V., Marschner, P. F., & Sané, S. (2013). Cultura organizacional, liderança e comunicação interna - A sinergia necessária para enfrentar os novos tempos. *Revista de Administração*, 11(20), 85-96.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Ehling, W. P. (2013). What is an effective organization?. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 65-90). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New technology, work and employment*, 20(1), 34-46.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.

Heath, R. L., Johansen, W., Hallahan, K., Steyn, B., Falkheimer, J., & Raupp, J. J. C. (2018). Strategic Communication. In R. L. Heath, & W. Johansen (Eds.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (pp. 1-24). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201-220.

Heiden, M., Widar, L., Wiitavaara, B., & Boman, E. (2021). Telework in academia: associations with health and well-being among staff. *Higher Education*, 81, 707-722.

Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PloS one*, 9(3). doi:10.1371/journal.pone.0092879.

Hill, M. M., & Hill, A. (1998a). *A construção de um questionário*. Lisboa: Dinâmica.

Hill, M. M., & Hill, A. (1998b). *Investigação empírica em ciências sociais: Um guia introdutório*. Lisboa: Dinâmica.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 35(2), 286-316.

Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234.

Hornung, S., & Glaser, J. (2009). Home-based telecommuting and quality of life: further evidence on an employee-oriented human resource practice. *Psychological Reports, 104*(2), 395-402.

Islas, O. (2005). De las relaciones públicas a la comunicación estratégica. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación, 89*, 40-47.

Jackson, S. (2011). Organizational culture and information systems adoption: A three-perspective approach. *Information and Organization, 21*(2), 57-83.

Jaupi, F., & Llaci, S. (2015). The impact of communication satisfaction and demographic variables on employee engagement. *Journal of Service Science and Management, 8*(2), 191-200.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittingham, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8.^a ed.). Harlow: Pearson Education.

Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *International Communication Association, 54*, 722-750.

Júnior, A. J. R. (2013). A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras: o caso do FC Barcelona. *Organicom, 10*(19), 96-107.

Juniora, J. J. T. (2019). Ativos intangíveis na sociedade do conhecimento e da informação. *RH Visão Sustentável, 1*(1), 96-106.

Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public administration review, 69*(6), 1087-1096.

Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal, 10*(4), 302-314.

Kapferer, J. (2002). Corporate brand and organizational identity. In B. Moingeon, & G. Soenen (Eds.), *Corporate and Organizational Identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives* (pp. 175-193). New York: Routledge.

Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management* (4.^a ed.). London: Kogan Page.

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public relations review*, 41(1), 129-131.

Kartikawangi, D., & Dahesihsari, R. (2020). Organizational communication responses to Covid-19: Strategies and practices. *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 5(2), 189-198.

Kayo, E. K., Kimura, H., Martin, D. M. L., & Nakamura, W. K. (2006). Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), 73-90.

Kenedi, J., Satriawan, B., & Khaddafi, M. (2022). The Effect Of Organizational Culture On Employee Performance. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 2(6), 817-826.

Kennan, W., & Hazleton, V. (2005). Internal Public Relations, Social Capital, and the Role of Effective Organizational Communication. In W. Kennan, V. Hazleton, Carl H. Botan, & Vincent Hazleton (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 311-338). New York: Routledge.

Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: an international journal*, 7(1), 46-53.

Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 1-16.

Kliatchko, J. (2009). IMC 20 years after: a second look at IMC definitions. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 1(2), 7-12.

Kovaitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 171-191.

Kumar, R. (2011). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (3.^a ed.). London: Sage.

Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 2, 169-192.

Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13-24.

Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1-16.

Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2010). Wanting change: The relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Policy Review*, 21(2), 160-184.

Leavy, P. (2017). *Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based and Community-Based Participatory Research Approaches*. New York: The Guilford Press.

Lehman, D. W. (2017). Organizational cultural theory and research administration knowledge management. *Journal of Research Administration*, 48(2), 52-66.

Leung, L. (2004). Societal, Organizational, and Individual Perceptual Factors Influencing the Adoption of Telecommuting in Hong Kong. In P. S. N. Lee., L. Leung & Y. K. C. So (Eds.), *Impact and issues in new media: Toward intelligent societies* (pp. 149-172). New Jersey: Hampton Press.

Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 1-11.

Lipiäinen, H. S. M., Karjaluoto, H. E., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 275-286.

Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology*, 54(4), 490-514.

López-Igual, P., & Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is teleworking and where from? Exploring the main determinants of telework in Europe. *Sustainability*, 12(21), 1-15.

Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28, 71-75.

Mackey, A., & Bryfonski, L. (2018). Mixed Methodology. In A. Phakiti, P. Costa, L. Plonsky & S. Starfield (Eds.), *The Palgrave handbook of applied linguistics research methodology* (pp. 103-122). London: Palgrave Macmillan.

Madsen, V. T. (2016). Constructing organizational identity on internal social media: A case study of coworker communication in Jyske Bank. *International Journal of Business Communication*, 53(2), 200-223.

Marchiori, M. (2018). *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização* (2.^a ed.). São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Mappamiring, M., Akob, M., & Putra, A. H. P. K. (2020). What millennial workers want? Turnover or intention to stay in company. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 237-248.

Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221-234.

Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82-95.

McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.

Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461-471.

Men, L. R., & Jiang, H. (2016). Cultivating quality employee-organization relationships: The interplay among organizational leadership, culture, and communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(5), 462-479.

Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of public relations research*, 26(4), 301-324.

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 1-12.

Messenger, J., Llave. O. V., Gschwind L., Boehmer S., Vermeylen G., & Wilkens M. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work in *Eurofound*. Geneva: International Labour Organization and the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retirado de: www.bit.ly/Eurofound-Work.

Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J., & Baert, S. (2022). The COVID-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes. *The European Journal of Health Economics*, 23(4), 729-753.

Moreira, T. C., & Dray, G., Neves, A. L., Fontes, A., Câmara, M. J., Trindade, J. L. A., ... Ferreira, R. D. (2022). *Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho* (1.^a ed.). Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. (2011) Dual identities in social ventures: an exploratory study. *Entrep Theory Pract*, 35(4), 805-830.

Mourão, R. A. M., Miranda, S., & Gonçalves, G. (2018). A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções dos peritos. *Comunicação Pública*, 13(25). doi: <https://doi.org/10.4000/cp.2506>.

Nagata, T., Nagata, M., Ikegami, K., Hino, A., Tateishi, S., Tsuji, M., ... & Mori, K. (2021). Intensity of home-based telework and work engagement during the COVID-19 pandemic. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(11), 907.

Nikbeen, H. (2021). Strengthen the Mission Statement of Start-up, Improving the Customer Value Proposition in the Business Model. *Journal of Management and Accounting Studies*, 9(2), 128-136.

Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling Distributed Organizations. *Information Systems Management*, 14(4), 7-14.

Nogerino, J. (2016). Cultura organizacional e comunicação interna: identificação e sentido. In B. Carramenha, & V. Mansi (Eds.), *Comunicação com Líderes e Empregados* (pp. 41-52). Jundiaí: In House.

Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A.W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-13.

Oliveira, F. N. S. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-74.

Ollier-Malaterre, A., Jacobs, J. A., & Rothbard, N. P. (2019). Technology, work, and family: Digital cultural capital and boundary management. *Annual Review of Sociology*, 14(8), 425-447.

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.

Peters, P., & Batenburg, R. (2015). Telework adoption and formalisation in organisations from a knowledge transfer perspective. *International Journal of Work Innovation*, 1(3), 251-270.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of management perspectives*, 13(2), 37-48.

Pinheiro, P. C., & Reis, P. C. (2021). O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. *Brazilian Journal of Development*, 7(1), 5333-5348.

Pio, D. (2017). *A Força Transformadora da Comunicação Interna*. Brasil: Simplissimo Livros Ltda.

Pires, M., Fonseca, C., João, R., & Santos, M. (2021). Covid-19, confinamento e teletrabalho: Estudo qualitativo do impacto e adaptação psicológica em dois estados de emergência. *New Trends in Qualitative Research*, 8, 26-34.

Plowman, K. D. (2013). Creating a model to measure relationships: US Army strategic communication. *Public Relations Review*, 39(5), 549-557.

Plowman, K. D. (2016). Big strategy to little strategy: A multiple case analysis of public affairs planning. *Journal of Public Affairs*, 17(1-2), 1-9.

Plowman, K. D., & Wilson, C. (2018). Strategy and tactics in strategic communication: Examining their intersection with social media use. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 1-20.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers: Trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Prior, M. T. (2018). Interviews and Focus Groups. In A. Phakiti, P. Costa, L. Plonsky & S. Starfield (Eds.), *The Palgrave handbook of applied linguistics research methodology* (pp. 225-248). London: Palgrave Macmillan.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (2.^a ed.). Lisboa: Gradiva.

Ravalet, E., & Rérat, P. (2019). Teleworking: decreasing mobility or increasing tolerance of commuting distances? *Built Environment*, 45(4), 582-602.

Reigle, R. (2001). Measuring organic and mechanistic cultures. *Engineering Management Journal*, 13(4), 3-8.

Reinsch Jr., N. (1996). Business communication: Present, past, and future. *Management Communication Quarterly*, 10(27), 26-49.

Ribeiro, B. M. D. S. S., Souza, S. R., Barcelos, R. D. C. M., & Karino, M. E. (2020). Gestão estratégica de pessoas no teletrabalho durante a pandemia da COVID-19. *Revista de Saúde Pública do Paraná*, 3(2), 121-133.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2010). *Organizational Behavior* (9.^a ed.). London: Pearson.

Rodrigues, R. (2021). O papel da Comunicação Interna em tempos de pandemia: uma resposta à crise da Covid-19. *Aprender*, 42-49.

