



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O CONTRIBUTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O
BEM-ESTAR DOS COLABORADORES – ESTUDO DE CASO
STANDARD BANK ANGOLA

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em
Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e
Liderança

Por

Neusa Filomena Amaro da Cruz Brigham

Faculdade de Ciências Humanas

Dezembro 2021



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O CONTRIBUTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O BEM-
ESTAR DOS COLABORADORES – ESTUDO DE CASO STANDARD
BANK ANGOLA

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação, Organização e Liderança

Por

Neusa Filomena Amaro da Cruz Brigham

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Dezembro 2021

Resumo

Vivemos num ambiente cada vez mais competitivo e em contínua evolução, onde as pessoas representam a principal mais-valia para as organizações. Por esta razão, as organizações precisam de concentrar especial atenção nos seus colaboradores, em particular no seu bem-estar. A comunicação interna, a fim de fortalecer as suas inter-relações bidirecionais e enquanto facilitadora de bem-estar, visa assegurar uma maior valorização do seu capital humano, destacando a humanização como requisito das organizações.

Neste contexto, o conceito de “bem-estar”, associado à comunicação interna, tem sido cada vez mais objeto de estudo por ser um diferencial relevante para a satisfação e retenção de colaboradores. Assim, de forma a perceber como a comunicação pode influenciar o bem-estar de cada organização, esta investigação visou identificar os fatores de comunicação interna que podem contribuir para o desenvolvimento do bem-estar dos colaboradores de uma determinada organização.

Para a realização do estudo, seguiu-se, por um lado, uma metodologia qualitativa no apuramento de dados exploratórios através de análise documental e entrevistas exploratórias junto dos órgãos decisores da organização. Por outro lado, utilizou-se uma metodologia quantitativa no apuramento dos dados primários da presente investigação, na aplicação do instrumento inquérito por questionário junto dos colaboradores da organização em estudo.

Esta investigação incidiu sobre o contexto do Standard Bank Angola, no qual os principais resultados obtidos permitiram apurar seis principais fatores-chave identificados pelos colaboradores: i) Condições de trabalho; ii) Integração organizacional; iii) Sentido de propósito; iv) Relacionamento no trabalho; v) Qualidade dos média; vi) *Feedback* pessoal.

Palavras-chave: Organizações; Comunicação Interna; Bem-estar; Liderança; Pessoas.

Abstract

We live in an increasingly competitive and constantly evolving environment, where people represent the main asset for organizations. For this reason, organizations need to give special attention to their employees, in particular their well-being. Internal communication strengthens the bidirectional interrelationships, facilitates well-being, ensures a greater appreciation of the human capital, and highlights humanization as a requirement in organizations.

In this context, the concept of “well-being” associated with internal communication has been increasingly studied as it is a relevant differential for employee satisfaction and retention. Thus, in order to understand how communication can influence the well-being of each organization, this investigation aimed to identify the internal communication factors that can contribute to the development of the well-being of employees in a given organization.

In order to carry out the study, a qualitative methodology was followed in the establishment of exploratory data through document analysis and exploratory interviews with the decision-makers of Standard Bank Angola. Next, a quantitative methodology was used to establish primary data for this research, in the application of the survey instrument by questionnaire with employees of the organization under study.

The investigation focused on this organization, in which the main results obtained in this investigation made it possible to identify six (6) key factors identified by the employees of the organization under study, namely: i) Working conditions; ii) Organizational integration; iii) a sense of purpose; iv) Relationship at work; v) Quality of media; vi) Personal feedback.

Keywords: Organizations; Internal communication; Well-being; Leadership; Personnel.

Agradecimentos

Para que fosse possível escrever um documento desta dimensão, algumas pessoas que me são queridas deram um grande contributo. Cada uma delas, com a sua forma especial de ser, deu-me o apoio que eu precisava. A estas pessoas, deixo os meus agradecimentos.

Para começar, sinto que, em primeiro lugar, devo agradecer ao poder supremo que guia a minha vida, àquele cujo verdadeiro nome está para além do nosso entendimento, *Ngana Nzambi*, Deus, *Yeshua*, pelo dom da vida e por iluminar o meu caminho.

Ao meu querido marido, dedico o meu maior e especial agradecimento por me ensinar um belo cálculo matemático: $1 + 1$ pode ser igual a 4. A prova disso é, hoje, sermos 4. Agradeço-te por me teres dado dois filhos maravilhosos. Obrigada por seres tão paciente e tolerante durante estes dez anos, especialmente durante a elaboração deste documento. Só nós sabemos o quão desafiantes têm sido os últimos anos. A grande lição que aprendi contigo é, sem dúvida, que amar é olhar na mesma direção. Sou muito grata por tudo, *nha crioulo*, meu porto seguro, meu sol e minhas estrelas. Obrigada, do fundo do meu coração, por me ensinares a cultivar o melhor em mim, a amar, a ser feliz e, especialmente, a perseguir os nossos sonhos. A ti, *cretcheu*, dedico esta dissertação, que é tanto minha quanto tua.

À minha filha, minha pequena pitanga, “meu doce mais doce que o doce da batata-doce”, obrigada por fazeres parte da minha essência. Quanto a ti, meu pequeno anjinho, és o meu maior presente de 2021. Vocês, meus amores, são a força interior que faz a minha alma transbordar de felicidade.

Meu querido pai, irmãos, cunhadas e sobrinhos, amo-vos profundamente. No entanto, sinto que devo um agradecimento especial à minha querida mãe, à mana Milas, ao Beeth, ao Xavis e a a Sheylocas, pelo vosso apoio incondicional durante esta caminhada.

Aos meus queridos sogros, também devo um agradecimento muito particular. Sem vocês, nada disto teria sido possível. Do fundo do meu coração, obrigada por tudo!

Ao meu orientador, Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, com todo o meu coração, o meu muito obrigada por ser um fantástico e brilhante orientador. Ao terminar esta dissertação, posso dizer, sem medo de errar, que não poderia ter feito uma melhor escolha.

Trabalhar com o professor é completamente indescritível. Quando for crescida, quero ser como “tu”, porque os bons exemplos devem ser seguidos. E, para que não existam dúvidas, para mim o professor é o “CR7 Brandão”.

Ao Professor Doutor Amadeu Fernandes, deixo também os meus agradecimentos pelo suporte e apoio dados.

Às minhas amigas, obrigada por torcerem por mim.

Por último e não menos importante, quero agradecer ao coletivo do Standard Bank Angola por me ter recebido de braços abertos, em especial à Administradora Yonne de Castro, Diretora Eva Rosa, Diretora Carolina Vasconcelos, Maria Cardoso, Tatiana Barbosa e Halley Gama.

O meu muito obrigada a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração deste documento.

Estes dois longos anos foram de muitas aprendizagens, que permitiram aventurar-me em novos mares. Alguns momentos tiveram um gosto amargo, mas conduziram-me a descobertas incríveis; levaram-me a descobrir novos valores como a humildade, a paciência e a resiliência. Hoje, posso certamente dizer que terminar esta grande etapa da minha vida trouxe-me um sentimento maior de querer vencer e aventurar-me a muitos mais mares. Por isso, sinto que devo agradecer também a mim mesma por me ter dado uma nova oportunidade de vida, de crescimento pessoal e, sobretudo, por ter decidido abraçar este e outros desafios.

Com toda a certeza, digo: se o início foi amargo, hoje a minha vitória tem gosto de mel.

Obrigada a todos!

Índice

Introdução	1
Capítulo I – A Natureza das Organizações	3
1. Forças que Afetam a Natureza das Organizações	3
2. As Organizações como Sistemas	11
3. Ética e Responsabilidade Social nas Organizações	15
4. Identidade e Cultura Organizacional	22
Capítulo II – A Importância da Comunicação Interna para Desenvolvimento do Bem-estar Organizacional	31
1. A Dimensão Estratégica da Comunicação Interna	31
2. A Importância do Bem-estar nas Organizações	37
3. Positividade, Felicidade, Motivação, Satisfação e <i>Engagement</i> como fatores de Bem-estar nas Organizações.....	44
4. A importância da Comunicação Interna Geradora de Participação e Bem-Estar nas Organizações	53
Capítulo III – Metodologia	66
1. Problemática e Objetivos em Investigação	66
2. Estratégia Metodológica	68
2.1 Dados exploratórios	68
2.2 Dados primários.....	70
3. Constructo Metodológico	72
4. Universo, Amostra e Horizonte Temporal da Investigação	81
5. Limitações ao estudo	82
6. Questão em Investigação	83
Capítulo IV – Estudo de Caso: Standard Bank Angola.....	84
1. Enquadramento do Sistema Bancário em Angola	84
2. Enquadramento Situacional da Organização em Estudo	85

2.1. Visão Histórica do Grupo Standard Bank	85
2.2. Standard Bank Angola.....	86
3. Análise Geral dos Dados Exploratórios do Estudo	87
4. Análise Geral dos Dados Primários do Estudo.....	89
4.1. Dados de Caracterização	90
4.2. Análise dos dados apurados no inquérito por questionário	94
5. Análise descritiva das dimensões de comunicação interna e de bem-estar	110
5.1. Coeficiente de Correlação	113
5.2. Correlações de Spearman obtidas pelo cruzamento entre os dados de caraterização e os dados gerais do estudo do Modelo de Comunicação Interna ..	114
5.3. Correlações de Spearman obtidas pelo cruzamento entre os dados de caraterização e os dados gerais do estudo do Modelo de Bem-estar.....	117
6. Apuramento dos resultados obtidos através do cruzamento dos dados de caracterização e os dados gerais do estudo.....	118
6.1 Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Idade” e os dados gerais do estudo	121
6.2 Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade” e os dados gerais do estudo	139
7. Reflexões aos dados apurados e validação da questão de investigação	150
Conclusão	167
Referências Bibliográficas	169
Anexos.....	193
Anexo A – Entrevista Exploratória à Diretora Administradora Executiva do Standard Bank Angola: Yonne Castro	
Anexo B – Entrevista Exploratória à Diretora de Pessoas e Cultura do Standard Bank Angola: Eva Rosa Santos	
Anexo C – Entrevista Exploratória à Diretora de Marketing e Comunicação do Standard Bank Angola: Carolina Vasconcelos	

Anexo D – Inquérito por Questionário – O contributo da comunicação interna para o desenvolvimento do bem-estar

Índice de Figuras

Figura 1- Níveis de Sensibilidade Social das Organizações.....	19
Figura 2 – A estrutura da Cultura (Hofstede, 1997)	27
Figura 3 – Modelo de <i>Engagement</i> dos Colaboradores.....	51
Figura 4 – Representação do Constructo Metodológico	76
Figura 5 – Relação do Constructo Metodológico com a Investigação	77

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Género	91
Gráfico 2 – Idade	92
Gráfico 3 – Habilitações académicas.....	93
Gráfico 4 – Antiguidade	93
Gráfico 5 – Pergunta 5: Integração Organizacional	94
Gráfico 6 – Pergunta 6: Qualidade dos Média	96
Gráfico 7 – Pergunta 7: Qualidade dos Média	97
Gráfico 8 – Pergunta 8: Comunicação entre Colaboradores	98
Gráfico 9 – Pergunta 9: Informação organizacional.....	99
Gráfico 10 – Pergunta 10: Comunicação do Subordinado	101
Gráfico 11 – Pergunta 11: Feedback Pessoal	102
Gráfico 12 – Pergunta 12: Comunicação do Supervisor	103
Gráfico 13 – Pergunta 13: Clima organizacional/clima de comunicação, controlo e autonomia, segurança e mudança no trabalho	104
Gráfico 14 – Pergunta 14: Relacionamento no trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, condições de trabalho e recursos e comunicação.....	106
Gráfico 15 – Pergunta 15: Emoções positivas e sentido de propósito.....	109
Gráfico 16 – Médias da dimensão das dimensões do modelo de Comunicação Interna de Clappitt e Dowins (1993)	111
Gráfico 17 – Médias da dimensão do Bem-estar de Robertson e Cooper (2011)	112
Gráfico 18 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Integração Organizacional” - 5.2. Tenho noção do meu papel dentro da organização.....	121
Gráfico 19 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Qualidade dos Média”.....	123
Gráfico 20 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Comunicação entre Colaboradores”	125
Gráfico 21 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Informação Organizacional”	126
Gráfico 22 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Comunicação do Subordinado”	127
Gráfico 23 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e o “Feedback Pessoal”	129
Gráfico 24 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e a “Comunicação do Supervisor”	130

Gráfico 25 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Clima Organizacional/Clima da Comunicação”	132
Gráfico 26 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Controlo e Autonomia”	133
Gráfico 27 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Segurança e Mudança no Trabalho”	134
Gráfico 28 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Relacionamento no Trabalho”	136
Gráfico 29 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Condições de Trabalho”	137
Gráfico 30 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Sentido de propósito”	138
Gráfico 31 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Integração Organizacional”	139
Gráfico 32 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Qualidade dos Média”	140
Gráfico 33 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Comunicação entre Colaboradores”	141
Gráfico 34 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Informação Organizacional”	143
Gráfico 35 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Comunicação do Supervisor”	144
Gráfico 36 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Controlo e autonomia”	145
Gráfico 37 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Segurança e mudança no trabalho”	146
Gráfico 38 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Relacionamento no Trabalho”	147
Gráfico 39 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Emoções Positivas” ...	148
Gráfico 40 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Sentido de Propósito”	149

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Correspondência dos modelos em estudo com as perguntas do inquérito por questionário:	78
Tabela 2 – Dimensão do Universo e Respetiva Amostra Significativa.....	81
Tabela 3 – Dados de Caracterização da Amostra	90
Tabela 4 – Análise descritiva das dimensões do modelo de Comunicação Interna de Clampitt e Dowins (1993)	110
Tabela 5 – Análise descritiva das dimensões do modelo de Bem-estar de Robertson e Cooper (2011).....	112
Tabela 6 – Correlações de Spearman do Modelo de Comunicação Interna e o cruzamento dos dados de caracterização com as respetivas variáveis (género, idade e antiguidade)	115
Tabela 7 – Correlações de Spearman do Modelo de Bem-estar e o cruzamento dos dados de caracterização com as respetivas variáveis (género, idade e antiguidade)	117
Tabela 8 – Variáveis dos modelos de Comunicação Interna e de Bem-Estar para o cruzamento dos dados de caracterização (género, idade e antiguidade)	118

Introdução

As tendências atuais relativamente ao desenvolvimento das organizações do século XXI, são apoiadas pela construção de positividade, felicidade e relações saudáveis baseadas na confiança, otimismo, resiliência e esperança, que constituem as chaves para melhorar o bem-estar.

Dentro das organizações, existem vários elementos que afetam o seu bem-estar, e um deles é a forma como a comunicação interna é conduzida. Por desempenhar um papel determinante, é indispensável que no seio de cada organização prevaleça uma comunicação mais humana, eficaz e positiva que através da tecnologia atue como uma ligação de proximidade com o fator humano. Como tal, a comunicação interna é essencial para as organizações devido à sua estreita relação com as pessoas e, portanto, “deve ser entendida como um sistema de interações” onde a partilha de significados proporcionam uma energia positiva e felicidade organizacional (Brandão, 2014, p. 362).

Neste sentido, para responder às questões que frequentemente são colocadas face ao bem-estar, a presente dissertação tem dois grandes objetivos: i) Apurar, junto dos decisores do Standard Bank Angola, o contributo da comunicação interna para o desenvolvimento do bem-estar dos seus colaboradores; ii) Apurar a perceção do papel da comunicação interna para a geração de bem-estar junto dos colaboradores do Standard Bank Angola. Por conseguinte, a questão de investigação encaminha o estudo do seguinte modo: “Quais são os principais fatores-chave de comunicação interna mais evidenciados pelos colaboradores para o desenvolvimento do bem-estar no Standard Bank Angola?”

A resposta a esta questão será dada no decurso da investigação, apoiada pela literatura e pelos resultados obtidos do estudo.

Como forma de responder à questão da investigação, esta dissertação divide-se em quatro capítulos. No primeiro, é apresentada uma visão do funcionamento das organizações, numa perspetiva mais macro, observando o seu percurso a partir de um período mais remoto até chegarmos às organizações atuais. Este capítulo retrata também as forças que afetam organizações e outros temas, como a ética e a responsabilidade social, a identidade e a cultura organizacional.

O segundo capítulo aborda o tema da comunicação interna, centrando-se na sua dimensão estratégica e no seu papel dentro das organizações. Além disso, a importância do bem-estar no contexto organizacional é também abordada, bem como a positividade, felicidade, motivação, satisfação e *engagement* como fatores de bem-estar nas organizações. Estes elementos são retratados na perspectiva de como podem melhorar o bem-estar e responder de forma competitiva e satisfatória o aumento da produtividade. Finalmente, aborda-se a importância da comunicação interna estratégica, geradora de participação e bem-estar nas organizações.

O terceiro capítulo, de foro metodológico, apresenta a problemática, os objetivos de investigação e a estratégia metodológica, que está dividida em duas partes: i) dados exploratórios, recolhidos através de análise documental e entrevistas realizadas ao corpo diretivo do Standard Bank Angola; ii) dados primários recolhidos através de um inquérito por questionário realizado aos colaboradores do mesmo banco.

Finalmente, no quarto e último capítulo, é apresentado um enquadramento sobre o sistema bancário em Angola e a organização em estudo também é contextualizada. Também neste capítulo, os dados primários do estudo resultantes do inquérito por questionário são analisados, de forma a cruzá-los com os dados de caracterização da amostra. A partir dos resultados obtidos, são apresentadas as reflexões sobre os mesmos, propostas de estudos futuros e as respetivas conclusões.

Capítulo I – A Natureza das Organizações

1. Forças que Afetam a Natureza das Organizações

Existimos numa sociedade formalizada e universalizada, que está em desenvolvimento contínuo com a introdução de novas tecnologias, serviços e produtos. As associações/instituições ou sociedades, por estarem inseridas neste conjunto de condições sociais, culturais e económicas – meio altamente competitivo e resultado da vertiginosa transformação que os mercados experimentam diariamente –, são impelidas a alterar e a ajustarem-se à nova conjuntura para aprimorarem a sua competitividade, produtividade e gestão dos Recursos Humanos.

As transformações que as organizações apresentaram (e continuam a apresentar) têm uma influência contínua na sociedade, nas pessoas e nas próprias organizações. Para se entender a trajetória transformacional das organizações ao longo do século XX, é necessário ter em conta as três fases da sua evolução: industrialização clássica, industrialização neoclássica e era da informação (Chiavenato, 2019, pp. 7-8).

A industrialização clássica ocorreu entre os anos 1900 e 1950 e caracteriza-se, principalmente, pela industrialização em todo o mundo. A estrutura organizacional era burocrática, piramidal, centralizada e rígida, ou seja, inflexível. As pessoas eram consideradas recursos produtivos, a par de outros recursos, como maquinaria e equipamentos (Chiavenato, 2019).

Após este período, dá-se o início da industrialização neoclássica da administração, isto é, depois da Segunda Guerra Mundial (entre 1950 e 1990). A partir desta altura, as sociedades começaram a mudar com maior velocidade e intensidade. As operações comerciais deixaram de ser apenas locais, tornando-se progressivamente mais dinâmicas. Novos modelos de estruturas organizacionais foram introduzidos, proporcionando maior inovação e melhor adaptação/ajuste a novas situações. A cultura organizacional passou a centrar-se no presente, deixando, cada vez mais, o tradicionalismo. Por sua vez, as pessoas começaram a ser vistas como recursos humanos e não como uma simples força de trabalho (Chiavenato, 2019).

Após os anos 90 do século XX, assiste-se à chegada da época digital ou tecnológica, em que os recursos monetários, deixaram de ser o único recurso mais valioso, rivalizando com o conhecimento – o início da era do conhecimento e do capital humano. A antiga Administração de Recursos Humanos deu lugar à Gestão de Talentos Humanos (Chiavenato, 2019).

É de se salientar que o século XX foi marcado por muitas transformações, que exerceram grande influência nas organizações em relação ao seu comportamento, especialmente na forma de ver as pessoas. Do desenvolvimento exposto por Chiavenato (2019), conclui-se que todas essas mudanças assinalam novas formas de estar nas organizações, procurando desenvolver instrumentos que permitam a evolução dos seus colaboradores. Isto é apoiado pelo facto de as organizações não olharem para os indivíduos como meros recursos, mas também pela importância da valorização do conhecimento como recurso do seu capital intelectual. As novas dinâmicas das organizações, atualmente, diversificaram e deixaram para trás os padrões costumeiros, dando lugar a novas ideias organizacionais baseadas no desenvolvimento centrado nas pessoas, onde os seus ambientes de aprendizagem são constantemente construídos a partir de uma visão sistémica e inovadora (Chiavenato, 2001; 2014; 2019).

Deste modo, podemos afirmar que as organizações são “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos a fim de atingir objetivos específicos” (Chiavenato, 2009, p. 24). Por sua vez, Etzioni (1984, p. 13) define as organizações como “unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos; sua razão de ser é servir a esses objetivos”.

Neste contexto, cada vez mais, o propósito das organizações é servir as pessoas e contribuir para a responsabilidade humana, comunitária, económica, ética e social (Dhanesh, 2020; Newstrom, 2011). Com base neste propósito, exercem uma grande influência na vida dos seus *stakeholders*, desde a forma como vivem, consomem produtos e trabalham, até às suas expectativas e crenças. Como resultado, as próprias organizações são igualmente influenciadas pelas pessoas; portanto, depreende-se que uma organização só pode existir quando há nela pessoas dispostas a colaborar de forma coordenada para uma ação conjunta (Chiavenato, 2014; 2019; Newstrom, 2011).

Ainda que as pessoas trabalhem em articulação, numa organização, para alcançar um determinado objetivo, é fundamental que exista uma estrutura formal de relacionamento (organograma). As organizações utilizam a tecnologia para auxiliar as pessoas a desempenharem eficazmente as suas funções, para que interatuem, partilhem e progredam simultaneamente dentro da estrutura organizacional, e que tenham consciência de que são membros do ambiente em que estão inseridas. Neste sentido, de forma a perceber-se o funcionamento das organizações, Newstrom (2011, p. 4) fundamenta a existência de um conjunto de quatro forças que afetam a natureza das organizações: i) pessoas; ii) estrutura; iii) tecnologia; iv) ambiente.

i) As pessoas são os ativos mais importantes, porque integram o sistema social interno da organização, que inclui indivíduos e grupos. Estes últimos podem ser dinâmicos, grandes ou pequenos, formais e informais, oficiais e não oficiais (Newstrom, 2011). Por sua vez, as pessoas (recursos humanos) ganham cada vez mais espaço e importância do que qualquer outro recurso interno na organização devido à sua importância na consecução dos objetivos organizacionais (Pasban & Nojeh, 2016).

Dentro das organizações, as pessoas possuem uma grande diversidade de interesses, com o objetivo de corresponder à expectativa das suas necessidades pessoais e profissionais. Isto leva à presença de uma reciprocidade de interesses, que conduz à permuta e ajustamento de interesses pessoais e organizacionais. As pessoas desejam que a sua participação dentro da organização acuda às suas necessidades pessoais; e as organizações têm a esperança de alcançar os seus objetivos, aprimorar o seu posicionamento e valor na sociedade por intermédio dos seus colaboradores, assegurando sempre uma ligação de satisfação e realização de objetivos entre as pessoas e a organização (Chiavenato, 2001).

Falar de realização de objetivos pessoais implica, em primeiro lugar, aludir à “variabilidade humana”, ou seja, o que vai distinguir cada pessoa como um ser único. Pelo facto de as organizações serem compostas por pessoas, o seu sistema interno é também constituído por uma grande “variabilidade humana”; e para perceber a importância desta “variabilidade”, é fundamental entender o que constitui a pluralidade no local de trabalho. Esta refere-se à variedade e diferenças entre indivíduos numa organização, características individuais de personalidade, aspirações, valores e atitudes, incluindo não só a forma como os indivíduos se identificam, mas também como os outros os percebem. Aliás, a pluralidade no local de trabalho engloba raça, género, grupos

étnicos, idade, religião, orientação sexual, condições mentais e físicas, bem como outras diferenças entre as pessoas. Deste modo, considera-se que “cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito à influência de uma grande escala de variáveis”. Por outro lado, existem diferentes motivações entre as pessoas, cujas necessidades variam, o que proporciona diversos padrões de comportamento (Chiavenato, 2009; 2019, pp. 38-39).

A diversidade no local de trabalho, especialmente as geracionais, apresenta diferenças em vários fatores. Cada uma das gerações existentes nas organizações tem características únicas que afetam o seu bem-estar no local de trabalho como a ética, valores de trabalho, atitudes, relações, a percepção da hierarquia organizacional (liderança), gestão da mudança, personalidade, trabalho em equipa, carreira e expectativas de experiência (Waal *et al.*, 2017).

Uma das vantagens de ter um local de trabalho diversificado reside na evolução contínua do funcionamento e no surgimento de novas culturas que influenciam de modo positivo a organização. Isto é apoiado pelo pensamento de Schein (2009), que defende a relevância de compreender as novas formas culturais derivadas do crescimento das organizações, já que a cultura e as subculturas refletem uma grande influência no seu desempenho e podem ser aceites pela organização, desde que estejam de acordo com os seus objetivos.

Assim, a harmonia organizacional espelha o sucesso da organização, aceitando as características individuais dos seus membros, refletidas nas suas diferenças culturais, com incentivos adequados, motivando-os a colaborar e garantindo a eficiência e eficácia organizacional (Chiavenato, 2019). Por conseguinte, um dos requisitos prévios e indispensáveis para que as pessoas sejam eficientes na sua vida profissional é a necessidade de se sentirem seguras. As circunstâncias mais relevantes para que se verifique este pré-requisito são as condições do ambiente de trabalho voltadas para o bem-estar de todos os colaboradores, o apoio das lideranças e também das pessoas com quem trabalham (Bektas, 2015).

ii) Quanto à estrutura, as organizações muitas vezes são vistas como “estruturas que podem ser divididas em partes hierarquicamente ordenadas, ou como redes de relações” (Jirotko *et al.*, 1992, p. 95). Portanto, todas as organizações têm uma estrutura de gestão – que determina a hierarquia e as relações entre os diferentes setores/atividades e os membros – na qual cada um assume uma função, que deve executar com o máximo

desempenho. O objetivo de uma estrutura organizacional é estabelecer o processo de funções que os membros devem desenvolver para trabalhar em equipa e alcançar os objetivos preconizados (Ahmady *et al.*, 2016; Burton & Obel, 2018; Derbali, 2014; Langton *et al.*, 2016; Martínez-León, & Martínez-García, 2011; Robbins & Judge, 2014).

A estrutura organizacional manifesta-se no organograma da organização e pode ser afetada pelos objetivos, estratégia, ambiente, tecnologia e dimensão da organização. Estas variáveis são fundamentais porque indicam as posições, relações e elementos que compõem a unidade (Ali *et al.*, 2016). Neste contexto, para que todas as atividades decorram, são necessárias diferentes posições dentro da organização, e a função da estrutura é precisamente definir o exercício peculiar de cada um e a sua posição em relação aos restantes membros/pessoas dentro da organização. As pessoas devem, de alguma forma, estar posicionadas dentro de uma estrutura organizacional, para que o trabalho seja realizado com competência (Chiavenato, 2014; Griffin & Moorhead, 2014).

Deste modo, as organizações enfrentam crescentes desafios externos e internos, que são fundamentais na definição do seu design organizacional, no qual a estrutura da organização é a forma de moldar os seus componentes (pessoas) para cumprirem as suas tarefas e atingirem os seus objetivos. Além disso, a estrutura é também determinada pela missão, visão e objetivos globais da organização (Chiavenato, 2009), podendo influenciar fortemente os processos de gestão, moldar padrões e a forma de comunicação entre os membros de cada organização, bem como afetar a eficiência e a eficácia na implementação de novas ideias, tal como acontece em organizações com uma estrutura organizacional descentralizada, positivamente associada à eficácia organizacional (Zheng *et al.*, 2010).

Face a este contexto, as organizações que adotam uma estrutura e comportamentos com elevada formalização e centralização, os seus procedimentos podem representar fatores que impedem a espontaneidade e flexibilidade necessárias à inovação, comunicação, compromisso e envolvimento, ao contrário de organizações com baixa formalização, em que os comportamentos de trabalho são mais desestruturados e os membros têm maior liberdade para lidar com os requisitos das suas tarefas (Chen & Huang, 2007). Deste modo, uma estrutura mais descentralizada cria maior produtividade, independência e sentido de responsabilidade no contexto do trabalho (Chen & Huang, 2007; Zheng *et al.*, 2010).

iii) A era digital baseia-se numa infraestrutura que inclui as tecnologias de informação e comunicação, cujo crescimento mudou principalmente a forma como cada organização interage e comunica (Cascio & Montealegre, 2016).

No que se refere à tecnologia, esta é utilizada para auxiliar o aumento da produtividade, e fornecer recursos mais dinâmicos para melhorar as atividades dos colaboradores. A tecnologia refere-se também aos métodos utilizados para a criação de produtos, incluindo bens físicos e serviços intangíveis. Por outro lado, é um grande motor de mudança organizacional, usado para resolver problemas e eliminar barreiras, através de sistemas inovadores que se adaptam às necessidades existentes (Griffin & Moorhead, 2014; Langton *et al.*, 2016; Robbins & Judge, 2017).

Hoje, as tecnologias da informação e da comunicação caminham para uma nova fase, que se refere a uma mudança, nomeadamente, na forma de ser e realizar o trabalho de cada organização. Por outro lado, compreende o progresso e o propósito de utilização relacionado com a tecnologia no local de trabalho, ilustrando a sua importância na inovação tecnológica em torno da interação social (Cascio & Montealegre, 2016). Com efeito, a tecnologia está a transformar as organizações principalmente no âmbito da comunicação, tornando-a clara, imediata e relevante. A sua aplicação está a destruir barreiras dentro das organizações e dos seus ambientes (Atwater *et al.*, 2008; Schermerhorn *et al.*, 2014).

Esta conceção da introdução da tecnologia tem efeitos positivos para o crescimento e desenvolvimento organizacional e também para os indivíduos. O conceito de interação entre pessoas e tecnologia oferece uma forma de melhorar a dinâmica das organizações (Hughes, 2012). O crescimento das tecnologias da informação e comunicação forçou as organizações a reconsiderarem o seu fluxo de comunicação quer a nível externo quer interno. A nível externo, as tecnologias devem ser ferramentas de auxílio no crescimento e execução de estratégias de relacionamentos. Constituem um importante meio para a disseminação da cultura e da criação de características particulares da organização. Internamente, os novos instrumentos de comunicação implantados permitem aumentar os níveis de informação e partilha de conhecimento (Kunsch, 2007).

O uso progressivo de tecnologias originou mutações, como operações mais maleáveis, um maior contributo entre os colaboradores, melhores processos e sistemas de gestão,

que facilitam a comunicação e a partilha de informação pela via eletrónica (Griffin & Moorhead, 2014; Schermerhorn *et al.*, 2014). Estas mudanças permitem aos colaboradores atingirem os seus objetivos, conhecerem a missão, visão e cultura da organização, bem como alcançarem níveis mais elevados de satisfação, motivação e compromisso no trabalho (Kunsch, 2007).

iv) O meio circundante é constituído por todas as forças que persuadem as organizações e o seu comportamento. Neste sentido, o ambiente contém muitos aspetos ligados por umnexo comum (complexo), em permanente transformação, e desafios. Numa perspetiva mais abrangente, pode-se afirmar que o ambiente é composto por um conjunto de forças e variáveis como, por exemplo, a tecnologia e a cultura. Assim, o ambiente que envolve cada organização tem particularidades que a especificam e diferenciam de outras organizações. Estas particularidades afetam o comportamento funcional dos colaboradores, interligam o ambiente de trabalho interno da organização, fazendo com que possua uma característica diferente (Chiavenato, 2009).

Relativamente ao ambiente externo das organizações, é composto por todos os elementos que são de relevância geral para a organização: a economia, a tecnologia e a cultura (Schermerhorn *et al.*, 2014; Wagner & Hollenbeck, 2010; Uhl-Bien *et al.*, 2014). Já o ambiente interno cria uma construção importante para o comportamento humano. Para melhor se compreender o comportamento em qualquer ambiente, é importante perceber como as condições conjunturais atuam e entender, também, como as pessoas afetam o contexto. A cultura e o clima organizacional contam-se entre as mais fortes influências contextuais no ambiente interno. A cultura organizacional integra as crenças e os valores partilhados, e estes influenciam o comportamento dos membros da organização, enquanto o clima organizacional retrata o conhecimento partilhado dos membros sobre como é a organização em termos de políticas e práticas de gestão (Uhl-Bien *et al.*, 2014; Suh & Shim, 2019).