Ruão, T. (2008). *A comunicação Organizacional e Os fenómenos De Identidade: a Aventura Comunicativa Da formação Da Universidade Do Minho, 1974-2006*. (Tese de Doutoramento, Universidade do Minho). Obtido de: https://bit.ly/Dissertação_Minho.

Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação E Sociedade*, 26, 7-13.

Ruão, T., Marinho, S., & Silva, S. (2022). Internal Communication in Contemporary Organizations: Digital Challenge in a Project Management Department. In J. G. Andrade & T. Ruão (Eds.), *Navigating digital communication and challenges for organizations* (pp. 1-19). Portugal: Business Science Reference.

Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.

Santana, J. M., & Brandão, N. G. (2018). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização *ComOn Grou: Comunicação Pública*, 13(25).

Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764.

Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.

Sebastião, S. P. (2009). *Comunicação estratégica - As Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Sebastião, S. P. (2015). *Fundamentos da Comunicação Integrada Organizacional e de Marketing*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4), 863-871.

Schall, M. S. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.^a ed.). San Francisco: JosseyBass.

Seruya, J. M. (2009). *Gestão da identidade organizacional éPT! - A marca interna da Portugal Telecom*. Cascais: Príncipeia.

Severino, A. J. (2014). *Metodologia do trabalho científico* (23.^a ed.). Brasil: Cortez editora.

Shapiro, M., Ingols, C., O'Neill, R., & Blake-Beard, S. (2009). Making sense of women as career self-agents: Implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 20(4), 477-501.

Silva, V. G., Vieira, A. M., & Pereira, R. S. (2015). A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? *Perspectivas contemporâneas*, 10(3), 35-55.

Simão, J., & Gorjão, R. (2014). Expressividade organizacional e storytelling: Contributos para a comunicação organizacional. *Comunicação Pública*, 9(16). doi: <https://doi.org/10.4000/cp.886>.

Sirikrai, S. (2006). Measurement of Organizational Culture: A Literature Review. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 39-52.

Smoląg, K., & Ślusarczyk, O. (2021). Communication technologies and internal communication in an organization during the Covid-19 pandemic. *Informatyka Ekonomiczna*, 2(60), 47-55.

Smith, R. D. (2020). *Strategic planning for Public Relations* (6.^a ed.). New York: Routledge.

Soenen G., & Moingeon, B. (2002). The five facets of collective identities: integrating corporate and organizational identity. In B. Moingeon & G. Soenen (Eds.), *Corporate and Organizational Identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives* (pp. 13-34). New York: Routledge.

Souza, I. O., Miura, J. T., Ribeiro, T. M. S., & Carraro, R. V. (2021). A Comunicação Interna em meio à Pandemia do Covid-19 e sua relação com o Teletrabalho. *CIMATech*, 1(8), 43-55.

Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740.

Spínola, S. C. (2014). As relações públicas estratégicas como construtoras de realidade. In T. Ruão, R. Freias, P. Ribeiro & P. Salgado (Eds.), *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate* (pp. 40-49). Portugal: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Spínola, S. C. (2017). *Modelo de Relaciones Públicas Estratégicas: el papel social mediante la construcción de una agenda organizacional*. (Tese de Doutoramento, Universidade CEU Cardenal Herrera). Obtido de: <https://bit.ly/Tese-doutoramento-Spinola>.

Strahan, S. M. (2015). Increase the value of an internal communication team by embedding communication planning into a business unit's strategic planning process. *IEEE International Professional Communication Conference*, 1, 1-8.

Stiles, J. (2020). Strategic niche management in transition pathways: Telework advocacy as groundwork for an incremental transformation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 139-150.

Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language Institute Chulalongkorn University*, 1(3), 1-20.

Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). Exploring the nature of research questions in mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(3), 207-211.

Theofanidis, D., & Fountouki, A. (2018). Limitations and delimitations in the research process. *Perioperative Nursing-Quarterly scientific, online official journal of GORNA*, 7(3), 155-163.

Thompson, R. J., Payne, S. C., Alexander, A. L., Gaskins, V. A., & Henning, J. B. (2022). A Taxonomy of Employee Motives for Telework. *Occup Health Sci*, 6(1), 149-178.

Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability*, 11(11), 1-17.

Tremblay, D. G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100-113.

Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.

Uysal, N. (2016). Social collaboration in intranets: The impact of social exchange and group norms on internal communication. *International Journal of Business Communication*, 53(2), 181-199.

Vanderstoep, S. W., & Johnson, D. D. (2009). *Research methods for everyday life: Blending qualitative and quantitative approaches*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Varjão, S. S., & Estender, A. C. (2016). A importância da cultura organizacional e o seu reflexo na comunicação interna. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 14(2), 272-277.

Verčič, A. T. (2019). Internal communication with a global perspective. In K. Sriramesh, & D. Verčič (Eds.), *The global public relations handbook: Theory, research, and practice* (pp. 195- 204). Nova Iorque: Routledge.

Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 1-7.

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.

Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 1-7.

Verghese, A. K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113.

Vella, K. J., & Melewar, T. C. (2008). Explicating the relationship between identity and culture. In T. C. Melewar (Ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (1-34). London: Routledge.

Vieira, J., & Gonçalves, P. R. (2014). Comunicação para a Sustentabilidade das Organizações. In T. Ruão, R. Freias, P. Ribeiro & P. Salgado (Eds.), *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate* (116-129). Portugal: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. *Revista do Serviço Público*, 72(1), 133-162.

Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67-79.

Wardhani, S., & Kartikawangi, D. (2019). Internal communication in building organizational culture and organizational branding of government institution. *Proceedings of the 2nd International Conference on Inclusive Business in the Changing World*, 506-514.

Wecker, A. C., Froehlich, C., & Gonçalves, M. A. (2021). Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da covid-19. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 10-32.

Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.

Wood, J. (1999). Establishing internal communication channels that work. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 21(2), 135-149.

Wood, E., & Somerville, I. (2012). Corporate identity. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 126-153). New York: Routledge.

Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human relations*, 49(3), 349-371.

Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of organizational excellence*, 25(3), 71-79.

Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal communication. In R. Tench, & L. Yeomans (Eds.), *Exploring public relations: Global strategic communication* (4.^a ed.) (pp. 286-307). Harlow, UK: Pearson Education.

Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K., & Yigitcanlar, T. (2020). The culture for open innovation dynamics. *Sustainability*, 12(12), 1-21.

Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68.

Apêndices e Anexos

Apêndice 1: Guião de entrevista aos CEOs

Esta entrevista enquadra-se num estudo desenvolvido na Faculdade de Ciências Humanas (FCH) da Universidade Católica. O guião de entrevista é semiestruturado e flexível, de acordo com o testemunho do entrevistado.

1. Se tivesse de escolher duas ou três palavras para descrever a sua empresa, quais escolheria?
2. Como definiria a cultura organizacional da Future Prime?
3. De entre os valores da Future Prime, quais sente que estão mais enraizados nos colaboradores?
4. Qual a importância da Comunicação Interna para a Future Prime?
5. Apesar de não haver nenhum departamento de Comunicação Interna, considera que a comunicação interna pode vir a contribuir para a transmissão e fortalecimento da cultura da Future Prime? Se sim, porquê?
6. Que ações ou projetos são implementados com o intuito específico de fortalecer a cultura e os valores da organização?
7. Atualmente, na sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos da estratégia atual da empresa para com os colaboradores da Future Prime?
8. Considera que o teletrabalho é uma barreira à prática eficaz da comunicação interna junto dos colaboradores da Future Prime? Se sim, em que aspetos?
9. Sente que os regimes de teletrabalho impactam de alguma forma a cultura organizacional? Se sim, em que aspetos?
10. Nos próximos anos, quais são as principais prioridades da organização perante os colaboradores?
11. Gostaria, no futuro, de criar um departamento de Comunicação Interna na sua empresa?

Fonte: elaboração própria.

Apêndice 2: Guião de entrevista à Direção de Recursos Humanos

Esta entrevista enquadra-se num estudo desenvolvido na Faculdade de Ciências Humanas (FCH) da Universidade Católica. O guião de entrevista é semiestruturado e flexível, de acordo com o testemunho do entrevistado.

1. Se tivesse de escolher duas ou três palavras para descrever o ambiente de trabalho da Future Prime, quais escolheria?
2. Como definiria a cultura organizacional da Future Prime?
3. De entre os valores da Future Prime, quais sente que estão mais enraizados nos colaboradores?
4. Qual a importância da comunicação interna para a Future Prime?
5. Na sua opinião, apesar de não haver um departamento de Comunicação Interna, quais são os instrumentos, projetos e ações de comunicação com os colaboradores mais relevantes e eficazes do Grupo?
6. Os canais de comunicação que existem no grupo para comunicar e informar os colaboradores são suficientes? Se não, o que mudaria?
7. Considera que os conteúdos divulgados através dos diferentes canais refletem as necessidades dos colaboradores e consolidam a cultura de grupo?
8. Se houvesse um departamento de Comunicação Interna, qual seria a principal função e direção estratégica?
9. Em que aspetos é que a comunicação com os colaboradores com diferentes regimes de teletrabalho poderia ser melhorada?
10. Tendo em conta o teletrabalho, que ações ou projetos futuros quer implementar com o intuito específico de fortalecer a cultura e os valores da organização?
11. De que forma é que a comunicação interna pode ser importante na transmissão dos valores da cultura organizacional aos colaboradores em teletrabalho?
12. Como considera que é percebida os regimes de teletrabalho pelos colaboradores e pelos decisores?
13. Considera que o teletrabalho pode ser uma barreira à prática eficaz da comunicação interna junto dos colaboradores da Future Prime? Se sim, em que aspetos?
14. Sente que os regimes de teletrabalho impactam de alguma forma a cultura organizacional? Se sim, em que aspetos?