Para alcançar o êxito organizacional, o líder deve analisar tanto os componentes internos como os externos do seu ambiente. A atenção quando direcionada apenas internamente pode levar à desvalorização das condições ambientais que afetam as atividades da organização ou à incapacidade de descortinar as fraquezas e/ou os pontos fortes dos colaboradores e da própria organização. Assim sendo, é igualmente importante focar nas relações entre a organização e o seu ambiente externo. Isto significa, de facto, um

ajustamento nas atividades da organização de acordo com o desenvolvimento externo, que é conseguido através da relação entre pessoas, recursos e procedimentos, de forma a alcançar uma gestão contínua de intercâmbio e excelência com crescimento sustentável e competitivo (Cucui, 2016).

Neste sentido, é importante ter em conta os quatro elementos acima apresentados por Newstrom (2011), de modo que se entenda que, embora todas as organizações sejam afetadas por estes elementos (pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente), cada organização é única, com as suas características individuais, identidade, imagem, valores e cultura.

Por isso, falar de organizações é, acima de tudo falar de “caráter organizacional” (Yu *et al.*, 2018). Neste sentido, “assim como cada pessoa tem personalidade, cada organização tem cultura” (Brandão, 2014, p. 362), o que significa que produtos, serviços, imagem e identidade são distintos. Este caráter organizacional pode ser determinante no desempenho da organização e pode também ser influenciado pela conjuntura cultural. A noção de “caráter organizacional” está ligada às pessoas que fazem parte de uma organização. Não só inclui uma personalidade interna – ou do corpo de colaboradores, que contribui para a formação dos traços característicos da organização –, como também diz respeito à perceção dos *stakeholders* internos e externos que têm interesses relacionais nesta mesma organização (Yu *et al.*, 2018).

É também essencial considerar que são as pessoas que estabelecem os traços ou as características dos ambientes humanos existentes dentro de cada organização. Ou seja, são as pessoas que determinam os tipos de ambientes humanos lá existentes. Além disso, os valores dos fundadores das organizações têm uma influência duradoura na cultura e formas de estar. Por consequência, as organizações são propensas a contratar pessoas cuja atuação corresponda à sua personalidade, para que os seus comportamentos e valores estejam alinhados com a organização (Lei & Greer, 2003; Schneider, 1987).

Nos últimos anos surgiu uma nova geração de organizações, que está a mudar a perspetiva competitiva do mundo organizacional. Estas organizações estão a incrementar novos modelos e práticas de negócio baseados em induzir uma vivência impressionável e sensível aos seus *stakeholders*, que vai além do puramente comercial. A noção de afinidade e identidade organizacional espelha o processo de desenvolvimento e aprendizagem para atender às necessidades relativas ao bem-estar de cada indivíduo e

planear um conjunto alternativo de estratégias e projetos em organizações para, na atualidade, conseguir competir (Law & Greer, 2003). Deste modo, por um lado, as condições impostas pela dinâmica global levaram as pessoas a adaptarem-se a novos contextos; por outro, levam as organizações a adotarem novas estratégias de gestão e a internacionalizarem-se pela sua continuidade (Machado, 2014).

O repto atual para as organizações é conseguirem descobrir novos meios de produzir uma mudança na forma de pensar o bem-estar, na incorporação do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional – desde as condições físicas do local de trabalho, os fatores de gestão, a motivação pessoal, bem como a correta utilização dos seus recursos humanos – e no modo como abrangem diretamente a eficiência (agir com perfeição) e a eficácia (saber o que fazer) de toda a organização (Bektas, 2015; Harrington & Ladge, 2009).

2. As Organizações como Sistemas

Após refletir-se sobre a natureza das organizações e seus fatores, apresentados por Newstrom (2011), a complexidade e a razão de ser das organizações vai muito além destas quatro forças (pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente). As próprias organizações são sistemas complexos; por isso, é também essencial conhecer outros elementos determinantes para cada organização: i) a sua missão; ii) a visão; e iii) os seus objetivos.

i) A missão de cada organização significa a sua razão de ser e define o seu papel na sociedade em que está inserida. A missão é também uma forma de expressar os valores, crenças, modos de atividade de cada organização. Assim, a missão determina cinco propósitos: a razão de ser da organização; o seu papel; a natureza do negócio; os tipos de atividades; e os seus esforços futuros (Chiavenato, 2009; 2019).

ii) Quanto à visão organizacional, define aonde a organização pretende chegar no futuro; portanto, quanto mais estreitamente a visão de negócio estiver ligada aos interesses dos seus *stakeholders*, mais a organização cumprirá os seus propósitos. O objetivo da visão é criar uma identidade comum em torno do propósito da organização e direcionar a conduta dos seus intervenientes para o percurso que pretendem seguir. Nesta perspetiva, as organizações planeiam a sua visão de acordo com os seus projetos de vida e como gostariam de estar posicionados no mercado, para além do caminho que pretendem seguir

para atingir este objetivo, ou seja, a visão é a forma como se pretende tornar uma realidade possível. Pelo contrário, a falta desta visão pode induzir a organização a comportamentos desalinhados em relação às suas prioridades (Chiavenato, 2009; 2019).

iii) Estas duas ferramentas de gestão (missão e visão) são de extrema importância, especialmente porque não são dissociáveis de uma estratégia e servem de guia para que as organizações atinjam os seus objetivos e, conseqüentemente, um elevado desempenho (Orhan *et al.*, 2014).

Dada a sua evolução, as organizações estão, atualmente, cada vez mais interessadas nos seus ambientes internos e externos, bem como sujeitas a várias alterações e novas incorporações voltadas para o bem-estar (Chiavenato, 2019). Nesta perspectiva, podem ser consideradas como uma “microsociedade” que opera em diferentes dimensões sociais, económicas, políticas e simbólicas (Kunsch, 2007, p. 42). Além disso, Chiavenato (2019) sustenta que a sociedade moderna é uma sociedade composta por uma variedade de organizações, formada por atividades humanas, grupos, relações intergrupais, normas, valores e atitudes, ou seja, as organizações devem ser interpretadas como “redes vivas” (Brandão, 2014, p. 362).

A noção de organização como sistema refere-se a uma abordagem que concebe as organizações que procuram compreender as influências recíprocas entre os sistemas e o ambiente, bem como as dinâmicas resultantes destas interações (Ackoff & Gharajedaghi, 1996; Cummings, 2015).

Um sistema é entendido como um todo, constituído por peças ou subsistemas que estão ligados entre si de uma forma específica e característica. Além disso, são integrados entre si, ou seja, os sistemas têm diferentes níveis hierárquicos, com um nível mais elevado, composto por outros subsistemas de níveis mais baixos. O nível mais elevado proporciona restrições e oportunidades à forma como um sistema organiza as suas partes. A natureza destas partes afeta a forma como o sistema é organizado (Ackoff & Gharajedaghi, 1996; Cummings, 2015; Von Schlippe & Viena 2013).

Segundo Newstrom (2011, p. 80), um sistema social é “um conjunto complexo de relações humanas que interagem de diversas maneiras”, referindo, ainda, que numa organização “o sistema social inclui todas as pessoas que pertencem a ela e suas relações

entre si e com o mundo exterior”. Portanto, uma organização é um sistema social complexo, com subsistemas compostos por partes que se relacionam e trabalham em conjunto para alcançarem um propósito comum, em que as atividades desenvolvidas dentro delas são regidas por leis (Schermerhorn *et al.*, 2014).

Para melhor se compreender a abordagem dos sistemas e subsistemas, servem como exemplo as organizações, que são uma classe de sistemas sociais, ou seja, são subsistemas de sistemas mais amplos como a sociedade, a economia ou cultura (Ackoff & Gharajedaghi, 1996; Brazhnikov, 2017; Chiavenato, 2019).

Uma vez salientado o interesse das organizações no seu capital intelectual (Chiavenato, 2019, p. 8), dentro deste sistema social, é relevante destacar a importância diária do potencial humano, que é efetivamente, o denominador do desenvolvimento social das organizações, que, para aumentarem as suas capacidades e competências requerem cooperação entre a organização e seus colaboradores. Isto permite que as organizações estejam preparadas à cerca da estrutura social do passado, numa visão apoiada pela história e cultura dos seus atores, para iniciativas de criatividade e de construção de uma visão projetada para o futuro (Brandão, 2013). Naturalmente, esta particularidade dada às pessoas é feita através da comunicação dentro das organizações, pelo facto de esta ser a componente básica dos sistemas sociais que permitem criar relações através do processo de comunicação (Johannessen, 1998).

A visão sistémica é uma forma de as organizações terem a capacidade de alcançarem o sucesso. Deste modo, uma abordagem sistémica requer que as lideranças adotem uma visão holística. Consequentemente, os líderes precisam de interpretar as relações entre os seus colaboradores e a organização como um sistema de interações. Irrefutavelmente, o papel do líder é apoiar as pessoas no alcance dos seus objetivos individuais, organizacionais e sociais, bem como exercer um papel ativo na construção de uma cultura organizacional (valores, crenças, rituais e normas) em que os talentos são aproveitados e desenvolvidos. Esta abordagem constrói um espaço de talentos que permite que à sociedade obtenha recursos humanos capacitados, além de ter uma visão analítica, humanizada e integrativa das pessoas nas organizações (Newstrom, 2011).

Da mesma forma, os líderes, que cultivam o pensamento sistémico, olham para os seus colaboradores como pessoas capazes. Esta visão ajuda-os a rever o significado e a visão

do sucesso, que lhes permite estimular as equipas. E isto é possível através de programas de educação de gestão, onde as organizações expandem o conhecimento dos seus profissionais, desenvolvem as suas capacidades de pensamento crítico e aumentam a sua capacidade de seguir uma abordagem estratégica tendo em conta a visão e os objetivos de cada organização (Senge *et al.*, 1994 in Whittington *et al.*, 2011, pp. 73-74).

No mesmo sentido, uma gestão eficaz de um sistema social requer que as lideranças compreendam a motivação que está por detrás do comportamento das pessoas dentro do contexto organizacional. Assume-se que, de certa forma, o comportamento das pessoas decorre da própria motivação, remuneração, relação contratual com a organização, ambiente de trabalho, liderança e oportunidade de carreira; elementos, que de alguma forma constituem o bem-estar dos colaboradores. Compreender como as organizações e os indivíduos se comportam permite que as lideranças analisem as preocupações dos vários subsistemas (Atwater *et al.*, 2008; Blaschke, 2008).

Com efeito, a atitude/comportamento de qualquer um dos membros que compõem uma organização tem efeitos diretos ou indiretos no comportamento dos demais. Portanto, uma mudança pode influenciar todas as outras partes, por muito pequenos que sejam os efeitos. Por este motivo, as organizações devem estar cientes da natureza da organização e das consequências que as decisões/atos têm sobre os demais, dentro e fora do seu próprio sistema social. Note-se que, tal como as pessoas são fundamentais para as organizações, as organizações também têm papéis e estatutos sociais importantes na sua reputação, missão, visão e valores (Newstrom, 2011).

Por outro lado, esta perspetiva permite entender o contexto da organização e o relacionamento com os seus membros. Assim, a abordagem sistémica procura compreender o funcionamento de cada uma das partes relacionadas no sistema. Um dos objetivos desta abordagem é estimular a capacidade de adaptação, transformação e aquisição de sinergia, bem como proporcionar um amplo leque de perspetivas, propor soluções entre as partes, para alcançar os objetivos organizacionais (Cucui, 2016).

A noção de “sistema aberto” é completamente aplicável às organizações e chama a atenção para a forma como estas trocam informações e recursos com o seu ambiente e como se influenciam mutuamente. Além disso, fornece conceitos úteis que criam uma compreensão de como as organizações mantêm a autonomia funcional e se adaptam às

forças externas (Berglund & Sandström, 2013; Cummings, 2015; Chiavenato, 2014; Weber & Waeger, 2017).

As organizações também podem ser consideradas como um sistema social vivo, no qual as pessoas são incentivadas a alcançar objetivos. Além disso, são também consideradas um sistema sociotécnico, composto por pessoas que interagem com o apoio de componentes técnicos. Necessitam de pessoas comprometidas, com capacidade de adaptação à mudança, para que possam aplicar os seus conhecimentos e atingir os objetivos da organização (Elias & Mascaray, 2003).

A gestão das organizações, no século XXI, é cada vez mais orientada para o paradigma da mudança que engloba não só a tecnologia e novas formas de trabalho, mas também novas estratégias de negócio (Sánchez, 2014). Cada organização possui, assim, um sistema de comportamento organizacional, e isso refere-se à sua marca, valores, visão, missão e objetivos, bem como ao seu estilo de liderança, comunicação e dinâmica. A combinação destes elementos cria, neste sentido, uma cultura em que as atitudes pessoais dos colaboradores e os fatores situacionais geram motivação e alcance dos objetivos (Newstrom, 2011).

3. Ética e Responsabilidade Social nas Organizações

As sociedades são estabelecidas por leis, regras, princípios, segundo os quais os indivíduos são forçados a colaborar. Nelas, existem padrões sociais, que se expressam nas leis que guiam e orientam as pessoas (Arnold, *et al.*, 2014).

A ética é marcada como uma forma de orientação destes princípios de ação humana. Por esta razão, a ética é um princípio cujo objeto é a moralidade (Brandão, 2013a). Ou seja, quando se fala de práticas que refletem a ética nas organizações, é impossível não se falar de moralidade (Goel & Ramanathan, 2014).

Armstrong (2012, p. 100) sustenta que, apesar da distinção entre a ética e a moralidade, ambos os conceitos são frequentemente tratados como sinónimos. A moralidade é um estabelecimento social com um código de regras aprendidas, enquanto a ética apoia-se em ações morais baseadas na razão, preocupando-se com o que é certo e errado

(Chiavenato, 2019), e evolui face à mudança social, não dependendo única e inteiramente da cultura da organização (Arnold *et al.*, 2014).

Chiavenato (2019, p. 398) define a ética como “um conjunto de valores e princípios morais que orientam o comportamento humano em sociedade no sentido de que há um equilíbrio no contexto social, não permitindo que ninguém seja prejudicado”. Por sua vez, Schermerhorn e Bachrach (2016, p. 26) sustentam que a ética é um “código de princípios morais que estabelece padrões de bem ou mal, certo ou errado na nossa conduta”.

A ética deve ser, deste modo, colocada como primazia dentro das organizações, como uma forma de se posicionar e também de pertencer ao seu “ADN”, com harmonia entre os seus discursos e ações. Como tal, a coerência deve ser vista como uma questão fundamental da ética, porque requer caráter, que no âmbito empresarial recorda o que o “ADN” das organizações deve realmente exprimir. Mais precisamente, com o intuito de se atingir a excelência e a felicidade pela qual o entusiasmo/contentamento organizacional é responsável. Portanto, apenas um sistema de valores coerente é capaz de gerar uma unidade e funcionalidade adequadas da vida social (Brandão, 2013a, p. 81).

Face a este contexto, as organizações são cada vez mais forçadas a assumir condutas éticas e socialmente responsáveis, principalmente no que diz respeito ao tratamento dos seus colaboradores. Em resposta, as organizações atuais adotam políticas e programas de ética corporativa para manter um nível esperado de prática moral. Estes programas baseiam-se numa combinação de políticas formais, códigos de ética, modelos de conduta positiva e procedimentos internos para reforçar os valores de cada organização (Griffin & Moorhead, 2014; Newstrom, 2011; Schermerhorn *et al.*, 2014; Watson & Weaver, 2003).

O comportamento das organizações em relação à ética e à responsabilidade social podem influenciar fortemente o modo como são vistas e, especialmente, como a sua marca e imagem são eticamente percebidas. Deste modo, a visão empresarial do que institui ou não institui um procedimento ético, quando não se enquadra nos valores dos seus consumidores, pode persuadir forçosamente o comportamento de compra destes em favor de outras organizações (Brunk, 2010; Ferrell *et al.*, 2018).

No atual cenário globalizado, verifica-se uma crescente preocupação ética que envolve as tecnologias da informação e comunicação. As preocupações exclusivas neste domínio, abrangem os direitos individuais à privacidade e o potencial uso abusivo das tecnologias por parte das organizações. Sem dúvida, a privacidade *online* tornou-se um quesito importante, uma vez que as organizações abordam questões éticas e administrativas relacionadas (Carroll *et al.*, 2018; Griffin & Moorhead, 2014).

A privacidade tornou-se uma questão proeminente – não só ética, mas também legal – impulsionada pela preservação e confidencialidade da informação. Com o advento das tecnologias da informação e da comunicação, os litígios jurídicos sobre a informação e a privacidade tornaram-se cada vez mais complexos. A forma como cada organização gere a informação pode afetar a sua fiabilidade e reputação (Pelteret & Ophoff, 2016).

À medida que a consciencialização destas funcionalidades aumenta, é evidente que existe uma preocupação crescente com a exposição à informação (Carroll *et al.*, 2018; Griffin & Moorhead, 2014). A utilização de dados sensíveis é uma preocupação que coloca os líderes confrontados com novos desafios, que estão ligados, por um lado, à confidencialidade tanto da organização como dos seus *stakeholders* internos e externos; por outro, à sua própria reputação. Este tema reflete, cada vez mais, a importância da ética no uso da informação, devido às consequências que podem emergir da sua apropriação ilegal (Cortellazzo *et al.*, 2019).

A reputação de cada organização serve, deste modo, de orientação para os seus *stakeholders* internos e externos, a fim de clarificar os seus princípios, crenças e códigos de ética. No entanto, é essencial sublinhar que a importância dos valores e códigos de ética difere entre organizações (Arnold *et al.*, 2014; Chiavenato, 2019).

Neste contexto, a informação, comunicação e difusão dos códigos de conduta ética são importantes para que determinadas atitudes possam tornar-se de utilidade para uso diário, e garantir que cada colaborador compreenda sobre as práticas que constituem comportamentos éticos, para que façam parte da cultura de cada organização (Armstrong, 2012). Por outro lado, os códigos de ética empresarial proporcionam diversos benefícios, desde a preservação da conduta e princípios. Permite também um encaixe efetivo (adaptação eficaz) dos valores que cada organização difunde, tendo em conta aqueles que exerce (Brandão, 2013a).

Um dos conceitos que assume especial relevo no contexto das organizações, é a Responsabilidade Social, que Kotler e Lee (2005, p. 3) definem-na como “um compromisso para melhorar o bem-estar da comunidade através de práticas empresariais discricionárias e contribuições para os recursos corporativos”, destacando a palavra “discricionária” como elemento-chave. Em contrapartida, para Schermerhorn e Bachrach (2016, p. 38) a responsabilidade social é “uma obrigação da organização de agir de forma a ir ao encontro dos seus próprios interesses e dos seus *stakeholders*, representando a sociedade em geral”.

Pelo seu caráter, a responsabilidade social corporativa é vista como um compromisso ético e contínuo de uma organização na sociedade (Carroll, *et al.*, 2018; Chiavenato, 2019; John *et al.*, 2019; Ferrell *et al.*, 2018; Langton *et al.*, 2016; Mishra & Schmidt, 2018). A ênfase deste conceito decorre do impacto social que cada organização obtém através dos benefícios empresariais que se vinculam à sua imagem corporativa, do efeito positivo que tem nos seus colaboradores e na sociedade, sustentando-a como uma organização socialmente responsável. No entanto, obriga as organizações a adotarem uma visão mais ampla do seu papel no sistema social (Newstrom, 2011; Rodrigues, 2014).

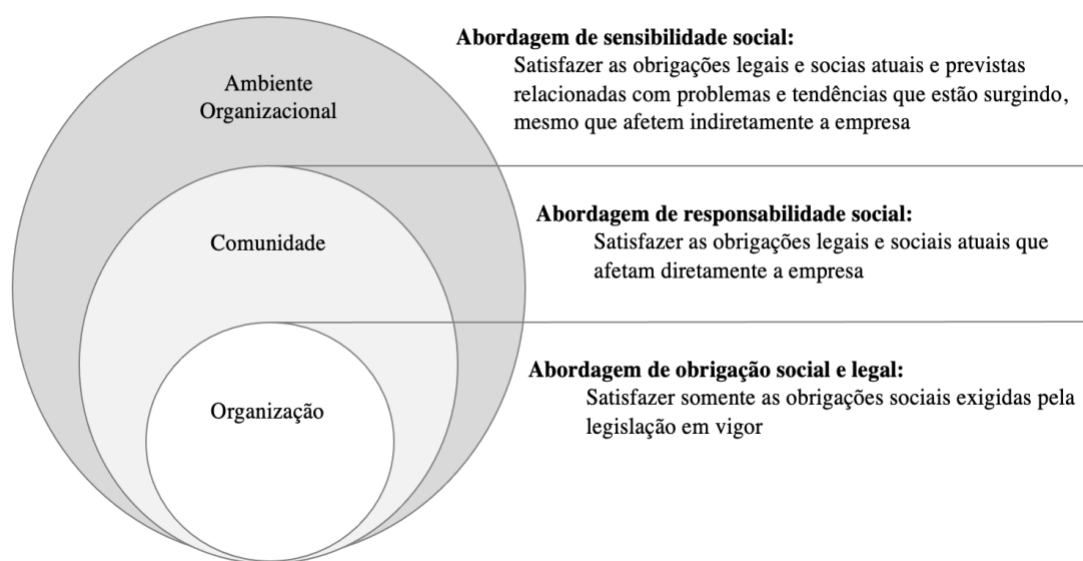
Esta consciência de responsabilidade social está intimamente ligada à estratégia de cada organização para com a sociedade em geral e para com os seus colaboradores (Armstrong, 2012). Estas estratégias contribuem para o bem comum, criam maior interesse e envolvimento, dão prestígio à imagem da organização e proporcionam uma relação positiva entre a organização e os colaboradores (Grover *et al.*, 2019; Ko *et al.*, 2020; John *et al.*, 2019; Kim *et al.*, 2016).

Tendo em conta o seu impacto, a responsabilidade social é exercida como uma conduta ética do negócio das organizações. Portanto, as organizações, nos seus planos de atuação de responsabilidade social, determinam em que medida estarão envolvidas em obras sociais (Armstrong, 2012; Mishra & Schmidt 2018). Neste âmbito, as organizações, nas suas atividades e obras sociais, apresentam diferentes graus de envolvimento, dos quais Chiavenato (2014, p. 594) destaca:

- i) Abordagem da obrigação social e legal: o principal objetivo de cada organização é de “natureza económica”. A organização cumpre apenas as suas obrigações mínimas impostas por lei, sendo o seu principal objetivo a “otimização do lucro”;

- ii) Abordagem da responsabilidade social: a organização não toma as suas decisões somente com base nos “ganhos económicos e na sua obrigação legal”, mas também no seu “critério de benefício social”;
- iii) Abordagem da sensibilidade social: esta abordagem requer que as organizações antecipem os problemas sociais, lidando com eles antes que se tornem críticos.

Figura 1- Níveis de Sensibilidade Social das Organizações



Fonte: Chiavenato (2014, p. 595)

As particularidades deste novo século incluem o desenvolvimento sustentável, a proteção do ambiente, a proteção dos direitos humanos e também aspetos relacionados com a proteção dos consumidores através da segurança dos produtos. Os temas de responsabilidade ética e social envolvem todos os aspetos da vida de cada organização: desde o comportamento dos seus membros até ao seu impacto na sociedade (Grover *et al.*, 2019; Schermerhorn *et al.*, 2014).

As ações de responsabilidade social estão positivamente ligadas às características de cada organização como: doações de caridade, apoio às sociedades, uso de materiais ecológicos, trabalho voluntário (Ko *et al.*, 2020; Mishra & Schmidt 2018).

Kotler e Lee (2005, p. 46) destacam algumas formas de iniciativas sociais na esfera da responsabilidade social corporativa: i) Promoções; ii) Marketing relacionado com uma causa; iii) Marketing social corporativo; iv) Filantropia corporativa; v) Voluntariado comunitário; e vi) Práticas organizacionais socialmente responsáveis.

- i) Promoções: visam apoiar uma causa, sensibilizando a comunidade a contribuir para a mesma causa;
- ii) Marketing relacionado com uma causa: as doações estão ligadas ao volume de vendas dos produtos de cada organização;
- iii) Marketing social corporativo: visa persuadir uma mudança de comportamento;
- iv) Voluntariado comunitário: está relacionado com a disponibilidade de tempo, contribuições que os colaboradores fazem em atividades de apoio a uma causa local;
- v) Filantropia corporativa: são contribuições monetárias diretas realizadas por cada organização;
- vi) Práticas corporativas socialmente responsáveis: referem-se a práticas e investimentos empresariais que contribuem para a melhoria do bem-estar ambiental e comunitário.

A cultura do país em que a organização está inserida pode afetar fortemente a forma de trabalho e a relevância no bem-estar humano ou nos problemas ambientais. Estes fatores influenciam diretamente as organizações em relação à sua responsabilidade social (Mishra & Schmidt, 2018).

No exercício das suas funções, a liderança desempenha um papel crucial no envolvimento e participação das organizações para o bem da sociedade. Portanto, a responsabilidade social só é possível e eficaz com uma liderança responsável, que incentiva e influencia significativamente a extensão e a natureza das atividades sociais praticadas em cada organização (Mishra & Schmidt, 2018).

Neste contexto, os líderes das organizações devem incluir dados de auditoria social nos seus relatórios anuais, expondo não só dados financeiros, mas também informações que incluem o impacto da organização no ambiente e na comunidade (Rodrigues, 2014), de modo a promover transparência na prestação de contas, nos seus relatórios e na compreensão das necessidades éticas e sociais da sociedade em geral e, em particular, dos seus *stakeholders* (Brandão, 2013a).

Deste modo, os propósitos éticos e de responsabilidade social das organizações, precisam cada vez mais de ser estrategicamente orientados para a sustentabilidade através de comportamentos responsáveis que acrescentem valor à organização, à sociedade e ao ambiente (Camilleri, 2017).

O conceito de sustentabilidade tem vindo a ganhar terreno no panorama das organizações. Em parte, devido a uma procura mais exigente de sociedades que progridem com uma cultura em evolução e princípios, cada vez mais enraizados, baseados em valores. Estes traduzem-se numa força incondicional de equidade na justiça social e económica, bem como no respeito pela natureza (Barbosa & Oliveira, 2020; Carroll, *et al.*, 2018).

De facto, a sustentabilidade visa funcionar adequadamente face às necessidades dos *stakeholders* e também proteger ou promover o bem-estar do ambiente natural. As organizações sustentáveis baseiam-se em operar em harmonia com a natureza, acima de tudo, para que as suas ações produzam impactos mínimos no ambiente e ajudem a preservá-lo para as gerações futuras (Schermerhorn & Bachrach, 2016).

As práticas de sustentabilidade estão a tornar-se um objetivo importante para as organizações que respondem às exigências de uma sociedade interessada e ativa na conservação da natureza. Este envolvimento com a sustentabilidade implica um compromisso das organizações com comportamentos responsáveis. Assim, a perspetiva de sustentabilidade e responsabilidade social prevê que as organizações criem valor económico e social, e que alinhem os seus objetivos corporativos com a gestão e responsabilidade ambiental, ao mesmo tempo que permitem a criação de oportunidades para melhorar o bem-estar de todos os *stakeholders* da organização (Camilleri, 2017), de acordo com os pressupostos da ética, responsabilidade social corporativa integrada na gestão e tomada de decisão (Carroll *et al.*, 2018).

4. Identidade e Cultura Organizacional

As organizações são uma realidade que se constrói com particularidades que demarcam os seus valores, estatuto, imagem, identidade e cultura, transmitidas e refletidas através da comunicação. A essência da identidade organizacional é, deste modo, o resultado de um processo de crenças e valores interiorizados decorrentes da construção social (Ruão, 2015).

De acordo Hatch e Schultz (1997, p. 357), a identidade organizacional “refere-se ao que os membros percebem, sentem e pensam sobre as suas organizações”. Sustentando, ainda, que a mesma “presume-se ser uma compreensão coletiva e comum das características distintas dos valores e características de cada organização”. Albert e Whetten (1985) in Hatch e Schultz (1997, p. 357) sustentam ainda a definição de identidade organizacional como “central, duradoura e distinta sobre o caráter de uma organização”.

A identidade organizacional é, neste sentido, particularmente importante na vida das organizações contemporâneas (Albert *et al.*, 2000), porque determina como as pessoas se veem nas organizações, ou seja, é o modo como o indivíduo se identifica como membro da organização à luz da sua missão, visão, propósito, princípios e valores. Salienta-se que a identidade organizacional reflete o propósito de transmitir uma representação mental aos seus colaboradores, através da construção de uma percepção comum da sua organização como o que a distingue de outras (Alvesson, 2011).

Esta identificação organizacional acontece quando os colaboradores compreendem que pertencem à organização e em que medida se reveem nela. Deste modo, a identificação organizacional assume uma especial relevância – produz um sentimento de unidade. Assim sendo, a unidade organizacional tem a particularidade de desencadear um alinhamento entre a organização e os colaboradores quando se identificam com esta. Esta conjuntura, faz-nos salientar que este alinhamento dá origem a emoções positivas, bons resultados organizacionais, comportamentos de cidadania, satisfação e bem-estar do próprio colaborador (He & Brown, 2013; Neto *et al.*, 2018; Park, 2016).

Na literatura, destaca-se que a “identidade organizacional” e a “identidade corporativa” são dois conceitos amplamente diferentes (Hatch & Schultz, 1997; Oliva & Prietob, 2015). Parte do princípio de que a identidade organizacional é fundamentada “nas

percepções, sentimentos e pensamentos” (Oliva & Prietob, 2015, p. 116). Já a identidade corporativa é o que demarca a organização, nomeadamente as suas particularidades inerentes, como por exemplo: a estratégia e os canais de comunicação (Tourky *et al.*, 2018).

Villafañe (2008, p. 27) sustenta que “a identidade das organizações funciona como o estímulo que vai provocar uma experiência – a própria imagem – no recetor, mediada por ela e pela natureza do trabalho corporativo”, sustentando ainda que “a imagem de uma empresa é o resultado interativo que uma ampla gama de comportamentos empresariais produz na mente de seus públicos” (Villafañe, 2008, pp. 23-24); portanto, no seu ponto de vista:

A imagem corporativa é um conceito construído na mente do público, a partir de um estímulo não necessariamente real que é corrigido pelo referido público, e cujo resultado pode ser explicado em termos de isomorfismo gestáltico entre o estímulo e a experiência (Villafañe, 2008, p. 26).

A partir da definição de “identidade” apresentada por Villafañe (2008), é possível perceber que a identidade e a imagem são conceitos intimamente relacionados, mas, ao observá-los cuidadosamente, verifica-se claramente que os conceitos são diferenciados: enquanto a identidade deriva da definição da própria organização, do que é a sua essência, a imagem envolve todas as percepções que os seus *stakeholders* internos têm da instituição de que fazem parte (Hatch & Schultz, 1997; Oliva & Prietob, 2015).

Falar de imagem corporativa é falar da compreensão que os colaboradores têm sobre a organização. Isto é extensivo ao modo de como uma organização é compreendida pelos *stakeholders* externos e internos. A percepção que os colaboradores têm das suas organizações pode ser compreendida de dois modos: como pensam pessoalmente sobre a sua organização e como imaginam que os outros a entendem e percebem (Rho *et al.*, 2015).

A identidade e a imagem são dois elementos que se destacam para que as organizações consigam uma boa reputação ao nível dos seus *stakeholders* internos ou externos. Face a este contexto, é essencial que as organizações demarquem a sua identidade nos seus *stakeholders*, especialmente com os internos, para que efetivamente tenham uma imagem atrativa alinhada com a organização (Oliva & Prietob, 2015; Villafañe, 2008). E isso é

possível, através de uma boa gestão da comunicação, devido à sua capacidade de produzir resultados positivos, essencialmente, por ser um alicerce que apoia a construção da identidade e unidade organizacional (Xiu *et al.*, 2019; Villafañe, 2008).

Sobre a temática que relaciona a identidade e a cultura organizacional, Ravasi e Van Rekom (2003, p. 123) colocam três questões pertinentes: “o que é único na identidade organizacional? O que é exclusivamente organizacional sobre identidade? O que separa a identidade organizacional de outros domínios, como cultura, visão e missão?” Os autores sustentam que “na ausência de um conceito mais preciso, a identidade organizacional pode-se tornar um conceito guarda-chuva, sob o qual uma multiplicidade de conceitos e significados irão prosperar, à custa da validade do próprio conceito”. Ou seja, sem uma conceptualização precisa da “identidade organizacional” torna-se um termo muito amplo, de onde outros conceitos vão tirar inspiração graças à validação do próprio conceito da identidade organizacional.

Por esta razão, existe uma analogia muito específica entre os conceitos de identidade e cultura; deduz-se, por isso, que a identidade organizacional está relacionada com o conceito de cultura organizacional. Mais precisamente, a cultura de uma organização é a expressão viva da representação identitária sentida pelos colaboradores face à identidade, ou seja, do ADN definido por cada organização.