Apêndice 3: Entrevista a Mário Rodrigues - CEO

A presente entrevista foi realizada no dia 5 de maio nos escritórios da Future Prime ao *Chief Executive Officer* (CEO).

Abordagem na entrevista: Muito bom dia! Hoje estou aqui como aluna de Ciências da Comunicação da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Esta entrevista é uma etapa fundamental para a conclusão deste estudo. Agradeço desde já a sua participação voluntária e reforço que a sua contribuição é imprescindível e inestimável para o desenvolvimento desta investigação. Peço autorização para que este momento seja gravado, a fim de assegurar um maior rigor na apuração das informações durante a análise. Todo o conteúdo registado será utilizado apenas para finalidades académicas e a pesquisa final estará disponível para consulta em canais académicos, como o repositório da FCH, portefólio pessoal e em possíveis publicações de eventos académicos.

JP: Se tivesse de escolher duas ou três palavras para descrever o ambiente de trabalho da Future Prime, quais escolheria?

MR: Bom...(pausa). Acho que o ambiente da nossa organização é diferenciador. Se tivesse de usar apenas duas características diria que se prima pela orientação para os resultados e a proximidade e dedicação exímia dos nossos colaboradores.

JP: Como definiria a cultura organizacional da Future Prime?

MR: A cultura organizacional é marcada pelo espírito familiar. Tratamo-nos sem formalidade ou uma hierarquia rígida. Somos transparentes, rigorosos e muito próximos.

JP: De entre os valores da Future Prime, quais sente que estão mais enraizados nos colaboradores?

MR: Eu diria o espírito familiar, a transparência, o rigor e o foco para atingirmos os objetivos diários que nos propomos.

JP: Qual a importância da comunicação interna para a Future Prime?

MR: A comunicação interna é muito importante para nós, sobretudo para informarmos os nossos colaboradores. Tentamos ser os mais claros e sinceros, mas é lógico que ainda há muita coisa a fazer, nomeadamente na forma como transmitimos a informação.

JP: Apesar de não haver nenhum departamento de Comunicação Interna, considera que a comunicação interna pode vir a contribuir para a transmissão e fortalecimento da cultura da Future Prime? Se sim, porquê?

MR: Sim, claro. Apesar de não termos uma área concreta, a proposta é hoje feita pelos Recursos Humanos. Depois do caminho que temos percorrido e do que ainda temos por fazer, sentimos que a comunicação é a peça-chave para os colaboradores interiorizarem os nossos valores e ainda se sentirem mais envolvidos, empenhados e satisfeitos com o seu trabalho diário.

JP: Que ações ou projetos são implementados com o intuito específico de fortalecer a cultura e os valores da organização?

MR: Normalmente, as ações que mais fazemos com os nossos colaboradores são reuniões presenciais ou, por vezes, via *Skype* com a chefia de cada equipa para acompanhar os resultados; conhecer as preocupações e inquietações dos membros do grupo e delinear o futuro. Achamos que é uma oportunidade de trazer os pontos de vista dos nossos colaboradores e de juntos procurarmos a melhor solução. Também fazemos algumas iniciativas no escritório e comemoramos eventos especiais (como o Natal) através de ações de *team building*. É um momento importante que reúne todos os colaboradores de todos os projetos e é muito mais descontraído. Normalmente fazemos uma série de atividades para nos conhecermos melhor e, ainda, criar e fortalecer as relações entre o nosso grupo.

JP: Atualmente, na sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos da estratégia atual da empresa para com os colaboradores da Future Prime?

MR: Com o crescimento organizacional que tivemos nos últimos anos, a estratégia atual da Future Prime com os colaboradores está direcionada para o seu bem-estar. Preocupamo-nos com a esfera pessoal do colaborador, potenciando sempre a flexibilidade e a comunicação. Por outro lado, considero que temos de apostar noutras ferramentas que permitam mais rapidez no acesso à informação.

JP: Considera que o teletrabalho é uma barreira à prática eficaz da comunicação interna junto dos colaboradores da Future Prime? Se sim, em que aspetos?

MR: Sim, pode ser. O caminho até aqui tem sido um processo com adversidades. Antes da pandemia, não tínhamos tantas pessoas em teletrabalho, mas fomos adaptando-nos. Os tempos foram pedindo essas mudanças. Para nós, a melhor forma de transmitir a comunicação interna da nossa empresa é através da presença ativa dos colaboradores, ou seja, a partir do regime presencial. No entanto, sabemos que há colaboradores que preferem o regime híbrido e decidimos continuar com o teletrabalho. Mas de facto, há decisões ou informações que não conseguimos filtrar num ecrã.

JP: Sente que os regimes de teletrabalho impactam de alguma forma a cultura organizacional? Se sim, em que aspetos?

MR: Sim. Acho que sim... (pausa) sobretudo porque, só no último ano, crescemos muito enquanto grupo e não foi fácil a gestão de teletrabalho na integração de novos colaboradores. É mais difícil de transmitir o que somos, como somos e o que queremos ser no futuro quando há colaboradores que entram na empresa e estão em teletrabalho. É mais difícil de sentir o compromisso dos colaboradores perante a organização. Trata-se hoje de uma questão de confiança.

JP: Nos próximos anos, quais são as principais prioridades da organização perante os colaboradores?

MR: A prioridade é apostar na consistência da nossa comunicação. Queremos que os colaboradores se sintam estimulados e partes integrantes da nossa organização.

JP: Gostaria, no futuro, de criar um departamento de Comunicação Interna na sua empresa?

MR: Sim. A ambição é criar uma área de comunicação interna mais direccionada às necessidades do nosso público interno. Hoje é um dos tópicos em que ainda há muito trabalho a desenvolver, mas queremos ter consistência. A comunicação clara e próxima com os colaboradores é uma etapa essencial para o sucesso da organização. Queremos chegar a todos os projetos. Estamos a crescer muito e sabemos que é prioridade.

Apêndice 4: Entrevista a Marco Santos - CEO & COO

A presente entrevista foi realizada no dia 5 de maio nos escritórios da Future Prime ao *Chief Executive Officer* (CEO) que acumula também a função de *Chief Operation Officer* (COO).

Abordagem na entrevista: Muito bom dia! Hoje estou aqui como aluna de Ciências da Comunicação da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Esta entrevista é uma etapa fundamental para a conclusão deste estudo. Agradeço desde já a sua participação voluntária e reforço que a sua contribuição é imprescindível e inestimável para o desenvolvimento desta investigação. Peço autorização para que este momento seja gravado, a fim de assegurar um maior rigor na apuração das informações durante a análise. Todo o conteúdo registado será utilizado apenas para finalidades académicas e a pesquisa final estará disponível para consulta em canais académicos, como o repositório da FCH, portefólio pessoal e em possíveis publicações de eventos académicos.

JP: Se tivesse de escolher duas ou três palavras para descrever o ambiente de trabalho da Future Prime, quais escolheria?

MS: Diria a *performance* e a resiliência.

JP: Como definiria a cultura organizacional da Future Prime?

MS: A cultura organizacional é muito familiar.

JP: De entre os valores da Future Prime, quais sente que estão mais enraizados nos colaboradores?

MS: Acho que é, mais uma vez, a *performance* e o espírito familiar.

JP: Qual a importância da comunicação interna para a Future Prime?

MS: Como em qualquer empresa... a comunicação interna é importante, sendo que nós nos guiamos sempre pela transparência e frontalidade, apesar de haver um caminho de melhoria constante.

JP: Apesar de não haver nenhum departamento de Comunicação Interna, considera que a comunicação interna pode vir a contribuir para a transmissão e fortalecimento da cultura da Future Prime? Se sim, porquê?

MS: Sim. Claro que sim. Comunicar às pessoas de uma forma estruturada, constante e assertiva, faz com que as mesmas sintam que fazem (ainda mais) parte dos projetos em que a empresa está envolvida.

JP: Que ações ou projetos são implementados com o intuito específico de fortalecer a cultura e os valores da organização?

MS: Por exemplo, nós temos sempre reuniões frequentes com os respetivos *Team Leaders* de cada projeto, e claro, eventos de *team building* (como o *Insight* e a festa de Natal).

JP: Atualmente, na sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos da estratégia atual da empresa para com os colaboradores da Future Prime?

MS: Bom... Os pontos fortes, são claramente a nossa constante preocupação com o bem-estar de todos os colaboradores, tentando sempre o equilíbrio entre as partes, entre o contexto profissional e pessoal, assim como a comunicação fluída e bastante horizontal existente. Como ponto menos positivo, poderia considerar que temos um trabalho melhor para fazer no que diz respeito à comunicação interna, no sentido de tornar mais fácil o acesso à informação.

JP: Considera que o teletrabalho é uma barreira à prática eficaz da comunicação interna junto dos colaboradores da Future Prime? Se sim, em que aspetos?

MS: Sim. Acho que sim. A cultura empresarial consegue-se passar de forma mais fluída e rápida na presença física, somos seres sociais e apesar de tudo a "emoção olhos nos olhos" é diferente do que a que é passada por um ecrã.

JP: Sente que os regimes de teletrabalho impactam de alguma forma a cultura organizacional? Se sim, em que aspetos?

MS: Sim, na dificuldade de passar a dinâmica da equipa, na fluidez da comunicação e discussões, o que dificulta acima de tudo a integração de novos colaboradores.

JP: Nos próximos anos, quais são as principais prioridades da organização perante os colaboradores?

MS: Nós queremos muito criar condições para que a comunicação interna seja mais fluída e constante, para se sentirem ainda mais parte.