Assim, para Hatch e Schultz (1997), o modelo da dinâmica cultural sustenta que a identidade, a cultura e a imagem organizacional representam três partes constituintes do mesmo sistema de construção de significados que define a organização nos seus elementos mais centrais. Por isso, é essencial estudar a cultura organizacional na sua interação com a identidade e imagem organizacional.

A cultura organizacional, segundo Schein (2009), é a principal fonte de identidade da organização e é identificada como o reflexo de crenças e valores. Note-se que, quando se faz referência à cultura organizacional, o termo “ADN”, como já referido, é frequentemente usado (Andrade, 2014: 235).

Para melhor compreendermos, somos conduzidos a um conceito que nos liga às tradições de pensamento e formas de ser que implicam aspetos relacionados com as crenças. Assim,

para abordar a relação entre cultura e organização, somos levados a apresentar o seu conceito para perceber, mais especificamente, a essência do seu significado.

Assim, a cultura é definida como:

Um padrão de pressuposições básicas partilhadas e aprendidas por um grupo, à medida que resolvem os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que têm funcionado o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, serem ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir sobre estes problemas (Schein, 2010, p. 18).

Esta definição destaca a presunção de que a cultura está relacionada com a partilha na realidade social, através da utilização do simbolismo nas interações sociais. Por isso, a cultura está intimamente ligada à informação/comunicação e ao uso da linguagem. Estes elementos são entendidos como parte da cultura organizacional, em pé de igualdade com outras expressões culturais, tais como ações, artefactos e objetos materiais, porque estabelece a forma como as pessoas manifestam os seus comportamentos, ideias e ideologias (Allison, 2019; Alvesson, 2011).

A expressão “cultura organizacional” é usada para assinalar a interpretação das organizações como particularmente únicas, definidas por um conjunto de significados. Por isso, as organizações são vistas como entidades com um conjunto diferente de significados, valores e símbolos partilhados de forma única para os seus colaboradores (Alvesson, 2011). A cultura organizacional inclui valores, preceitos morais ou regras sociais que criam um vínculo entre estes valores ou preceitos, uma vez que são parte adicional da cultura de cada organização (Allison, 2019).

As organizações têm como características culturais corporativas exclusivas, a forma como se relacionam com os seus *stakeholders*, comunicação e valores. Todos estes elementos fazem parte da cultura de cada organização; portanto, a cultura organizacional é algo que não é materializável e só pode ser observada devido aos seus efeitos positivos ou negativos. Neste ponto, a cultura é comparada metaforicamente com um “iceberg” (Chiavenato, 2019, p. 72), em que no topo, acima do nível da água, estão, por um lado, os aspetos extrínsecos e superficiais das organizações, que derivam da sua cultura: elementos físicos, como as cores utilizadas, os espaços, os procedimentos de trabalho e as políticas de gestão; por outro, na parte submersa, estão os aspetos invisíveis e profundos, que são mais difíceis de observar, como as manifestações psicológicas e

sociológicas que a própria cultura produz (Andrade, 2014; Chiavenato, 2009; Matkó, & Takács, 2017).

Esta abordagem faz denotar que a cultura é muito mais do que é visto de modo superficial, pois existem outros aspectos também importantes, ou talvez mais relevantes, não detetáveis a olho nu, portanto, gerir a cultura de uma dada organização requer especial atenção, sobretudo em organizações que têm uma cultura organizacional forte.

Quando se fala de uma cultura forte, a referência é feita a “um grupo social em que existe elevada coesão” (Andrade, 2014, p. 236). Esta afirmação é reforçada a partir do argumento de Schein (1984; 2009), que afirma que uma forte cultura organizacional é crucial por ser uma fonte orientadora que define comportamentos individuais e coletivos.

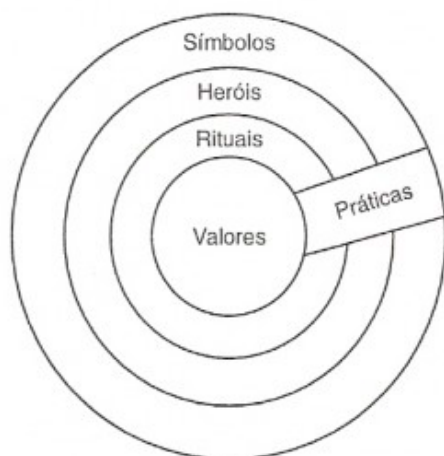
Note-se que as organizações eficazes têm uma certa tendência para ter culturas fortes (Fey & Denison, 2003) porque é uma característica de organizações bem posicionadas, e diz respeito à mentalidade e comportamentos bem integrados, mantidos em comum, coesos e resistentes à influência externa (Kotrba *et al.*, 2012). Além disso, as culturas fortes têm como principal atributo o princípio do compromisso com os seus membros. As organizações com estas características respeitam e incentivam a melhoria contínua dos seus colaboradores, têm culturas orientadas para o desempenho, enfatizam o trabalho em equipa, bem como a inovação, e fazem do bem-estar humano uma das principais prioridades na sua gestão (Schermerhorn *et al.*, 2014).

A cultura organizacional tem o potencial de modelar atitudes, crenças e comportamentos, e estabelecer expectativas de desempenho e motivação. Quanto mais alinhadas as várias estruturas, processos e comunicação dentro de cada organização, mais os colaboradores se sentem alinhados com a natureza da cultura da organização (Ehrhart *et al.*, 2014).

Neste contexto, a comunicação retrata a importância para a divulgação da cultura organizacional, e deve ser utilizada com competência para alinhar culturas corporativas em diversos meios internos da organização, para que através dos canais de comunicação digital possa ser identificado o perfil cultural de cada colaborador (Argenti & Barnes, 2010). A comunicação desempenha, deste modo, um papel importante na esfera cultural, como difundir e estabelecer relações entre a gestão de uma organização e os seus colaboradores (Chen, 2008).

Desta forma, através de uma boa comunicação, é possível promover a cultura organizacional e influenciar comportamentos e atitudes (Tsai, 2011; Yue *et al.*, 2020). Assim, uma cultura forte ajustada aos objetivos de cada organização pode ser concebida para que os colaboradores tenham um “sentido de pertença” e “coesão”, podendo ser desenvolvida utilizando, como base, o modelo cultural de Hofstede (1997) in Andrade (2014, p. 237), que sustenta que o sistema cultural é composto por quatro dimensões: i) símbolos; ii) heróis; iii) rituais; iv) valores.

Figura 2 – A estrutura da Cultura (Hofstede, 1997)



Fonte: Andrade (2014, p. 237)

As dimensões acima apresentadas ocupam uma “posição mais externa ou interna”, tendo em consideração a notoriedade que possuem para um “observador externo desta cultura”. Os símbolos de uma cultura são o lado mais “visível e externo”, ao passo que os valores estão mais “ocultos e intrínsecos” e “provavelmente só serão conhecidos e reconhecidos pelos membros dessa mesma cultura” (Andrade, 2014, p. 237).

Para melhor se compreender, será apresentada a definição de cada dimensão (Andrade, 2014, pp. 239-242):

- i) Símbolos são representações da identidade da organização – como o logótipo, que identifica e diferencia visualmente determinada organização de outras;

- ii) Heróis “são pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias de determinada cultura”, que servem de exemplo ou modelo de comportamento;
- iii) Rituais são “rotinas”, ou seja, atividades habituais que dão grande apoio na criação de uma cultura forte, pelo facto de serem fatores orientadores de comportamentos.
- iv) Valores são o “coração da própria cultura” e, como já referido, mais “ocultos e intrínsecos”;

Por outro lado, as culturas consideradas fracas são difíceis de trabalhar porque não são claras e são pouco consistentes nas práticas organizacionais. O termo é usado para descrever culturas cujos padrões e práticas são pouco claros (ou confusos) e não são reforçados pelos líderes (Warrick, 2017).

Os níveis essenciais de análise cultural destacados por Schein (2010, p. 24) são:

- i) Artefactos e comportamentos: referem-se a elementos materiais, códigos formais e informações relacionadas com a arquitetura da organização, tais como: decoração, mobiliário, vestuário, mitos sobre a organização, linguagem e tecnologia;
- ii) Crenças e valores: referem-se a valores que identificam explicitamente e formalmente cada organização. Geralmente, estes valores são descritos na visão da organização, num código de conduta ou em qualquer tipo de mensagem ou suporte que esteja disponível para todos os colaboradores, tais como a transparência, a confiança e a segurança;
- iii) Pressupostos básicos subjacentes: referem-se aos valores que são adquiridos em relação à organização e que, inconscientemente, se manifestam sob a forma de comportamentos que ocorrem por serem considerados parte da essência de uma determinada organização.

Ainda sobre a temática da cultura organizacional, é importante mencionar as subculturas organizacionais, porque, embora as organizações tenham as suas culturas definidas,

dentro delas também existem subculturas partilhadas pelos seus membros (Bezrukova *et al.*, 2012; Lok & Crawford, 1999; Warrick, 2017).

Segundo Van Maanen e Barley (1985) in Ehrhart *et al.* (2014, p. 168), a subcultura organizacional é definida como:

Um subconjunto de membros de uma organização que interagem regularmente entre si, identificam-se como um grupo distinto dentro da organização, partilham um conjunto de problemas, geralmente definidos como problemas de todos, e tomam rotineiramente ações com base nos entendimentos coletivos únicos do grupo (Van Maanen e Barley, 1985 in Ehrhart *et al.*, 2014, p. 168)

As subculturas possuem os mesmos elementos que a cultura, e não só representam valores normativos, como também exercem influências semelhantes quer sobre o funcionamento de cada organização como um todo, quer no comportamento dos membros de determinados grupos da organização. Neste contexto, os colaboradores, embora integrados na cultura da organização, fazem simultaneamente parte de uma subcultura que decorre das características sociais e individuais de cada colaborador (Copus *et al.*, 2019).

Os líderes, dentro das organizações, desempenham um papel fundamental à medida que as organizações evoluem, crescem e amadurecem. E, como a cultura organizacional também pode evoluir, as lideranças não só devem compreender as novas formas culturais decorrentes do crescimento organizacional, como também ajustá-las com as várias subculturas criadas por este crescimento (Bezrukova *et al.*, 2012; Schein, 2009). Portanto, as subculturas não são necessariamente um fator negativo e podem, na verdade, aumentar a capacidade adaptativa de cada organização (Badia *et al.*, 2020).

A cultura e as subculturas influenciam, deste modo, vários aspetos do funcionamento de cada organização. Com efeito, em algumas organizações, as subculturas têm um papel preponderante face à cultura organizacional, pelo que a tarefa da liderança é gerir as forças e dinâmicas que possam assegurar/garantir que estão em consonância com a missão e os objetivos de cada organização, sem anular as particularidades organizacionais subculturais (Bezrukova *et al.*, 2012; Schein, 2009).

É importante reforçar que seria impossível desvalorizar as subculturas dentro de cada organização. As subculturas lançam as suas bases, desenvolvem as suas crenças e geram

os seus próprios padrões de comportamento. No entanto, devem estar minimamente em consonância com a cultura da organização. Para tal, é necessário incorporar as subculturas dos colaboradores, num vasto espaço cultural de reconhecimento em benefício do conjunto organizacional, resultante da integração de todos os membros da organização nas suas subculturas e cultura organizacional (Schein, 2009).

Capítulo II – A Importância da Comunicação Interna para Desenvolvimento do Bem-estar Organizacional

1. A Dimensão Estratégica da Comunicação Interna

No capítulo anterior, tivemos a oportunidade de refletir sobre as organizações como unidades sociais. As pessoas, como parte integrante das organizações, dada a sua natureza, são seres sociais porque se comunicam (Duarte, 2018). Esta afirmação, leva-nos também a refletir que sem comunicação não existe uma “sociedade de rede” (Castells, 2005), porque a comunicação é um processo que representa a expressão mais completa das relações humanas.

Segundo Ongallo (2007, p. 76), “o fenómeno organizacional, enquanto realidade social, surge da capacidade do ser humano de superar o seu ambiente físico mais imediato, no qual necessita de comunicação para se desenvolver”. O mesmo autor sustenta, ainda, que o desenvolvimento do ser humano se deve a esta capacidade de comunicar e manter relações com outros indivíduos que estão no mesmo ambiente, em que se estabelece uma “compreensão de ideias entre o emissor e o recetor” (Araújo *et al.*, 2012, p. 49).

De facto, o fenómeno organizacional, mencionado por Ongallo (2007), revela a habilidade da evolução do ser humano, todavia, outros aspetos, relacionados com o processo de transformação que as organizações sofreram ao longo dos anos, também contribuíram para todas as mudanças auspiciosas relacionadas com as formas de comunicar. Assim, Kunsch (2013) sustenta que a industrialização trouxe consigo mudanças que levaram as organizações à procura de novas formas de comunicar com os seus *Stakeholders* face à concorrência.

As organizações, por fazerem parte da sociedade, “são diretamente afetadas por todas estas novas mudanças e, conseqüentemente, a comunicação assume novas formas de atuação: deixa de ter uma função apenas técnica e instrumental para ser estratégica”. Devido ao seu progresso, a relevância da comunicação tornou-se cada vez mais proeminente, manifestando novos atributos, até chegar ao que se verifica atualmente. A comunicação atingiu um grau de “sofisticação em sua elaboração e, também, um carácter estratégico, tanto no âmbito dos negócios quanto no conjunto dos objetivos corporativos” (Kunsch, 2013, pp. 180-182). Assim, os novos formatos do ambiente social exigem novas

atitudes por parte das organizações, obrigando a um planeamento mais rigoroso da sua comunicação na vinculação com os seus *stakeholders* (Kunsch, 2007).

No âmbito das organizações, falar de comunicação é respeitar os processos comunicativos que ocorrem dentro delas. Isto é apoiado por Keyton *et al.* (2013, p. 160), que defendem que “uma organização não pode existir sem comunicação já que ambas contribuem e sustentam a sua existência”. Dentro das organizações, a relevância da comunicação organizacional é cada vez mais sentida por ser uma das áreas essenciais do seu funcionamento. A sua atividade é possível devido ao intercâmbio de informações entre os diferentes níveis e posições do ambiente, cultura e comportamento organizacional (Ongallo, 2007; Semegine, 2012).

A forma como a comunicação pode ser exercida é espelhada num contexto de comunicação formal ou informal (Robles, 2018; Semegine, 2012; Welch, & Jackson, 2007; Welch, 2012).

Para que uma organização funcione de forma eficiente, três tipos de comunicação são necessários (Ongallo, 2007, pp. 33-35):

- i) Comunicação vertical descendente: é a comunicação que é direcionada do nível de gestão aos colaboradores (de cima para baixo). É através dela que são transmitidas políticas, estratégias, táticas, procedimentos e regras até ao nível da sua execução;
- ii) Comunicação vertical ascendente: é a comunicação que parte dos colaboradores para as lideranças, ou seja, é a comunicação feita de baixo para cima;
- iii) Comunicação horizontal: é a comunicação que ocorre entre colaboradores que pertencem ao mesmo nível hierárquico, ou seja, diferente da comunicação vertical, não existe um fluxo que ocorra de baixo para cima e vice-versa.

Na dinâmica organizacional, a cooperação humana é a premissa da eficácia e eficiência, e a comunicação organizacional manifesta-se importante porque a cooperação efetiva depende essencialmente da comunicação como condição para unificar os colaboradores

num objetivo comum (Bharadwaj, 2014). A sua importância está gradualmente a ser entendida pelas organizações, devido ao crescimento de alguns fatores que têm despertado esta percepção, como a evolução das tecnologias de comunicação que assumem valor para a comunicação interna (Ongallo, 2007).

Para promover e melhorar a comunicação organizacional, a comunicação interna assume gradualmente o seu espaço, uma vez que é considerada uma área-chave de intervenção estratégica. Para ser estratégica, assenta na sua abordagem, que deve ser tratada de forma consistente, tendo em conta os contextos da organização (Miquel-Segarra & Aced, 2018; Sebastião *et al.*, 2017).

Assim sendo, é crucial criar de forma meticulosa a comunicação interna como uma área estratégica organizacional e incluir a aplicação desta comunicação em vários domínios de intervenção e relacionamento, tais como Relações-Públicas, Gestão de Recursos Humanos, Psicologia e Comportamento Organizacional. Além disso, é possível também, internamente, conceber uma matriz de comunicação holística que reorienta o perfil de comunicação de cada organização, de forma a impelir o processo de comunicação interna para a eficácia organizacional (Bharadwaj, 2014), uma vez que a comunicação interna estratégica origina foco e direção para a construção de relações positivas com os *stakeholders* (Kuchi, 2006; Welch, 2012; Welch, & Jackson, 2007).