JP: Gostaria, no futuro, de criar um departamento de Comunicação Interna na sua empresa?

MS: Não diria um departamento, mas ter algum foco nessa vertente sem dúvida.

Apêndice 5: Entrevista a Cátia Cardoso - Direção de Recursos Humanos

A presente entrevista foi realizada no dia 24 de maio nos escritórios da Future Prime à diretora de Recursos Humanos. À entrevistada Cátia Cardoso foi-lhe atribuído a responsabilidade principal de planeamento e supervisão de todas as funções de RH, mas também assegura os procedimentos de contratação, integração e gestão para a Future Prime. É diretora de RH da Future Prime há cerca de um ano.

Abordagem na entrevista: Muito bom dia! Hoje estou aqui como aluna de Ciências da Comunicação da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Esta entrevista é uma etapa fundamental para a conclusão deste estudo. Agradeço desde já a sua participação voluntária e reforço que a sua contribuição é imprescindível e inestimável para o desenvolvimento desta investigação. Peço autorização para que este momento seja gravado, a fim de assegurar um maior rigor na apuração das informações durante a análise. Todo o conteúdo registado será utilizado apenas para finalidades académicas e a pesquisa final estará disponível para consulta em canais académicos, como o repositório da FCH, portefólio pessoal e em possíveis publicações de eventos académicos.

JP: Se tivesses de escolher duas ou três palavras para descrever o ambiente de trabalho da Future Prime, quais escolheria?

CD: (ahhm) Tem de ser por palavras? Três?... E três adjetivos? Ui! Bom.... Olha, pronto, vou resumir porque, obviamente, temos todas experiências diferentes. Eu diria que há entreadajuda, cooperação e muito bom ambiente.

JP: Como definirias a cultura organizacional da Future Prime?

CD: Obviamente há sempre pontos a melhorar, mas é muito boa: não só pelo dinamismo que há dos colaboradores. Por exemplo, tu és uma das pessoas que ajuda a que isso aconteça. Depois, o facto de ser uma equipa jovem... eu acho que também ajuda muito, mas a verdade é que as pessoas - mesmo sendo de áreas diferentes - dão-se bem. Há bom ambiente; há boas relações entre todos, independentemente da idade. E isso é uma coisa muito engraçada: pessoas mais velhas; pessoas mais novas e toda a gente coopera; toda a gente se dá bem.

JP: Relativamente às equipas, sentes a diferença desse dinamismo que abordaste de empresa para empresa ou de equipa para equipa no grupo?

CD: Não. Eu diria assim: a empresa Notícias ao Minuto interage bastante, mas estão um bocadinho no mundo deles devido aos horários, por exemplo. No entanto, quando estão aqui no escritório, pela minha experiência, é muito fácil sentir o dinamismo deles. Por sua vez, os Stars Insider são mais fechados, mas talvez precisamente pelas nacionalidades ou de alguns terem mais dificuldade em falar português. Por esses motivos, acho que integram menos. Até o pessoal do Financefy - que é mais velho e tudo – eu não vejo isso. De um modo geral, acho que a cultura organizacional está consolidada, mas obviamente pode ser sempre melhorada.

JP: De entre os valores da Future Prime, quais sentes que estão mais enraizados nos colaboradores?

CD: (ahhm...) A entejuda e a colaboração. E diria também a responsabilidade pela questão do teletrabalho porque tem de haver um compromisso de todos nós. No meu caso não existe essa responsabilidade porque não estou em *remote work*, mas as equipas todas fazem-no e há um compromisso mesmo estando em teletrabalho em manter resultados e, claro, melhorar. Por isso, diria esta questão da responsabilidade e da colaboração e cooperação.

JP: Qual a importância da comunicação interna para a Future Prime?

CD: (pausa) No meu entendimento, tendo em conta as pessoas que fazem parte desta organização... é extremamente importante. São pessoas muito jovens! Eu diria que é um dos fatores-base e, acho que às vezes falhamos nisso, mas falhamos porque lá está... ora porque eu também não tenho a melhor formação nessa área ou porque só tenho acesso a determinados projetos ou insights que vou detetando.

JP: Na tua opinião, apesar de não haver um departamento de Comunicação Interna, quais são os instrumentos, projetos e ações de comunicação com os colaboradores mais relevantes e eficazes do Grupo?

CD: Eu tenho agora uma questão de parcerias que foi agora divulgado, mas não há assim nenhuma estratégia delineada e estrategicamente pensada. Eu acho que isso seria importante. (pausa). O *Facebook*, apesar de usarmos, não é um instrumento de comunicação interna como sabemos. Depois, utilizamos poucas vezes o e-mail para comunicar. Eu agora também tenho um plano que quero apresentar, mas eu sei (e compreendo) que há coisas que tenho ali que implicam custos e que podem não ser validados, mas vou tentar na mesma. São ações e projetos que são para ser todos os meses ou de “x” em “x” tempo. Portanto, eventos regulares com datas marcadas, mas vamos ver.

JP: Então talvez faça a pergunta de outra forma: Se acumulasses a função de comunicação interna, qual era um projeto ou ação de comunicação interna que gostavas de fazer com os colaboradores?

CD: Não sei. Tinha de pensar sobre isso. Não faço ideia, mas gostava que fosse mais consistente. Sem dúvida. Eu noto que vocês também precisam disso. Acho que toda a gente precisa disso. Lá está, no fundo, gostaria de consolidar aqui um bocadinho da parte da cultura organizacional. Acho que era bom.

JP: Os canais de comunicação que existem no grupo para comunicar e informar os colaboradores são suficientes? Se não, o que mudarias?

CD: Bom... suficientes são até porque nós comunicamos todos uns com os outros (risos). Aliás, eu sou muito apologista pelo registo que é o *Skype* ou outra ferramenta do mesmo estilo. Considero que é uma mais-valia porque é imediato e é rápido. Ainda temos o e-mail, mas a verdade é que acho que devia haver uma plataforma, nomeadamente uma Intranet. Todos os dias deveriam ser partilhadas coisas que fossem relevantes para o núcleo, seja para que empresa fosse. Aliás, nós neste momento até já somos algumas empresas, mas sim, era bom que fossem partilhadas informações, curiosidades, eventos, o que fosse. Era interessante... até porque nós não estamos todos ao mesmo tempo no escritório. Quando é apresentado um novo projeto ou uma nova pessoa que entra nem toda a gente sabe logo... ou mesmo uma notícia. Deveria ser partilhado pequenas coisas.

JP: Consideras que os conteúdos divulgados através dos diferentes canais refletem as necessidades dos colaboradores e consolidam a cultura de grupo?

CD: Não. (risos) É insuficiente. No único instrumento que temos... a única coisa que nós partilhamos é o aniversário ou um evento que possamos fazer, mas tirando isso... como as questões mais importantes e de negócio, não são partilhadas de forma consistente. Vou-te dar um exemplo: O João do Financefy fechou um negócio relevante para o grupo. Era importante ser partilhado, não é? Até para percebermos também a visualização, porque repara, nós só temos uma vez por ano o *Inside*. Eu acho que é de extrema importância. Muitas vezes estamos a trabalhar sem saber o objetivo. Como se costuma dizer “não estás a trabalhar para o boneco”, mas não sabes se o teu esforço está a ir ao encontro dos objetivos ou não; se estamos a conseguir em termos de equipa ou individualmente e isso é algo que devia ser partilhado com mais frequência: o estado em que está cada equipa.

JP: Se houvesse um departamento de Comunicação Interna, qual seria a principal função e direção estratégica?

CD: Para mim seria a divulgação. Por exemplo, com a Intranet... partilhar informação; perceber se estamos a remar todos no mesmo sentido porque nós - muitas vezes - não temos noção do que é que está a ser feito, do que não está, para onde estamos a ir e podemos estar a remar noutra direção. Mas, claro, remar noutra direção não quer dizer que seja o oposto, simplesmente posso estar a remar numa direção do objetivo e depois a empresa tem um objetivo muito maior do que aquilo que eu estou a idealizar e onde eu estou. Portanto, eu acho que isso é importante. Seria das primeiras coisas que eu apostaria.

JP: Em que aspetos é que a comunicação com os colaboradores com diferentes regimes de teletrabalho poderia ser melhorada?

CD: Aí a comunicação é mais difícil. Aliás, quem está sempre no escritório não é difícil. Quem está em híbrido também vai-se gerindo, mas quem está sempre em teletrabalho, acho que vai depender muito da pessoa querer ou não querer estar integrada ou presente porque mesmo que tenha acesso a tudo o que é informação pode não querer ler ou ver. Ou seja, o que quero dizer é que pode haver essa informação, mas também vai depender da predisposição de cada um. Neste caso, não existe nenhuma plataforma para também estar presente... por isso é um bocadinho mais difícil. Mas lá está, se calhar a melhoria passava por dar as ferramentas suficientes para a pessoa que está em casa acompanhar tudo. No fundo, acho que também depende das pessoas porque há pessoas que estão em “full

teletrabalho” e querem participar ou mostram-se interessadas em estar atualizadas... e há outras que podem estar em teletrabalho e apenas querem fazer o trabalho deles sem querer muito saber do resto relativo à empresa.

JP: Tendo em conta o teletrabalho, que ações ou projetos futuros queres implementar com o intuito específico de fortalecer a cultura e os valores da organização?

CD: Eu gostava de implementar um programa e era isso que eu que eu estava a tentar fazer – aliás, que quero e vou apresentar futuramente. Mas gostava que houvesse alguns momentos-chave semanalmente, mensalmente ou trimestralmente - o que for. A ideia era implementar aqui alguns momentos em que as pessoas pudessem participar e estarmos todos, percebes? Não ser só em âmbito de trabalho porque nós damo-nos bem e estamos todos juntos, mas a verdade é que fora do contexto de trabalho também é muito importante as pessoas relacionarem-se, conhecerem-se, ver se gostas, se não gostas., etc. Até podem ser momentos no escritório, sem a questão de ser no horário de trabalho. Gostava de implementar isso... mas para algumas pessoas o teletrabalho é uma realidade que as pessoas querem muito mais do que propriamente o regime híbrido ou presencial. Há pessoas muito confortáveis com isso.

JP: De que forma é que a comunicação interna pode ser importante na transmissão dos valores da cultura organizacional aos colaboradores em teletrabalho?

CD: A comunicação interna é fundamental para cimentar... (pensativa) sabes... imagina: tens tijolos e se não puseres cimento, eles não vão ficar cimentados. Não há uma consolidação e eu acho que a comunicação interna é muito isso porque nós aqui - como já mencionámos - temos efetivamente um bom ambiente entre colaboradores e damo-nos todos bem, mas é a forma de estar de cada um e calhou bem ser assim. É um bocadinho por aí. Por exemplo, quando recrutas não podemos apenas recrutar pelas competências técnicas, tens de ver se a pessoa se enquadra na equipa a nível social. Ou seja, uma pessoa completamente desenquadrada do padrão social que temos não vai correr bem. A comunicação interna acaba por ser a consolidação e, no fundo, permite que haja o compromisso e a partilha dos colaboradores; o interesse em crescer e que a empresa cresça e trabalhe pelos objetivos propostos, neste caso, da Future Prime.

JP: Como consideras que é percebida os regimes de teletrabalho pelos colaboradores e pelos decisores?

CD: Pelos colaboradores eu acho que as pessoas são muito a favor do teletrabalho... às vezes até gostavam que não fosse híbrido (risos). Isto, para mim, acaba muito por estar em oposição sobre aquilo que estamos a falar - que é de as pessoas estarem juntas. Repara, isto também é uma questão de sanidade mental. As pessoas não se apercebem disto, mas é extremamente importante conviver nem que seja uma ou duas vezes por semana. Muitas das vezes não têm noção disto. Ao contrário do que estávamos a falar - que é promover -, a maioria das pessoas teria preferência ou gostavam que a obrigatoriedade fosse vir ao escritório uma vez por semana. Da parte dos decisores não... o objetivo é voltar ao escritório. Lá está porque eles depois também têm outros parâmetros aos quais eu não tenho acesso. Mas acredito que o facto da chefia querer que as pessoas voltem ao regime presencial também tem a ver com o facto da *performance* poder aumentar.

JP: Consideras que o teletrabalho pode ser uma barreira à prática eficaz da comunicação interna junto dos colaboradores da Future Prime? Se sim, em que aspetos?

CD: Pode ser claro, mas eu acho que não é um parâmetro que é só dependente de um gabinete de comunicação. Temos aqui o outro fator que é o ser humano, que são as pessoas. Eu acho que numa fase inicial do teletrabalho as pessoas até se vão manter interessadas e a comunicação consegue chegar lá, mas acho que com o passar do tempo as pessoas desligam... e deixam de ter o vínculo emocional à empresa, percebes? E deixando de ter o vínculo emocional já não querem saber o que é que se passa e o que é que não se passa. Posso estar a ver isto de uma forma totalmente errada, mas esta é a minha perspetiva. Parecendo que não, o facto de os colaboradores estarem em teletrabalho, as pessoas acabam por deixar de ter o vínculo e não estão com as pessoas - quer dizer estão, mas não estão - e acabam por diminuir aqui um bocadinho o vínculo e o compromisso que têm. Sim. Acho que pode criar barreiras na nossa empresa. Eu acho que sim. Mas lá está, a minha opinião vale o que vale.

JP: Sentes que os regimes de teletrabalho impactam de alguma forma a cultura organizacional? Se sim, em que aspetos?

CD: Não é o teletrabalho que impacta a cultura organizacional. É o ambiente de trabalho da empresa. Mas acaba por ter influência, não é? Tu, por exemplo, nunca estás com a empresa Stars Insider. A INBOX para estar no escritório tem como consequência a outra empresa estar em casa. Não há um único dia que estejam juntos. Aliás, nós na sexta-feira tínhamos duas pessoas do Stars – como o Noa e a Yve - um casal que até tu se calhar nem sabes quem são (risos). Ele é americano e ela irlandesa. Foram ao escritório e estiveram lá um bocadinho, mas lá está... foram apenas duas pessoas. E é assim que se vê muito da cultura de cada um. Foi o que falamos inicialmente: eles pela divergência de culturas que são mais fechadas porque não comunicam entre eles porque não precisam desse diálogo para realizar o trabalho deles. Tu falas com o Diogo, com a Andreia ou com o Gustavo porque têm de cruzar informação. Eles não. Acabam por se isolar; fecham-se muito. E depois... é tudo tecnológico: tudo através de plataformas que fazem perder este lado humano que é necessário para o desenvolvimento natural. Nós temos 12 nacionalidades e a maioria das nacionalidades estão concentradas numa equipa que é o Stars. É a equipa que - no fundo - acaba por se enquadrar menos em todas as outras, apesar de se enquadrarem obviamente. Também a língua acaba por ser uma barreira.

Apêndice 6: Entrevista a Milton Costa - CFO

A presente entrevista foi realizada no dia 24 de maio nos escritórios da Future Prime ao atual *Chief Financial Officer* (CFO). Ao entrevistado Milton Costa foi-lhe atribuído a responsabilidade principal de gestão das finanças da empresa, incluindo planeamento financeiro, gestão de riscos financeiros e elaboração de relatórios. No entanto, é dos colaboradores mais antigos da Future Prime e, num passado recente, já acumulou funções de *HR Manager*.

Abordagem na entrevista: Muito bom dia! Hoje estou aqui como aluna de Ciências da Comunicação da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Esta entrevista é uma etapa fundamental para a conclusão deste estudo. Agradeço desde já a sua participação voluntária e reforço que a sua contribuição é imprescindível e inestimável para o desenvolvimento desta investigação. Peço autorização para que este momento seja gravado, a fim de assegurar um maior rigor na apuração das informações durante a análise. Todo o conteúdo registado será utilizado apenas para finalidades académicas e a pesquisa final estará disponível para consulta em canais académicos, como o repositório da FCH, portefólio pessoal e em possíveis publicações de eventos académicos.

JP: Se tivesses de escolher duas ou três palavras para descrever o ambiente de trabalho da Future Prime, quais escolherias?

MC: (pensativo) Diria descontraído, emotivo e alegre.

JP: Como definirias a cultura organizacional da Future Prime?

MC: Eu penso que a cultura está a ser alterada ao longo do tempo, até pelo crescimento de todas as áreas de negócio. Tudo isto é normal nas empresas que crescem, mas não deixa de não ser uma cultura de uma empresa bastante descontraída com aceitação de várias culturas, géneros e gostos. Atualmente esta prática está bem assente. É uma empresa que permite muito o diálogo impessoal e menos formal. No entanto, acho que - ao longo do tempo - e talvez pelo crescimento das áreas de negócio, tem havido um certo afastamento do topo e das bases, que antes não era tão visível como é hoje.

JP: De entre os valores da Future Prime, quais sentes que estão mais enraizados nos colaboradores?

MC: Eu acho que os valores que talvez estejam mais enraizados e que poderão fazer mais a diferença - até pela relação que temos entre nós todos - sejam: ética profissional e confiança. Acho que são os dois valores que primam aqui nesta casa e que poderá fazer a diferença entre a relação/vínculo com a empresa seja duradoura ou não.

JP: Qual a importância da comunicação interna para a Future Prime?

MC: É importante. Eu até acho que deveria ser mais do que é. Nem sempre é fácil para as empresas fazer a comunicação, mas sou apologista de que devemos dar mais informação; ser mais abertos com os colaboradores - até mesmo questões da área financeira; resultados; como é que está a correr; qual é que é o objetivo da organização; para onde é que nós queremos ir; o que é que estamos a fazer nas áreas de negócio... nem que seja uma vez por ano, eu acho que devia ser feito. Aliás, acho que já o fizemos no Inside. Depois há todas as questões operacionais que deve haver. Provavelmente até deveria haver uma plataforma para colocar abertura de novos projetos; áreas; pessoas que chegaram.... Acho que é por aí que poderíamos melhorar um pouco nesta área, até porque o grupo está a crescer. Acho que é normal quando as empresas crescem - pelo menos pela minha experiência pessoal e profissional - que quando se cresce normalmente, peca-se nessa questão da comunicação. Depois é sempre algo que a empresa pensa e acaba por ter mais cedo ou mais tarde.

JP: Na tua opinião, apesar de não haver um departamento de Comunicação Interna, quais são os instrumentos, projetos e ações de comunicação com os colaboradores mais relevantes e eficazes do Grupo?

MC: Bom... (pensativo). Seria mais algo que nós não temos... ou então, talvez o *Persona* que poderia ser adaptado, talvez. Devia existir uma plataforma que quando nos ligássemos ao computador, abríamos a plataforma e existiriam logo as novidades, como uma Intranet. Na empresa onde eu estava anteriormente havia Intranet e tínhamos sempre de entrar na plataforma pois era lá que tínhamos os *softwares* com os quais trabalhávamos. E ao obrigar-nos a abrir isto automaticamente, já tínhamos as novidades: quem entrou; quem é que não entrou; novidades sobre alguma coisa. Na verdade, era sobre de tudo um pouco.

JP: Na tua perspetiva, o instrumento que a empresa dá mais prioridade é o *Facebook*?