Segundo Hume e Leonard (2014), a comunicação interna é um domínio de gestão que exerce grande influência na eficiência da organização. Além disso, é vista, não como um procedimento com objetivos lineares e definíveis, mas como um processo mutável, construído através de vários fatores. Este processo tem na sua origem um alinhamento estratégico, que desenvolve e direciona a organização de acordo com o seu ambiente.

Como tal, somos levados a afirmar que a comunicação interna “pode ser definida como estratégica quando é gerida com o objetivo de alinhar os *stakeholders* internos com a intenção estratégica da organização” (Hume & Leonard, 2014, p. 1). Esta definição faz-nos acreditar que a comunicação interna estratégica, além de ter a sua atenção voltada para a estratégia da organização, também tem o seu alvo nos seus *stakeholders*, nomeadamente, na gestão de equipas, no *engagement* e na satisfação dos colaboradores. De facto, o que define as organizações atuais é a relação entre a organização e os seus colaboradores. O objetivo desta relação é uma tentativa de aumentar a sinergia e,

consequentemente, permitir uma melhor harmonia em todas as áreas da organização, e garantir que os valores organizacionais residem nos seus colaboradores (Argenti & Barnes, 2010).

A comunicação interna, enquanto veículo de transmissão dos valores da organização, permite relacionar vários conceitos de gestão, tais como: a resolução de conflitos, a cultura e identidade organizacional e a gestão da mudança – conceitos estes, para os quais se pretende demonstrar a importância estratégica da comunicação interna como ferramenta de gestão.

Como elemento integrador e presente em todas as atividades desenvolvidas dentro da organização, a comunicação interna tem o papel de melhorar o trabalho em equipa. O seu objetivo é manter os membros da organização unidos (Araujo *et al.*, 2012; Elias & Mascaray, 2003). Está intrinsecamente ligada à necessidade e capacidade de estimular o diálogo estratégico, nomeadamente nas equipas de trabalho, atua como um forte motor no auxílio dos desafios do quotidiano (Hume & Leonard, 2014; Ongallo, 2007). Nesta perspetiva, as ações realizadas através da comunicação interna, auxiliam as equipas a alcançarem os objetivos de cada organização e a gerar motivação e unidade organizacional (Villafañe, 2008).

No que diz respeito aos conflitos, o seu fundamento reside na perceção da incompatibilidade em relação a várias situações existentes nas organizações como: comportamento interdependente dos seus membros, equipas de trabalho e incompatibilidade de interação (Nordin *et al.*, 2014; Ongallo, 2007).

Segundo Putnan e Wilson (1982) in Nordin *et al.*, (2014), é possível medir a gestão de conflitos através de estratégias de gestão de conflitos que utilizem mecanismos comunicacionais, verbais e não verbais. Deste modo, a comunicação interna estratégica insere-se numa infraestrutura holística que identifica as ferramentas de comunicação adequadas para alcançar o alinhamento com o “público” que visa focar (Hume & Leonard, 2014; Neiva, 2018).

A comunicação ascendente permite, deste modo, a identificação de conflitos na sua fase inicial, de forma a evitar o surgimento do primeiro momento de conflito. A comunicação

descendente adequada auxilia a sua resolução “sem traumas”. Finalmente, a comunicação horizontal atua como um elemento preventivo (Ongallo, 2007).

É essencial olhar para alguns detalhes intrínsecos e peculiares da comunicação interna, de modo a compreender cada vez mais a sua importância em relação aos mais diversos temas de desenvolvimento e crescimento de uma organização (Neiva, 2018).

Portanto, falar de comunicação interna, é falar sobre as suas dimensões, mais precisamente: a dimensão económica e a dimensão humana. A dimensão económica da comunicação interna relaciona-se com o significado que produz no clima organizacional, na manutenção e continuidade de talentos, no volume de negócios, entre outros fatores; enquanto a dimensão humana está diretamente relacionada com as relações interpessoais, diálogo, compromisso e construção de identidade corporativa (Cerantola, 2016, pp. 352-353).

Por outro lado, um dos temas que surge em paralelo com a comunicação interna é o tema da cultura corporativa. Portanto, o uso frequente de certas ferramentas e estilos de comunicação interna podem afetar a formação de uma determinada cultura organizacional (Ongallo, 2007; Yue *et al.*, 2020).

Falar-se de identidade e cultura corporativa é, deste modo, sobretudo, como defende Santana e Brandão (2018) tanto a identidade como a cultura influenciam a construção de uma estratégia eficiente e eficaz. Mais precisamente, a comunicação é fundamentalmente uma área estratégica para os processos de redefinição das relações de cada organização com o seu ambiente, bem como pela sua identidade e cultura, o que lhe confere singularidade e permite que seja reconhecida e diferenciada de outras organizações (Yue *et al.*, 2020).

As organizações distinguem-se na forma como expressam a sua cultura, a forma como comunicam através da linguagem, o seu comportamento não-verbal e as diferentes formas de interação. Marchiori (2013) defende que a cultura reflete a essência de uma organização; a comunicação, por sua vez, ajuda a criar uma cultura organizacional. Uma vez que a cultura organizacional é um processo de conceção de sentido, através da interação social, a comunicação neste aspeto é fundamental porque serve como reforço da identificação cultural. A função da comunicação, mais concretamente dos seus

profissionais, é divulgar e fortalecer a cultura organizacional através do processo de comunicação interna com os seus *stakeholders*.

Além disso, a comunicação interna estratégica é realizada não só através de um desenvolvimento cuidadoso do conteúdo da mensagem, mas também pela forma como a mensagem é recebida e interpretada pelos colaboradores. Por esta razão, a comunicação interna estratégica rejeita a ideia de que a comunicação ocorre apenas com o propósito de informar. Em vez disso, atribui uma abordagem dinâmica e multifacetada para fomentar relações fortes entre os colaboradores e a organização (Omilion-Hodges & Baker, 2014).

Por outro lado, a comunicação interna desempenha um papel de destaque na função organizacional, especialmente na influência estratégica da forma como os colaboradores percebem a organização. Este posicionamento é importante, por ter repercussões na influência que exerce sobre os *stakeholders* externos (Omilion-Hodges & Baker, 2014)

Sem uma boa comunicação interna que conduza a uma identidade organizacional, não é possível alinhar a organização de acordo com os seus próprios valores. Portanto, o prestígio corporativo é indispensável para a organização e para os colaboradores (Burmamann & Zeplin, 2005; Cravens & Oliver, 2006).

Uma vez que vivemos “num século de profundas mudanças e imprevisibilidades” (Brandão 2014, p. 383), as organizações também são afetadas pelas transformações que ocorrem nos seus ambientes. Neste domínio, a comunicação interna é igualmente importante (Argenti, 2009; Barrett, 2002; Dolphin, 2005; Kitchen & Daly, 2002). O seu objetivo é criar uma rápida adaptação, não só para as novas dinâmicas internas, mas também para impulsionar o negócio da organização (Kitchen & Daly, 2002).

Note-se que a comunicação não só informa, como também permite que os colaboradores compreendam o rumo da mudança e as transformações que as organizações experimentam. Na verdade, quanto mais os colaboradores entenderem a razão de uma determinada tomada de decisão, maior a compreensão do que deve ser seguido em cada organização (Bel, Smirnov & Wait, 2017; Kuchi, 2006; Yeomans & FitzPatrick, 2017).

Cada vez mais, as novas tecnologias têm sido, na atualidade, um dos principais impulsionadores das mudanças que afetam as organizações, e uma das realidades que as caracterizam, é o seu papel e a sua relação com a comunicação organizacional.

De facto, a comunicação organizacional está, neste momento, a sofrer uma grande mudança, devido às transformações que o digital trouxe às organizações. As novas dinâmicas no processamento de comunicação, alteraram a forma como a informação é transmitida. Todas as mudanças, que ocorrem continuamente neste novo paradigma, introduzem uma nova forma de transmitir informação e também no modo de receber a informação (Kunsch, 2018).

Neste contexto, a comunicação digital posiciona-se de forma mais ativa, através da interação de uma “rede de relacionamentos” que ocorrem virtualmente. Este novo protótipo incentiva a comunicação transparente e comportamentos éticos que transmitem uma imagem e identidade positivas à opinião pública, culminando na necessidade de implementar uma visão de comunicação estratégica por parte das organizações (Kunsch, 2018, p. 18).

Em resumo, é essencial implementar a comunicação interna, e através da tecnologia, projetar um ambiente organizacional transparente e verdadeiro, apoiado pela comunicação frequente, para construir relações de confiança com os colaboradores (Ganapathi, 2016). As organizações que partilham esta visão, constroem uma sensação de pertença e, à medida que este vínculo se desenvolve, leva a um comprometimento organizacional (Mishra *et al.*, 2014).

Assim, é essencial ter em conta a comunicação interna como uma função estratégica que pode levar a uma maior participação e empenho dos colaboradores (Brandão, 2018). Por esta razão, a comunicação interna é vista como uma “chave” na criação e manutenção de relações benéficas e harmoniosas entre os colaboradores (Chen, 2008; Dolphin, 2005).

2. A Importância do Bem-estar nas Organizações

As pessoas são o “coração” das organizações. São elas que conduzem uma organização, criam estratégias, produtos e serviços. Considerando o seu papel vital no desempenho e vantagem competitiva de uma organização, necessitam de estar inseridas num ambiente de trabalho que lhes permita gozar de um bem-estar para que possam desempenhar as suas funções.

Ao longo dos anos, a geração deste bem-estar tornou-se um desafio para as organizações, devido às novas dinâmicas e exigências da força de trabalho. A dinâmica atual está cada vez mais centrada no bem-estar individual, devido às individualidades/particularidades de cada colaborador.

O tema sobre o bem-estar no trabalho tem sido alvo de investigação, com o objetivo de compreender as causas de satisfação ou insatisfação das pessoas no contexto laboral (Van De Voorde *et al.*, 2011). As investigações sobre este tema, são realizadas através do estudo de várias teorias que o relacionam com diferentes áreas de investigação. Como conceito multidimensional, concebe uma perspetiva integrada que incorpora várias ciências como a Psicologia, Medicina, Sociologia e Antropologia (Boreham *et al.*, 2016; Grant *et al.*, 2007; Kowalski & Loretto, 2017).

Para compreender a dimensão deste tema, serão apresentadas as duas principais correntes que aludem ao bem-estar geral. Assim, quando se fala de bem-estar, há que retratar dois conceitos importantes: o bem-estar hedónico (subjeto) e eudemónico (psicológico) (Fisher, 2014, Keyes *et al.*, 2002; Laguardia & Ryan 2000; Paschoal & Tamayo, 2008).

O bem-estar hedónico baseia-se na noção de que o aumento do prazer e a diminuição da dor levam à felicidade, priorizando o prazer da pessoa como o principal objetivo da vida, e está positivamente associado a felicidade e satisfação no trabalho. Os conceitos hedónicos baseiam-se na noção de bem-estar subjeto, expressão comumente usada para se referir à vida feliz. É um componente afetivo, concebido como um sentimento transitório que produz efeitos positivos elevados e um baixo efeito negativo, e um componente cognitivo que está relacionado com a satisfação da vida (Sant'anna *et al.*, 2012, p. 747). Por isso, o bem-estar subjeto propõe que a felicidade individual seja experimentada quando há uma elevada afeição positiva e satisfação, ocorrendo assim efeitos positivos frequentes (Carruthers & Hood, 2004; Paschoal & Tamayo, 2008).

O bem-estar eudemónico, por outro lado, baseia-se na premissa de que as pessoas se sentem felizes se experimentarem os propósitos da vida, desafios e crescimento. Além disso, o objetivo supremo de todo comportamento é a felicidade ou eudaimonia (Keyes *et al.*, 2002)

Nas organizações, o bem-estar tem sido caracterizado como um compromisso ético (Guest, 2017). Por ser um elemento importante na gestão organizacional, desempenha um papel determinante na motivação e satisfação dos colaboradores (Boreham *et al.*, 2016; Guest, 2017; Kowalski & Loretto, 2017). Neste domínio, a dinâmica do bem-estar no local de trabalho é fundamental para se compreender de que forma determinados comportamentos ou estratégias podem aumentar ou comprometer o bem-estar (Kun & Gadanez, 2019).

O bem-estar no trabalho representa uma percepção subjetiva de satisfação e sentimentos positivos em relação ao trabalho, que inclui duas dimensões: i) dimensão física; ii) dimensão social. De igual modo, tem sido associado a três fatores, tais como, trabalho em equipa, *engagement* e compromisso (Diener & Seligman, 2004; p. 53).

A sua abordagem está articulada à satisfação com a vida, nas áreas físicas, mentais e emocionais, na saúde ocupacional e no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Por isso, falar de bem-estar no trabalho, é acima de tudo, falar nas pessoas que compõem cada organização (Diener & Seligman, 2004; Oliveira *et al.*, 2020; Sahai & Mahapatra, 2020).

i) A dimensão física do bem-estar, diz respeito à saúde no trabalho, inclui doenças associadas ao stress, ansiedade ou depressão. Este bem-estar centra-se precisamente na prevenção de doenças profissionais e no fortalecimento de práticas de recursos humanos que incentivam a saúde dos colaboradores e eliminam os efeitos negativos que o *stress* no trabalho pode causar (Boreham *et al.*, 2016).

ii) Por sua vez, a dimensão social do bem-estar refere-se à relação interpessoal entre os indivíduos de cada organização; como sustentam Colbert *et al.* (2016, p.1219): “os relacionamentos têm o potencial de aumentar a satisfação do trabalho, gerar emoções positivas e sustentar a satisfação da vida; apoiam o florescimento dos colaboradores e beneficiam indivíduos e organizações”. Logo, o bem-estar social corresponde à qualidade das relações interpessoais no local de trabalho e é determinante na satisfação dos colaboradores (Dimotakis, 2011; Van Horn *et al.*, 2004; Welch & Jackson, 2007). Corresponde, ainda, ao apoio/suporte social e emocional que os colaboradores recebem no seu local de trabalho (Guest, 2017; Diener & Seligman, 2004; Hammig, 2017).

Um dos fatores-chave que definem o bem-estar dos colaboradores de cada organização, é o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Robertson & Cooper, 2011), no entanto,

a liderança e o clima organizacional também podem influenciar fortemente o bem-estar dos colaboradores. Estes aspetos determinam não só o bem-estar, mas também a satisfação de cada colaborador com o seu local de trabalho.

Fazendo uma breve retrospectiva do percurso das organizações, que anteriormente, consideravam os seus colaboradores como um fator de produção e por conseguinte não tinham a responsabilidade de melhorar o seu bem-estar fora do plano de remuneração e benefícios; na atualidade, esta conceção caiu em desuso, e segundo DeVaney (2015), a principal característica do atual colaborador consiste em olhar para o seu local de trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizagem, e encontrar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ou seja, a remuneração deixou de ser o principal fator de bem-estar.

Estamos hoje perante um novo paradigma que exige que os líderes considerem a importância deste equilíbrio profissional e pessoal, para atender e melhorar as necessidades dos seus colaboradores (Oliveira *et al.*, 2020; Sahai & Mahapatra, 2020). Esta premissa proporciona satisfação e compromisso com o trabalho, e consequente ambiente organizacional amigável que contribui para a formação de uma unidade e comportamentos positivos.

De facto, quando falamos de liderança nas organizações atuais, estamos a falar de condutas que envolvem líderes que promovem a satisfação organizacional, e que, ao mesmo tempo, asseguram a obtenção de bons resultados, através de condutas que fomentam a confiança e o espírito de equipa (Men, 2015). No entanto, destaca-se também a existência de líderes cujo comportamento pode influenciar negativamente o bem-estar e o desempenho do colaborador, causando desmotivação, insatisfação, absentismo e problemas associados à saúde ocupacional (Orellana & Ch Portalanza, 2014).

Portanto, um dos desafios das organizações atuais é precisamente o cultivo de uma liderança centrada numa cultura de trabalho bem-sucedida e comprometida com os interesses dos seus colaboradores. Neste contexto, uma cultura de trabalho próspera promove relações sólidas, segurança e oportunidades (Men, 2015).

Sem dúvida, a cultura começa no topo e o bem-estar torna-se parte da cultura quando os líderes defendem os padrões esperados para ajudar os colaboradores a sentirem-se

confortáveis a tomar decisões que alinhem o próprio bem-estar com os objetivos da organização. Diante disso, Men (2015) argumenta que a comunicação revela importância neste contexto, para a divulgação da cultura organizacional, baseada em valores que retratam a importância da satisfação de cada colaborador. Assim, através dos canais de comunicação digital, o líder pode identificar o perfil cultural de cada colaborador e entender o que constitui o bem-estar de cada um deles.