MC: Sim, da comunicação, sim. Diria o *Facebook*. Eu também sou de uma geração um bocadinho diferente. Confesso que às vezes não vou ao *Facebook*. Eu acho que também é essas coisas que a empresa tem de ter um pouco de cuidado porque as plataformas das redes sociais estão sempre a ser alteradas; as gerações novas não acompanham as mesmas redes sociais que os mais antigos... portanto deveria permanecer uma comunicação eficaz. Por isso é que uma Intranet acabaria por resolver as coisas todas. Depois perguntam-me se eu “vi isto ou aquilo”, mas já sabem que não acompanho muito o *Facebook*... Quem pertence a uma geração mais velha, neste aspeto é uma desvantagem (risos).

JP: Se para ti, os canais de comunicação que existem no grupo para comunicar e informar os colaboradores não são suficientes... o que mudarias?

MC: (pensativo) Eu acho que nós corremos o risco de não acompanhar e não garantir que todos estejam a par da informação. Por isso sim, eu criaria alguma coisa que fosse obrigatório para os colaboradores irem. Tinha de ter essas notícias ou atividades porque acho que nem o e-mail, nem o *Facebook* - provavelmente - são suficientes porque nem toda a gente liga ao *Facebook* e o e-mail também é demasiado institucional para haver comunicação. Depois também se metemos tudo no e-mail perde-se ali informação importante um bocadinho pelo meio.

JP: Consideras que os conteúdos divulgados através dos diferentes canais refletem as necessidades dos colaboradores e consolidam a cultura de grupo?

MC: Nós tentamos - e falo concretamente da minha área financeira - de certa forma o fazer. Agora que seja suficiente? Eu acho que é daqueles objetivos que é difícil de atingir ou, pelo menos, vamos estar sempre a lutar dia-a-dia. Dificilmente vamos conseguir refletir todas as necessidades dos colaboradores porque somos todos diferentes - e como somos todos diferentes - temos necessidades e objetivos diferentes. Portanto é sempre uma luta que as empresas têm para conseguir alcançar isto. Ainda assim faz parte do nosso desenvolvimento enquanto organização. Vamos sempre adaptando e tentar chegar ao máximo de colaboradores.

JP: Se houvesse um departamento de Comunicação Interna, qual seria a principal função e direção estratégica?

MC: Eu acho que só informar não chega porque às tantas os colaboradores não gostam só de informações institucionais. Tínhamos de ter algo um bocado mais divertido ou que seja diferente e dinâmico. Portanto, acho que sim. Acho que deveria haver diversos blocos com diversas informações e tentarmos sempre gerir todas. Era esse o objetivo. No fundo, a principal função seria a de informação sim. Haveria muitas informações que poderíamos dar porque somos muitas pessoas; pessoas com conhecimentos diferentes e projetos diferentes. A informação que poderíamos partilhar com todos não seria só uma informação da nossa área, mas até de outras áreas que fossem pertinentes para o conhecimento geral. Por exemplo, “como fazer o IRS”. Nós somos de cá e já sabemos, mas os nossos colegas ingleses estão a viver agora em Portugal e necessitam destas coisas para prosseguir a vida aqui. Teríamos de pensar em pequenas coisas, aproveitando os conhecimentos internos de todas as áreas.

JP: Em que aspetos é que a comunicação com os colaboradores com diferentes regimes de teletrabalho poderia ser melhorada?

MC: Eu acho que a comunicação para quem está em teletrabalho ou para quem está cá no escritório é um trabalho muito exigente para o responsável de equipa. Ou seja, tem sempre de haver aqui uma comunicação bastante fluente. Desde cedo, algo que implementei na minha equipa e que até foi reconhecido por eles, foi a comunicação com quem está em casa todos os dias. Eu não deixo de falar por voz ou videochamada para quem está em casa: ara se sentirem incluídos; para saberem o que é que nós estamos a fazer; para saberem o que é que nós vamos planear para o dia.... Acho que só assim é que está toda a gente na mesma equipa. Acho que trabalhar apenas por escrito ou por *Skype* pode parecer que somos todos muito impessoais e isso pode criar barreiras e um certo afastamento entre a equipa. Pode mesmo gerar aqui uma desvantagem ao trabalho de equipa.

JP: Tendo em conta o teletrabalho, que ações ou projetos futuros queres implementar com o intuito específico de fortalecer a cultura e os valores da organização?

MC: É assim... é muito difícil. Eu vou dar a minha opinião pessoal - não institucional porque não é algo que eu fale. É assim... (pensativo) eu acho que é muito difícil quando se

está em teletrabalho. Há quem esteja em teletrabalho e gosta sempre de vir à empresa nem que seja pelas festas ou pelas dinâmicas que se pudessem fazer - e aqui sim poderia permitir voltarmos a trabalhar numa cultura empresarial, nem que se fosse só nestes momentos - mas depois eu acho que o teletrabalho tem este desafio que é: quem faz teletrabalho e acaba por, na sua ótica, desligar-se da empresa. Ou seja, o objetivo não é vir à empresa. É apenas trabalhar em casa; fazer o seu trabalho; chegar ao final do dia e descansar. Portanto, isto é um desafio grande que depois é difícil juntar toda a gente numa plataforma. No entanto, poderia haver uma ação ou algum programa específico futuro que quem esteja em teletrabalho se junte aos que estão no escritório, nem que seja uma vez por mês. Acho que é preciso algo assim que fosse obrigatório.

JP: De que forma é que a comunicação interna pode ser importante na transmissão dos valores da cultura organizacional aos colaboradores em teletrabalho?

MC: É assim... (pensativo). A comunicação, na minha ótica pessoal, só é eficaz e interpretada com a eficácia que nós queremos transmitir, se a pessoa sentir que o que está a ser dito é transposto para a realidade. Ou seja, se para quem está em teletrabalho, nós estamos a tentar passar os valores que estamos a ver, mas se as pessoas estão em casa... é muito difícil. Este é um desafio que nós teremos no futuro com a questão do teletrabalho. Será que os valores que empresa tem e a cultura da empresa irão permanecer? Ou vão deixar de existir? Porque depois não é numa reunião que as pessoas vão sentir a cultura, o ambiente, o facto de sermos descontraídos, o facto de nós estarmos sempre a rir. A comunicação por escrito para quem está em casa tem essa particularidade: há pessoas que conseguem, a escrever, transmitir o seu estado de espírito e há outras que são muito formais como eu - que depois pensam que nós estamos sempre naquele registo e que estamos sempre nesse patamar e nós não somos só isso (risos). De facto, há para mim aqui algumas barreiras...

JP: Como consideras que é percebida os regimes de teletrabalho pelos colaboradores e pelos decisores?

MC: Eu acho que os colaboradores gostam do teletrabalho. Acho que é algo que nós todos gostamos. Não vamos ser hipócritas. Acho que todos gostamos - nem que seja pontualmente - estar no nosso ambiente descontraído e informal de casa ao nosso ritmo. Acho que toda a gente gosta - uns mais, outros menos - até pelas circunstâncias de cada um

visto que depois há pessoas que não conseguem fazer teletrabalho porque têm miúdos em casa e preferem ir para o escritório... há, assim, diferenças entre cada um no seu ambiente familiar, mas acho que - de uma forma geral - toda a gente gosta de estar em teletrabalho. Na minha opinião agora como responsável, é difícil chefiar ou gerir uma equipa em teletrabalho porque lá está... (pausa) é exigente para quem está a chefiar porque tem de manter toda esta dinâmica; não perder esta dinâmica entre equipa; tentar manter toda a gente sempre ativa - a saber do que é que se passa uns com os outros - o que obriga não só a focar-nos no que é profissional, mas também na parte mais pessoal. É, de facto, desafiante para quem está a chefiar, além de que, na minha opinião, pode criar bastantes dissabores em termos da confiança. Este é outro desafio que também existe para quem está a chefiar que é muitas vezes tentar gerir este desconforto e tentar, de certa forma, trabalhar para que isso não seja perceptível com o resto das pessoas, arranjando formas de colmatar esta dificuldade.

JP: Consideras que o teletrabalho pode ser uma barreira à prática eficaz da comunicação interna junto dos colaboradores da Future Prime? Se sim, em que aspetos?

MC: Eu acho que sim. Eu acho que se toda a gente tivesse em teletrabalho - mesmo que houvesse uma reunião mensal e que todos viessemos à empresa - eu acho que a comunicação institucional perdia muito sentido porque quem está a trabalhar em casa poderia não querer saber se a pessoa X faz anos ou o Y ganhou algo dentro da empresa. Lá está, não teríamos aquele lado humano. Não criamos a ligação emocional com a empresa.

JP: Sentes que os regimes de teletrabalho impactam de alguma forma a cultura organizacional? Se sim, em que aspetos?

MC: Sim, eu acho que sim. Há perceções diferente. Para quem é mais antigo e tem mais conhecimento sobre mais pessoas dentro da empresa... pode ser menos perceptível esta barreira porque tem muita gente que conhece e tem mais ligações construídas do que quem entra depois. Depois quem entra novo já não está na cultura; já não se sente parte da empresa e, provavelmente, tem um desafio muito mais acrescido - até mesmo se houver um colaborador novo que que entre e se toda a gente estiver entre o trabalho, o desafio é muito maior. Depois vai-se perdendo um bocadinho esta ligação porque a pessoa não deixa de não ter só, em caso de precisar, o seu aliado ou a pessoa com quem se sente mais à vontade de perguntar para quem deu formação. Depois, pode sentir-se mais à vontade para perguntar a

este do que ao outro, não só internamente na equipa, como por exemplo, “mas depois para o exterior a quem é que eu vou perguntar isto?”. muitas vezes não sabe. Depois a pessoa sente-se um bocadinho perdida. Há sempre desafios para tentar manter esta pessoa ligada à empresa e manter a motivação, até em termos emocionais de sentir pertencente ou não pertencente. Lá está... depois depende, mais uma vez, da equipa, de quem está a chefiar e das dinâmicas todas que poderá criar de forma a quem entre não se sentir perdido... Mas isso é um trabalho que, em termos do teletrabalho, não quer dizer que não seja possível, mas acho que há muito trabalho para conseguirmos tudo isto. Tem de ser algo muito bem desenvolvido.

Apêndice 7: Categorização das respostas obtidas nas entrevistas aos CEOs

		CEO Mário Rodrigues (05/05)	CEO Marco Santos (05/05)
Características da Cultura Organizacional	Familiaridade	X	X
	Resiliência	X	X
	Foco nos resultados	X	X
Ponto forte da estratégia atual com os colaboradores	Preocupação com o bem-estar dos colaboradores	X	X
	Flexibilidade	X	
	Existência de uma comunicação fluída e horizontal		X
Ponto fraco da estratégia atual com os colaboradores	Tornar o acesso à informação mais fácil	X	X
Dificuldades com a comunicação com os colaboradores em diferentes regimes de teletrabalho	Integrar novos colaboradores	X	X
	Fluidez da comunicação e de debates		X
	Transmitir a dinâmica da equipa	X	X
	Questão da confiança	X	
	Não passar a emoção “olhos nos olhos”		X
Futuro da Comunicação Interna	Criar uma área de comunicação interna	X	X
	Foco na consistência e fluidez	X	X

Fonte: elaboração própria.

Apêndice 8: Categorização das respostas obtidas nas entrevistas aos RH

		CFO Milton Costa (24/05)	HR Manager Cátia Cardoso (24/05)
Características da Cultura Organizacional	Entreajuda	X	X
	Confiança	X	
	Informalidade	X	X
Principal função e direção estratégica da Comunicação Interna	Divulgar informação	X	X
Preocupações com a comunicação com os colaboradores em diferentes regimes de teletrabalho	Devia ter uma plataforma com base na partilha de informações de carácter corporativo, formativo e social	X	X
	Diálogo diário com os colaboradores que estão em casa, seja por chamada de voz ou videochamada	X	
	Deve melhorar as ferramentas para os colaboradores que estão em casa acompanharem a organização		X
	Deve ter consistência e mais eventos presenciais		X

Fonte: elaboração própria.

Apêndice 9: Inquérito por questionário

Olá! O dia de trabalho ainda não acabou, e por isso, lanço o convite para participar num inquérito importante para entender melhor como é a comunicação interna, a cultura organizacional e os regimes de teletrabalho impactam a forma como trabalhamos e nos conectamos dentro de uma organização. A sua resposta é fundamental e demorará 10 minutos! Vamos a isso?

Este inquérito foi desenvolvido para uma investigação no mestrado em Ciências da Comunicação da Faculdade de Ciências Humanas (FCH) da Universidade Católica Portuguesa. **É importante, que as suas respostas retratem efetivamente, aquilo que pensa, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.** O questionário é confidencial, pelo que se solicita que não se identifique em parte alguma do mesmo. Agradeço muito a sua participação garantindo total anonimato e confidencialidade das suas respostas. As respostas serão tratadas estatisticamente, não individualmente e os dados obtidos serão, apenas, utilizados para investigação académica.

Caso tenha alguma dúvida e/ou deseje conhecer os resultados deste estudo, não hesite em contactar: joana_pinto.2@hotmail.com

O seu contributo é essencial e, por isso, agradecemos desde já a sua disponibilidade!

Cultura Organizacional

1. Qual a sua opinião face às seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”:

Características Dominantes	1	2	3	4	5
1.1 A organização é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.					
1.2 A organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se e a assumir riscos.					
1.3 A organização é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para os resultados.					
1.4 A organização é muito controlada e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.					

2. Qual a sua opinião face às seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”:

Liderança Organizacional	1	2	3	4	5
2.1 Na organização, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.					
2.2 Na organização, a liderança é geralmente exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.					
2.3 Na organização, a liderança é geralmente exemplo de objetividade, combatividade e orientação para os resultados.					
2.4 Na organização, a liderança é geralmente exemplo de coordenação e de gestão contínua da eficiência.					

3. Qual a sua opinião face às seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”:

Gestão dos Colaboradores	1	2	3	4	5
3.1 O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho de equipa, consenso e participação.					
3.2 O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.					
3.3 O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.					
3.4 O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por zelar pela segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade das relações.					

4. Qual a sua opinião face às seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”:

Coesão organizacional	1	2	3	4	5
4.1 O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.					
4.2 O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda.					
4.3 O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a consecução e superação dos objetivos. Ganhar, ser enérgico e combativo, são temas correntes.					
4.4 O que mantém a organização coesa são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.					

5. Qual a sua opinião face às seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”:

Estratégia	1	2	3	4	5
5.1 Para a organização é importante o desenvolvimento das pessoas. Valorizam a confiança, a abertura e a participação.					
5.2 Para a organização são importantes a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valorizam as novas experiências e a prospeção de novas oportunidades.					
5.3 Para a organização é importante a competitividade e os resultados. A ênfase está na superação dos objetivos ambiciosos e na supremacia de mercado.					
5.4 Para organização é importante a permanência e a estabilidade. Privilegiam o controlo, eficiência e fluidez das operações.					

6. Qual a sua opinião face às seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”:

Critério de sucesso	1	2	3	4	5
6.1 O sucesso da organização define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipa, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas.					
6.2 O sucesso da organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços. É líder no produto e na inovação.					
6.3 O sucesso da organização define-se com base na conquista e supremacia de mercado. Os pontos-chave são a liderança de mercado e vantagem competitiva.					
6.4 O sucesso da organização define-se com base na eficiência. Os aspetos cruciais são a satisfação dos compromissos, o planeamento e o controlo de custos.					

Comunicação Interna

7. Tendo em conta a organização onde trabalha, qual a sua opinião face às seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”:

	1	2	3	4	5
7.1 No meu trabalho, sinto-me com força e energia.					
7.2 Sinto-me muito contente por trabalhar nesta organização.					
7.3 Sinto uma forte afeição por esta organização.					
7.4 Estou orgulhoso do que faço neste trabalho.					
7.5 Considero que existe um bom ambiente de trabalho na minha organização.					
7.6 A minha chefia escuta as minhas ideias e sugestões.					
7.7 A minha chefia orienta-me de forma construtiva.					
7.8 Confio na minha chefia e, por isso, posso comunicar abertamente com ela.					

8. Relativamente ao *feedback* que recebe, qual a sua opinião face às seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”:

	1	2	3	4	5
8.1 Recebo <i>feedback</i> acerca do meu desempenho.					
8.2 A minha organização preocupa-se com a melhoria do meu desempenho.					
8.3 Considero o <i>feedback</i> um aspeto bastante importante para melhorar o meu desempenho.					
8.4 A minha opinião é ouvida e tida em conta pela minha organização.					
8.5 Tenho a oportunidade de apresentar as minhas ideias à organização.					

9. Relativamente à relação que tem com os vários departamentos, qual a sua opinião face às seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”:

	1	2	3	4	5
9.1 A comunicação entre departamentos é boa.					
9.2 Sinto-me à vontade para falar com os colegas de outro departamento.					
9.3 Os departamentos trocam informações relevantes entre si.					
9.4 Os departamentos trabalham em conjunto para alcançar os objetivos.					

10. Face à informação divulgada na sua organização, qual a sua opinião face às seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”:

	1	2	3	4	5
10.1 A minha organização divulga a informação em tempo útil.					
10.2 Os meios utilizados para a difusão de informação são os mais apropriados para chegar a todos os colaboradores.					
10.3 Os conteúdos divulgados pelos meios de informação da minha organização são aquilo que procuro e desejo.					
10.4 O E-mail, o <i>Skype</i> e a página FP Group no <i>Facebook</i> transmitem informação pertinente e relevante.					
10.5 A comunicação interna na minha organização permite-me que esteja envolvido/a nos processos organizacionais.					
10.6 A comunicação interna na minha organização permite-me estar informado/a sobre o que se passa na minha organização.					

11. Quais são os meios ou ações de comunicação que gostaria de ter na sua organização para promover uma eficaz comunicação interna? (assinale todas as opções aplicáveis)

- Intranet/Portal do Colaborador
- E-mail
- Newsletter* interna digital
- Reuniões, workshops, seminários e conferências
- Manual de acolhimento
- Encontros, atividades e ações de *Team Building*

12. Relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostaria de ver implementadas ou melhoradas nos meios de informação da sua organização? (assinale todas as opções aplicáveis)

- Mais informação sobre a atividade das diferentes áreas do Grupo
- Mais informação de carácter formativo (ex. manuais, apresentações...)
- Mais informações institucionais (departamentos, plano estratégico, principais deliberações das reuniões...)
- Mais informação sobre prémios e certificações
- Mais informação relativas à área de Recursos Humanos ou de carácter social (remunerações e benefícios, responsabilidade social...)
- Comunicação (eventos, revista de imprensa...)
- Descodificadores e vídeos relativos a assuntos de interesse geral (“Informação útil sobre as férias”, Boas práticas na copa, Teletrabalho...)
- Rúbricas formais que me permitam conhecer melhor os meus colegas
- Criação de um espaço dedicado ao envio de sugestões e ideias do que pode ser melhorado na organização
- Conteúdos produzidos pelo e para o meu departamento

13. Na sua globalidade, como classifica a Comunicação Interna da sua organização? (selecione apenas uma opção)

- Excede as expectativas
- Tem vindo a melhorar e tem potencial
- É adequada às necessidades
- Tem muito que melhorar

Teletrabalho

14. Qual a sua opinião face às seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”:

	1	2	3	4	5
14.1 Prefiro trabalhar no escritório a estar em teletrabalho.					
14.2 Sinto-me mais motivado quando estou em teletrabalho.					
14.3 Sinto-me mais produtivo em teletrabalho.					
14.4 Considero que o teletrabalho parcial (regime híbrido) é a melhor opção para a minha organização.					
14.5 Sinto que existe mais exigência nos resultados por estar em teletrabalho.					
14.6 A tecnologia que tenho em casa é adequada ao meu trabalho.					
14.7 A minha chefia atribui-me tarefas que não consigo realizar através de casa.					
14.8 Não me sinto tão envolvido em processos organizacionais quando estou em teletrabalho.					
14.9 Sinto-me próximo da minha equipa quando estou em teletrabalho.					