A comunicação entre líderes e colaboradores é, deste modo, um dos fatores que claramente contribuem para a criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho, para alcançar um compromisso e a geração de uma imagem positiva da organização; a comunicação é, portanto, uma das chaves para o sucesso (Brandão, 2014).

Neste contexto, para que o ambiente de trabalho tenha uma base sólida e consistente, a liderança serve de referência no cumprimento dos valores da organização, através de condutas que envolvem os colaboradores num ambiente organizacional promissor (Kim *et al.*, 2018; Orellana & Ch Portalanza, 2014). Portanto, para que uma organização funcione de forma eficiente, é importante que prevaleça um ambiente de trabalho harmonioso. Para tal, os aspectos psicológicos que afetam o desempenho dos colaboradores na sua conduta, estão diretamente relacionados com as percepções que o colaborador tem do seu local de trabalho e a relação com o clima organizacional em que está inserido (Berberoglu, 2018). Neste âmbito, o clima organizacional, é entendido como o conjunto de características que definem o ambiente de trabalho de uma organização, e tem um efeito no comportamento, relacionamentos e atitudes dos indivíduos (González, Melo & Limón, 2014, p. 3).

Assim, o clima organizacional pode ser visto como o resultado da percepção de cada indivíduo (James *et al.*, 2008; Pugh *et al.*, 2008). Infere-se que o clima organizacional, influencia fortemente o comportamento dos membros de uma organização, isto é, as motivações e atitudes das pessoas se traduzem em comportamentos positivos ou negativos (Hafee *et al.*, 2019; Mckay *et al.*, 2009). Esta perspectiva expressa a correspondência existente entre a saúde e o bem-estar dos colaboradores em relação ao clima de uma organização (Gomide *et al.*, 2015; Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Organizações onde os ambientes de trabalho não são saudáveis, os níveis de bem-estar são “negativos”, devido ao mau clima organizacional (Hafee *et al.*, 2019; Mckay *et al.*,

2009). Deste modo, surge o desafio dos recursos humanos, que é desempenhar um papel ativo na integração das pessoas, e promover o diálogo através de uma comunicação transparente (Brandão, 2014; Daneshvari *et al.*, 2013; Oliveira *et al.*, 2020; Sahai & Mahapatra, 2020).

Portanto, é elementar que as organizações tenham ambientes virtuosos, e isso é apoiado por Cunha *et al.* (2013), que argumentam que os ambientes virtuosos são os principais motivadores para conter problemas de saúde no trabalho. Um clima organizacional positivo assegura aos colaboradores experiências positivas, especialmente quando destaca uma prioridade para a saúde e o bem-estar (Loh, 2019; Rozman & Strukelj, 2020). Este desafio exige que todos os intervenientes cooperem coesamente com a organização para evitar a perda de energia criativa, e assim contribuir para um ambiente organizacional que apoie o envolvimento do trabalho e torne a organização atrativa para todos (Geue, 2018; Salanova *et al.*, 2005).

Segundo Clampitt e Dowins (1993, p. 6), o clima organizacional reflete também o clima em relação à comunicação a nível organizacional e pessoal, que inclui a confiança, simplicidade e transparência percebida pelos colaboradores em relação aos princípios da comunicação organizacional e em que medida os colaboradores se identificam com a organização. Além disso, através do clima de comunicação é possível estimar se a atitude das pessoas na organização em relação à comunicação é saudável, portanto, o clima de comunicação tem um grande impacto no *engagement* dos colaboradores.

Como tal, a comunicação é um dos impulsionadores deste *engagement*, e certas dimensões da comunicação estão relacionadas precisamente com o clima organizacional e a satisfação do trabalho (Sarangi & Srivastava, 2012), todavia, pode ser aludido que o clima de comunicação seja também uma das componentes internas ao clima organizacional.

Segundo Pérez (2013, p. 385) o clima organizacional afeta diretamente a “alma da organização”, por isso, é importante que as organizações direcionem a sua gestão para a melhoria contínua do seu ambiente de trabalho, por ser um fator chave de desenvolvimento e bem-estar organizacional.

Como já referido anteriormente, a Gestão de Recursos Humanos, enquanto segmento da organização, tem como responsabilidade associada à gestão do capital humano (Paauwe, 2009), cujas práticas internas adotadas representam uma grande influência no bem-estar, para que possam gerar satisfação e influenciar positivamente o compromisso e a confiança. Um bom sistema de estratégias de gestão de recursos humanos, tem a capacidade de reforçar a percepção dos colaboradores, que se reflete na partilha de felicidade, relacionamentos e gozo de uma boa saúde ocupacional (Boreham *et al.*, 2016; Van De Voorde, 2011).

Algumas das práticas de recursos humanos direcionadas para o bem-estar podem basear-se nos seguintes princípios:

- i) Partilhar boas relações de trabalho: as relações saudáveis no local de trabalho são importantes para o bem-estar da organização e são determinantes para a criação de confiança, respeito e cidadania organizacional. A existência desta cidadania organizacional proporciona aos colaboradores um espírito de partilha na realização das tarefas, apoio, dinamismo, compromisso e boas relações para que seja promovida uma mutualidade positiva entre a organização e os colaboradores (Colbert *et al.*, 2016);
- ii) Elevar os níveis de confiança: a ética nas organizações é um fator importante para a construção da confiança. Esta relação de confiança é incentivada através de comportamentos éticos que atribuem um sentido de valor e significado, visando relações saudáveis e respeitadas (Arnold *et al.*, 2014);
- iii) Olhar para os interesses dos colaboradores: uma vez que as pessoas têm expectativas e interesses pessoais distintos, a existência de reciprocidade organizacional é fundamental para que os colaboradores alcancem os seus interesses. Esta articulação entre os interesses dos colaboradores e os da organização é elementar para fomentar relações positivas, que requer escuta ativa e uma comunicação bidirecional (Guest, 2017);
- iv) Comunicação interna: o seu objetivo é promover uma partilha dinâmica e aberta de informação, para que haja uma melhor interação e reciprocidade entre as equipas e a liderança (Berberoglu, 2018). A comunicação interna surge como um instrumento estratégico que liga e aproxima os colaboradores da organização, para que as relações

internas sejam reforçadas e seja criado um bem-estar que permita uma maior proximidade (Kowalski & Loretto, 2017).

v) Gestão do stress no trabalho: a gestão do stress no local de trabalho é um ponto importante a ser mencionado, devido aos efeitos atrozos que causam na vida dos colaboradores. Os ambientes organizacionais positivos são fortes candidatos à redução do stress porque têm um impacto muito grande nas relações internas, reduz o absentismo e o *turnover*, partindo da premissa de que as pessoas mais felizes também são mais saudáveis (Colbert *et al.*, 2016).

Para terminar, é essencial que as organizações estejam conscientes do impacto que o bem-estar representa na vida organizacional e como pode promover uma maior e melhor satisfação dos colaboradores (Tsai *al.*, 2015). Uma vez que o bem-estar depende de vários fatores, conhecer a natureza dos indivíduos proporciona à organização a oportunidade de obter uma melhor resposta sobre a satisfação e interesses dos seus colaboradores, destacando que o bem-estar destes ocorre em paralelo com o bom funcionamento da organização (Boreham *et al.*, 2016; Kowalski & Loretto, 2017).

3. Positividade, Felicidade, Motivação, Satisfação e *Engagement* como fatores de Bem-estar nas Organizações

No tema anterior tivemos a oportunidade de refletir sobre o bem-estar e destacar os elementos que constituem importantes constructos para a geração de bem-estar nas organizações. A positividade, felicidade, motivação e o *engagement*, são também elementos essenciais que integram a geração de um bem-estar.

Começando pela positividade, o tema será abordado sob a perspetiva da psicologia positiva – movimento que surgiu no final dos anos 90 do século XX, a partir dos estudos de Seligman. Desde então, diversos estudos têm sido realizados em várias áreas do conhecimento relacionados com a psicologia positiva. Esta nova abordagem afirma que a saúde emocional se centra no estudo de qualidades positivas e indica como desenvolvê-las, para que as pessoas se sintam completas, felizes e realizadas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014).

Como sustentam vários autores – a psicologia positiva não se destina a substituir a psicologia tradicional, mas em complementá-la, expandindo-se em estudos que visam obter uma descrição completa e equilibrada da condição humana nas organizações (Contreras & Esguerra, 2006; Park *et al.*, 2013).

Neste âmbito, a psicologia positiva é um ramo da psicologia (Contreras & Esguerra, 2006, p. 313) que evidencia e reforça aspetos positivos. O seu objetivo é estimular uma mudança no foco da psicologia, na correção de situações negativas para também construir qualidades positivas (Kour *et al.*, 2019; Seligman & Csikszentmihalyi, 2014).

Segundo Duckworth *et al* (2005, p. 630), a psicologia positiva é “o estudo científico de experiências positivas e traços individuais positivos, e das instituições que facilitam o seu desenvolvimento”. De forma mais sucinta, Linley *et al.* (2006, p. 8) sustentam que a psicologia positiva é “um estudo científico do funcionamento humano ideal”.

Neste contexto, Seligman e Csikszentmihalyi (2014, p. 280) destacam três níveis fundamentais da psicologia positiva: i) nível subjetivo; ii) nível individual; iii) nível de grupo.

- i) Quanto ao nível subjetivo, refere-se a valores e experiências subjetivas, como: bem-estar, contentamento e satisfação; esperança e otimismo; fluxo e felicidade;
- ii) O nível individual reflete características individuais positivas, tais como vocação, coragem e capacidade interpessoal;
- iii) O nível de grupo inclui as virtudes e instituições cívicas que induzem os indivíduos a exercerem a cidadania: responsabilidade, nutrição, altruísmo, civismo, moderação, tolerância e ética de trabalho.

Na esfera organizacional, surge um novo conceito no domínio da psicologia positiva – psicologia organizacional positiva –, apoiada por Salanova *et al.* (2016, p. 177), que define “o estudo científico do funcionamento ideal da saúde dos indivíduos e grupos nas organizações, bem como a gestão eficaz do bem-estar psicossocial no trabalho e o desenvolvimento das organizações para se tornarem mais saudáveis”. Por sua vez, Donaldson e Ko (2010, p. 178), na mesma perspetiva, definem-na como “o estudo

científico de experiências e características subjetivas no local de trabalho. A sua aplicação serve para melhorar a eficácia e a qualidade de vida nas organizações”.

Cunha *et al.* (2008, p. 26) sustentam que “a positividade organizacional tem na sua base a interação humana”, pelo que o objetivo dos estudos que englobam esta esfera tem o propósito de compreender e distinguir as características das organizações positivas e negativas, não só tendo como base a liderança ou mesmo as decisões tomadas por cada organização, mas também através das suas “intervenções quotidianas”. Este ponto de vista apresentado pelos autores não se destina a desconsiderar o “lado técnico”, tornando-o menos importante que o comportamental, mas, sim, a sublinhar que as competências técnicas não substituem as competências comportamentais.

No âmbito da construção da “positividade organizacional” são destacados três aspetos fundamentais, que Cunha *et al.* (2013, p. 317) sublinham:

- i) “As virtudes, traços e estados psicológicos positivos dos indivíduos constituem a unidade mais básica da criação de positividade em contexto organizacional”;
- ii) Determinadas características individuais são “traços”; por esta razão, dificilmente mudam. Como forma de contornar, as organizações podem adotar medidas de recrutamento e seleção de pessoas com as características desejadas;
- iii) Determinadas características individuais “podem ser consideradas estados, ou quase-estados que podem ser promovidos e desenvolvidos pelas práticas de gestão e liderança”.

Falar de positividade é, também falar de emoções positivas que, por sua vez, atuam como catalisador de sucesso no local de trabalho, um fator determinante nos resultados da vida de uma pessoa, e uma fonte de resultados positivos em várias esferas da vida, por ter o potencial de mudar os comportamentos dos indivíduos (Armenta *et al.*, 2017). Portanto, os indivíduos com uma orientação positiva, para além de vivenciarem uma maior realização no trabalho, podem igualmente experimentar uma maior satisfação na vida privada e profissional devido à sua capacidade de equilibrar a vida profissional e pessoal.

Além disso, podem experimentar emoções positivas, como gratidão, felicidade e motivação (Fredrickson *et al.*, 2000).

Há ainda a destacar que uma orientação positiva pode agir como uma força motivacional que sustenta os esforços e o equilíbrio de um indivíduo (Orkibi & Brandt, 2015). Desta forma, os colaboradores que experimentam tais emoções gozam de resultados mais benéficos no local de trabalho em comparação com aqueles que experimentam níveis mais baixos de emoções positivas. Por outro lado, são mais propensos a receber *feedback* mais favorável dos seus líderes (devido à probabilidade de um desempenho superior) e podem, conseqüentemente, ter rendimentos mais elevados e também receber um maior apoio social da organização em comparação com outros colaboradores (Fredrickson *et al.*, 2000; Walsh *et al.*, 2018).

Nutrir este sentimento positivo, só é possível em organizações que primam por ambientes de trabalho positivos, focados no bem-estar e que estimulam o seu capital humano. E isso é apoiado pelo princípio de que as organizações positivas não só se caracterizam pela sua excelência organizacional, mas também por terem uma estrutura física e pessoas psicologicamente saudáveis (Salanova *et al.*, 2016).

Uma orientação positiva pode, portanto, proporcionar a harmonia entre a vida profissional e pessoal, permitindo tolerância ao *stress*, resiliência e compromisso com os objetivos. O equilíbrio entre ambos serve como um mecanismo psicológico que permite que os colaboradores tirem partido da sua orientação positiva de uma forma que se traduza em maior satisfação com o trabalho (Orkibi & Brandt, 2015). Por outro lado, o equilíbrio das emoções positivas permite também uma maior satisfação com a vida e pode ser útil na procura de felicidade, para além da satisfação e do prazer intrínsecos (Fredrickson *et al.*, 2000).

Quando se fala de virtuosidade nas organizações do século XXI, na verdade, faz-se referência a organizações que incentivam a positividade entre os seus membros (*stakeholders* internos e externos), a fim de aumentar o seu desempenho (Cunha, *et al.*, 2013). Estas abordagens da positividade nas organizações são estrategicamente “lançadas” principalmente devido aos resultados positivos que detêm no desempenho organizacional, e podem acentuar, promover e desenvolver o melhor da condição humana, exemplificada em práticas e comportamentos positivos que amplificam o efeito

positivo nos colaboradores (Geue, 2018). De facto, a virtuosidade implica “uma conduta diária de boas práticas organizacionais”, baseadas em valores assentes na ética e na moral (Brandão, 2014, p. 374).

Deste modo, as organizações do século XXI devem manifestar um maior sentido de responsabilidade pela felicidade num contexto organizacional, a fim de garantir que o seu capital humano possa usufruir de um bem-estar. Para tal, é importante criar uma visão sustentável que utilize planos e abordagens que atendam a sentimentos com ligações positivas, bem como desenvolver estratégias que proporcionem uma vantagem competitiva tendo em conta esta componente (Kour *et al.*, 2019).

Neste contexto, a felicidade torna-se uma componente cada vez mais integrante dos objetivos das organizações. Este estado global, proporciona um bem-estar aos colaboradores, sendo um distintivo que aumenta a competitividade por estar associado ao aumento da produtividade (Kour *et al.*, 2019; Walsh *et al.*, 2018).

No entanto, as pessoas são, em última análise, responsáveis pela sua felicidade, todavia, as organizações devem desempenhar um papel positivo no bem-estar dos seus colaboradores. Por isso, as organizações que praticam a felicidade consideram que o trabalho é o espaço onde as capacidades de cada colaborador se desenvolvem, no qual se pode gerar um grande contributo a nível social. Portanto, o bem-estar no trabalho deve ser uma estratégia de gestão, entendendo que a felicidade e o desenvolvimento do trabalho são a causa de resultados sustentáveis (Walsh *et al.*, 2018).

A este respeito, Rego (2009, p. 215) apresenta um artigo com o título seguinte: “Empregados felizes são mais produtivos?”. Para responder à sua questão, o ideal é apresentar o conceito de felicidade para que se possa compreender o seu significado.

Segundo Rego (2009, p. 218), “a felicidade é uma experiência subjetiva, pois as pessoas são ou não felizes consoante o grau em que acreditam que o são ou não”. A felicidade no local do trabalho descreve o entusiasmo dos colaboradores com o seu trabalho ao encontrarem um sentido, propósito e comprometimento com a organização (Fisher, 2010; Kun & Gadanez, 2019).