15. Caracterização Sociodemográfica

Por fim, indique por favor:

15.1 Sexo

- Masculino
- Feminino
- Não binário

15.2 Idade

- ≤ 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- ≥ 61 anos

15.3 Habilitações literárias (assinale apenas as concluídas)

- Ensino primário
- Ensino secundário
- Ensino superior

15.4 Há quantos anos trabalha nesta organização?

- Há menos de 1 ano
- Há 1-3 anos atrás
- Há 4-6 anos atrás
- Há 7-9 anos atrás
- Há mais de 10 anos

15.5 Qual é o projeto que pertence?

- New adVentures
- Financefy/Poupança no Minuto
- INBOX Agency
- Casa no Minuto
- Stars Insider
- Notícias ao Minuto

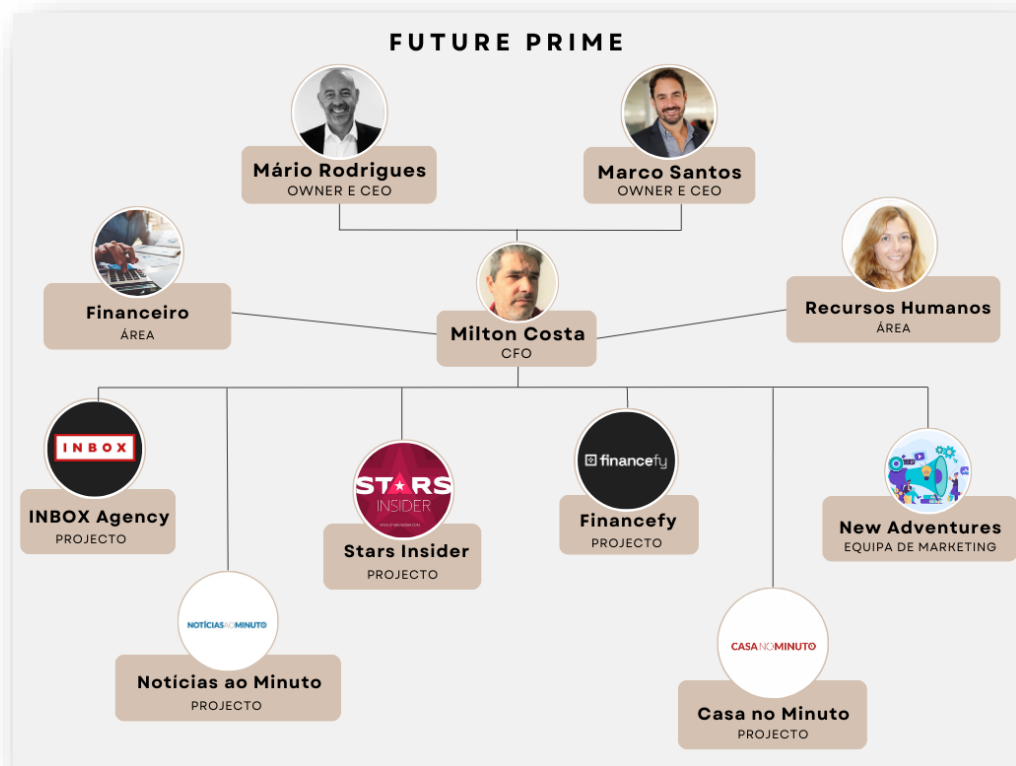
Apêndice 10: Pontuação do perfil organizacional através do OCAI

	Características	Liderança	Gestão de colaboradores	Coesão	Estratégia	Sucesso	Total
Cultura Clã	25,47%	25,4%	25,2%	28,21%	24,7%	27,1%	25,8%
Cultura Adocrática	27,61%	25%	25,1%	23,68%	24,8%	23,1%	24,9%
Cultura Mercado	27,14%	25,7%	25,5%	25,93%	26,1%	24,5%	25,9%
Cultura Hierárquica	19,78%	23,9%	24,2%	22,18%	24,4%	25,3%	23,4%
Total	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: elaboração própria com base no instrumento de Cameron & Quinn (2011).

Anexos

Anexo 1: Divisão do Grupo Future Prime



Fonte: elaboração própria com base na documentação do grupo.

Anexo 2: Distinção PME



Fonte: *printscreen* da publicação no LinkedIn do grupo em

<https://www.linkedin.com/company/future-prime/>.

Anexo 3: Tabela de Gauss

	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0.1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0.2	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0.3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1443	0.1480	0.1517
0.4	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
0.6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.2549
0.7	0.2580	0.2611	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2794	0.2823	0.2852
0.8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3365	0.3389
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1.7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767
2.0	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4817
2.1	0.4821	0.4826	0.4830	0.4834	0.4838	0.4842	0.4846	0.4850	0.4854	0.4857
2.2	0.4861	0.4864	0.4868	0.4871	0.4875	0.4878	0.4881	0.4884	0.4887	0.4890
2.3	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904	0.4906	0.4909	0.4911	0.4913	0.4916
2.4	0.4918	0.4920	0.4922	0.4925	0.4927	0.4929	0.4931	0.4932	0.4934	0.4936
2.5	0.4938	0.4940	0.4941	0.4943	0.4945	0.4946	0.4948	0.4949	0.4951	0.4952
2.6	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959	0.4960	0.4961	0.4962	0.4963	0.4964
2.7	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969	0.4970	0.4971	0.4972	0.4973	0.4974
2.8	0.4974	0.4975	0.4976	0.4977	0.4977	0.4978	0.4979	0.4979	0.4980	0.4981
2.9	0.4981	0.4982	0.4982	0.4983	0.4984	0.4984	0.4985	0.4985	0.4986	0.4986
3.0	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4989	0.4990	0.4990

Fonte: Fonseca (2010).

Anexo 4: Exemplo de diretriz prática: marcação do mapa de férias

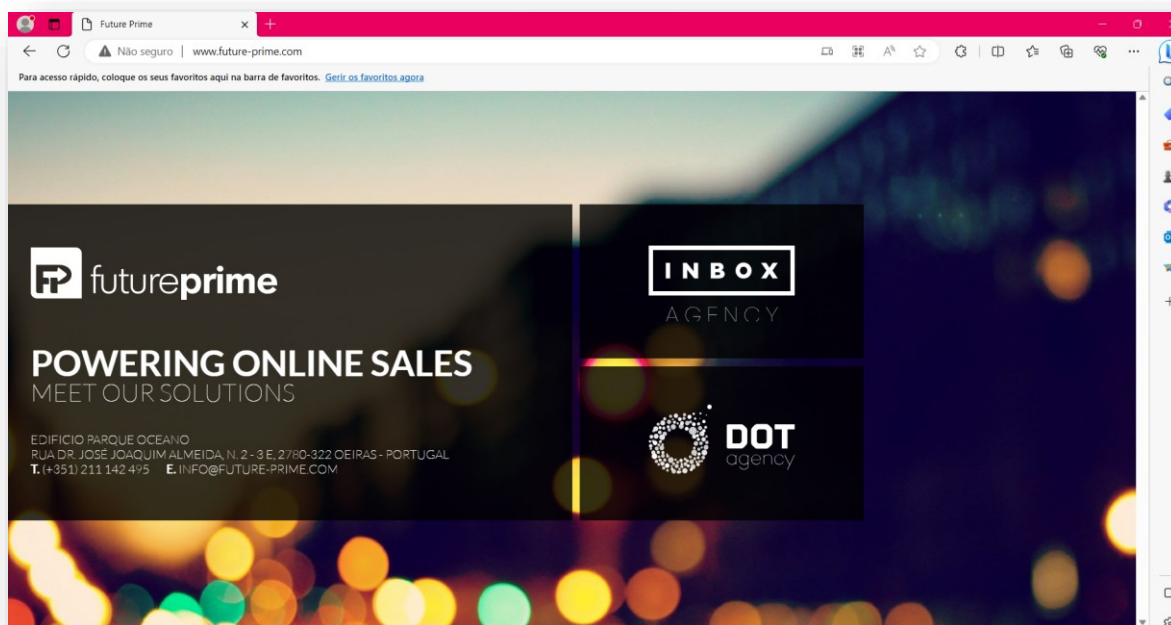
Marcação de férias

Scheduling vacation days

A. Objetivo	A. Goal
Estabelecer as regras e critérios da marcação dos períodos de férias e aquisição de direitos.	To establish the rules and criteria for booking vacation days and informing you of your rights.
B. Âmbito de aplicação	B. Scope
A todos os colaboradores Future Prime e New adVentures.	This applies to all employees at Future Prime and New adVentures.

Fonte: *printscreen* da página de um documento interno do grupo.

Anexo 5: Website oficial



Fonte: *printscreen* da página do grupo em <http://www.future-prime.com/>.