No local de trabalho, a felicidade é influenciada por eventos ou situações relacionadas com as expectativas, necessidades e preferências dos colaboradores, e está positivamente

associada ao bem-estar, e sucesso no local de trabalho (Boehm & Lyubomirsky, 2008; Fredrickson *et al.*, 2000; Walsh *et al.*, 2018; Wright & Bonett, 2007).

Respondendo à questão colocada por Rego (2009, p. 220), “é presumível que os colaboradores com níveis mais elevados de bem-estar psicológico tendem a denotar desempenhos mais elevados”, pelo que o bem-estar psicológico está positivamente relacionado com o contexto e a satisfação do trabalho.

A realidade atual cada vez mais é confrontada por uma sociedade competitiva, na qual as forças internas e externas influenciam o contexto de cada organização. Os colaboradores, enquanto força interna, tornam-se motivados quando envolvidos em projetos impactantes, pelo que é importante que cada organização envolva os seus colaboradores nas suas estratégias. As tendências motivacionais atuais, atuam numa perspetiva de desenvolvimento de estratégias que estimulam o *engagement* dos colaboradores e a melhoria contínua do desempenho. Neste sentido, a satisfação e a motivação dos colaboradores são dois conceitos fundamentais para o sucesso organizacional, uma vez que tendem a estar relacionados com resultados positivos e níveis mais elevados de produtividade (Saenz, 2013). Por isso, faz todo o sentido retratar estes conceitos (motivação, satisfação e *engagement*) numa perspetiva integrada.

Assim sendo, a satisfação no trabalho é um estado de bem-estar e felicidade que uma pessoa tem em relação ao desempenho do trabalho e ao ambiente à sua volta, sendo um determinante na produtividade e no bom funcionamento de uma organização (Chiavenato, 2019), ou seja, a satisfação no trabalho é “um estado emocional agradável resultante da avaliação de uma pessoa sobre o seu trabalho” (Locke, 1976, in Bietry & Creusier, 2015, p. 12). Diz respeito a situações e fatores relacionados com a remuneração, liderança, relações de trabalho e ambiente organizacional (Rubiano e Aponte, 2014)

Segundo Rivas e Perero (2018, p. 185), a motivação no contexto de trabalho é “o resultado das inter-relações do indivíduo e do estímulo feito pela organização de forma a criar elementos que impulsionem e incentivem o colaborador a atingir um objetivo”. Deste modo, as pessoas podem ser motivadas por vários fatores, como: fatores intrínsecos (internos) e fatores extrínsecos (externos) (Chiavenato, 2019).

Dado que existem vários fatores que podem levar ao bem-estar, as organizações tornam-se cada vez mais conscientes da importância de os seus colaboradores estarem satisfeitos e motivados no seu local de trabalho, para que possam atender às necessidades da organização (Gomide *et al.*, 2015).

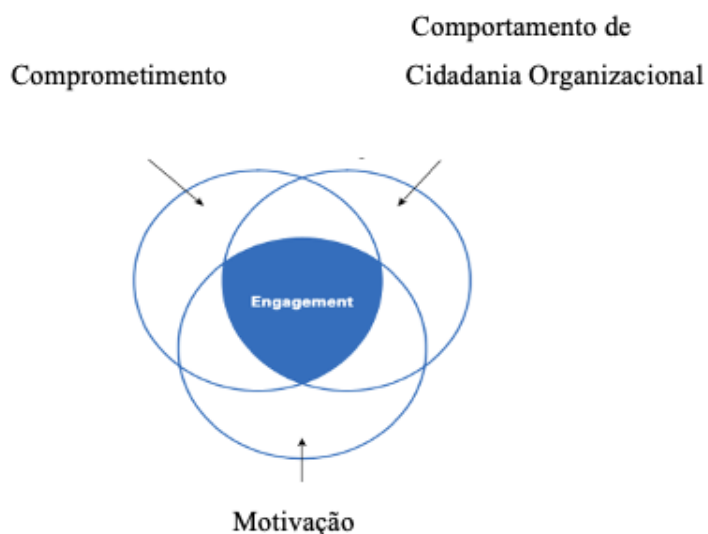
O *engagement*, segundo Kahn (1990, p. 694), “é o aproveitamento dos membros da organização”. Observando para a definição apresentada por Kahn, o termo “*engagement*” pode ser usado de uma forma específica, relacionada com o trabalho, para descrever o que acontece quando as pessoas estão positivamente envolvidas e motivadas com o seu trabalho para alcançarem altos níveis de desempenho (Armstrong, 2012).

Neste contexto, o *engagement* refere-se a uma ação positiva ou a um estado de espírito relacionado com a motivação no trabalho (Fisher, 2010; Salanova *et al.*, 2005), ou seja, é baseado numa construção motivacional que reflete que um colaborador está envolvido com o seu trabalho (Tsaur, 2019).

Perante isto, o conceito de *engagement* é explorado em três componentes, destacadas pelo *Institute for Employment Studies* (IES):

- i) Envolvimento/compromisso: “é a força relativa da identificação do indivíduo e do envolvimento numa organização”;
- ii) Comportamento de cidadania organizacional: refere-se ao comportamento do colaborador, que contribui para além do seu dever para a eficácia organizacional (Organ, 1988, in Armstrong, 2012);
- iii) Motivação: é “a força que energiza, dirige e sustenta o comportamento”; e pode ser intrínseca, quando a motivação é gerada pela pessoa em si, ou extrínseca, se ocorre quando determinadas ações são realizadas para gerar motivação. Neste caso, o elemento de motivação do *engagement* é de natureza intrínseca (Armstrong, 2012, p. 170).

Figura 3 – Modelo de *Engagement* dos Colaboradores



Fonte: Armstrong (2012, p. 170)

De acordo com Omilion-Hodges e Baker (2014), o papel da comunicação interna é ser um canal ou ferramenta de *engagement*, porque influencia a forma como os colaboradores veem, pensam e falam sobre as suas organizações. Neste contexto, a comunicação interna assume-se com um papel decisivo que visa garantir não só que os eventos da organização sejam devidamente informados, mas também, que os seus colaboradores se sintam integrados num espaço de harmonia e boas práticas, portanto, as pessoas que formam a organização são a primeira imagem da própria organização (Brandão, 2018).

Por isso, a comunicação interna ocupa um lugar preeminente, ou seja, a comunicação interna é considerada um ponto chave para o *engagement* dada a sua relação com fatores relacionados com a satisfação e a motivação das pessoas (Kitchen & Daly, 2002). Assim, através da comunicação interna, os colaboradores sentem que estão envolvidos num ambiente de crescimento que permite um aumento dos seus níveis de confiança e consequente produtividade. Esta valorização permite ainda, que os colaboradores se sintam "empenhados" ou "engajados" e demonstrem um maior contributo para a consecução dos objetivos da organização. Por isso, os colaboradores *engaged* derivados de uma boa comunicação interna, expressam a sua satisfação através da autonomia e responsabilidade pelo seu próprio trabalho (Brandão, 2018).

Neste sentido, falar de *engagement*, é falar de organizações que espelham aos colaboradores os seus valores, articulam-nos claramente e promulgam políticas que promovam o comprometimento dos seus colaboradores. Neste contexto, quanto maior for o comprometimento, maiores são os benefícios e os resultados, que se traduzem num bem-estar organizacional. De facto, a energia e o foco inerentes, ao *engagement* permitem que os colaboradores atribuam todo o seu potencial ao trabalho (Leiter & Bakker, 2010).

Este envolvimento criado, gera um estado psicológico que descreve uma relação de bem-estar entre a organização e os colaboradores, que pode influenciar a decisão destes de continuarem ou deixarem de ser membros de uma determinada organização (Cao, 2019). Naturalmente, estes aspetos derivam de maior motivação, satisfação e envolvimento no trabalho; quando os colaboradores estão felizes, motivados, satisfeitos e engajados com o seu trabalho, gozam de um maior bem-estar e, portanto, as suas atitudes e comportamentos são ainda mais positivos (Tsaour, 2019).

Em síntese, a positividade, felicidade, motivação, satisfação e o *engagement* são, componentes que todas as organizações devem potenciar, para que possam não só impulsionar o desempenho dos seus colaboradores, mas também facilitar-lhes as condições psicológicas que lhes permitam desenvolver as suas capacidades para, em seguida, também conseguirem aumentar o referido desempenho e construírem dinâmicas que contribuam para o bem-estar nas organizações a que pertencem. Nos dias que correm, o principal objetivo das organizações é atrair talentos, por isso, é importante oferecer um ambiente de trabalho atrativo e condições que favoreçam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Assim, a procura de organizações que empregam estratégias que favorecem este equilíbrio, tem impulsionado a introdução da psicologia positiva no campo organizacional (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014), tema, que será retratado a seguir.

4. A importância da Comunicação Interna Geradora de Participação e Bem-Estar nas Organizações

As organizações do século XXI, de forma a satisfazer às necessidades emocionais dos seus colaboradores, criam espaços para oportunidades de crescimento profissional que vão ao encontro da qualidade de vida desejada dos seus colaboradores. Assim, para a existência de bem-estar organizacional, é necessário desenvolver organizações baseadas na felicidade e positividade, “pois, sendo as organizações construídas por pessoas e para pessoas, elas devem ser potenciadoras de participação ativa dos seus colaboradores para que se possam tornar em organizações de excelência” (Brandão, 2014, p. 361).

Diante deste novo paradigma social, as organizações deste século, para darem resposta as tendências do mundo organizacional, estão cada vez mais atentas ao seu ambiente interno, pretendendo que seja positivo e saudável. Face a este contexto, através do contributo da psicologia positiva, adotam uma visão otimista, para promover o bem-estar dos seus colaboradores. Por isso, ao longo deste tema, serão abordados aspetos relacionados com a felicidade e a positividade, como forma de fazer uma ponte com o bem-estar organizacional que se expande através destas abordagens.

Nos últimos anos, os estudos organizacionais positivos ganharam destaque. As investigações realizadas neste domínio, baseiam-se na melhoria das organizações, utilizando às suas forças, em vez de abordarem (colmatar) os seus fracassos. Através desta lente, centrar a atenção no que é positivo e virtuoso auxilia a compreensão das pessoas, das equipas, das organizações e também da sociedade em geral (Cunha *et al.*, 2013, p.314).

Não obstante a importância da positividade tenha sido reconhecida ao longo dos anos, tornou-se um foco na psicologia e, posteriormente, no comportamento organizacional (Luthans & Youssef, 2007). Neste contexto, outras áreas articuladas às ciências organizacionais podem ser benéficas para as organizações que têm como perspetiva a positividade e o bem-estar organizacional (Palma *et al.*, 2007).

No âmbito da psicologia positiva, o Comportamento Organizacional Positivo (COP) surgiu da necessidade de enfatizar e construir uma teoria/investigação, baseada nos comportamentos positivos dos indivíduos nas organizações. No entanto, ao contrário da

psicologia positiva, não pretende desvendar novas descobertas sobre a importância da positividade (Luthans, 2002a, p. 59). A sua preocupação destaca a procura de uma abordagem científica sustentável para a inclusão de conhecimentos para liderança, Gestão de Recursos Humanos e desempenho (Luthans *et al.*, 2015, p. 22).

Neste contexto, o conceito de “comportamento organizacional positivo” surgiu a partir de estudos de Luthans, que o define como:

O estudo e aplicação de forças de recursos humanos positivamente orientadas e capacidades psicológicas que podem ser medidas, desenvolvidas e efetivamente conseguidas para melhorar o desempenho no local de trabalho (Luthans, 2002a, p. 59).

Falar de comportamento organizacional positivo, é falar de uma ciência que se destaca no bem-estar do trabalho e na melhoria contínua do desempenho. Seu objeto, é o estudo de condições psicológicas positivas individuais e os pontos fortes dos indivíduos (Bakker & Schaufeli, 2008, pp. 149-150). Essencialmente, tanto o comportamento organizacional positivo como a psicologia positiva partilham um princípio comum – destacam a sua importância no positivismo. No entanto, distinguem-se nos seus principais tópicos de interesse (Donaldson & Ko, 2010, p. 178-179).

Segundo Cunha *et al* (2013, p. 314), o comportamento organizacional positivo é uma abordagem que tem a sua proeminência no positivo; no entanto, não “representa qualquer desdém pelo estudo do que é negativo”. E isto é sustentado pelo facto de a positividade ser construída “mediante o combate ao que é negativo”, pelo que a “negatividade pode ajudar a construir a positividade”.

Para além desta corrente (comportamento organizacional positivo) há também outro estudo que se destaca na psicologia positiva, o Capital Psicológico, denominado PsyCap (Luthans & Youssef, 2007; Luthans, *et al.*, 2015), definido como “um estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo”. Este estado, caracteriza-se pela existência de quatro elementos que, combinados, são capazes de prever o desempenho e a satisfação. São eles: i) eficácia; ii) otimismo; iii) esperança; iv) resiliência (Luthans *et al.*, 2015, p. 2).

- i) Eficácia (Luthans *et al.*, 2015) / autoeficácia (Cunha *et al.*, 2013): a eficácia está intimamente ligada a confiança, e significa fazer um esforço para ter sucesso em tarefas desafiadoras (Luthans *et al.*, 2015);
- ii) Otimismo: prende-se em atribuir uma direção positiva sobre o futuro (Luthans *et al.*, 2007; Luthans *et al.*, 2015). As pessoas com esta característica, percebem os incidentes negativos com confiança, sem desenvolver sentimentos de culpa e desespero (Cunha *et al.*, 2013, p. 316);
- iii) Esperança: É persistir em direção aos objetivos (Luthans *et al.*, 2015). Estas pessoas têm a capacidade de procurar e desenvolver caminhos alternativos que possibilitem atingir os objetivos/ chegar ao sucesso (Cunha *et al.*, 2013);
- iv) Resiliência: é uma capacidade psicológica positiva para recuperar das adversidades, (Luthans *et al.*, 2015). Estas pessoas enfrentam os desafios com maior vigor (Cunha *et al.*, 2013).

Esta abordagem do PsyCap está intimamente ligada aos resultados obtidos por organizações que incentivam um bem-estar psicológico (PWB). Os colaboradores com níveis de bem-estar psicológico elevados, são mais otimistas e resilientes. Altos níveis de PsyCap estão positivamente correlacionados com bons resultados organizacionais como a satisfação dos colaboradores, desempenho e mudança organizacional, bem como níveis mais baixos de absentismo. Por outro lado, os resultados positivos aumentam a percepção de autoeficácia e sentimentos de esperança, e conseqüentemente o PsyCap geral. Tais comportamentos conduzem diretamente à melhoria dos resultados organizacionais positivos que mostram estar correlacionados com o bem-estar psicológico, PsyCap e comportamentos positivos (Robertson & Cooper, 2011).

Ainda na esfera da psicologia positiva, outro conceito central a ser retratado é o da “segurança psicológica”, abordado por Nembhard e Edmondson (2012, p. 3), que o definem como “a crença geral daqueles que se sentem confortáveis sendo eles mesmos – sendo abertos, autênticos e diretos num determinado ambiente ou função”, ou seja, caracteriza-se pela segurança que as pessoas têm em manifestarem as suas opiniões sem se sentirem julgadas, sem medos ou vergonha.

A segurança psicológica é essencial nos processos de aprendizagem e no trabalho em equipa, e estão positivamente relacionadas com a produtividade e inovação dos colaboradores. Esta ligação entre a segurança psicológica e a aprendizagem organizacional viabiliza a base para um maior bem-estar coletivo e dinâmicas organizacionais positivas que impulsionam o desempenho organizacional (Cunha *et al.*, 2013; Nembhard & Edmondson, 2012).

Sublinhe-se que a liderança desempenha igualmente um papel na preservação da segurança psicológica das equipas, ao ser “promotora da segurança psicológica”, através do seu comportamento gerador de participação na tomada de decisão (Cunha *et al.*, 2013, p. 321). Estas relações positivas permitem uma maior motivação e participação, contribuem para a melhoria das relações e criam uma sensação de unidade a todos os níveis (Diener & Seligman, 2004).

Na perspetiva atual, a positividade e a felicidade são decisivas dentro das organizações, especialmente porque influenciam diretamente todo o seu sistema. Fredrickson *et al.* (2000) sustentam que estas componentes têm uma grande influência no cérebro humano e, como tal, promovem a criatividade, o entusiasmo, a satisfação, o desenvolvimento de habilidades e o bem-estar das pessoas.

Dada a competitividade do ambiente atual, as organizações que se destacam são aquelas que promovem entre os seus colaboradores um sentimento de pertença e atribuição de significados (Kets de Vries, 2001). Como forma de se distinguirem, as organizações devem adotar práticas organizacionais saudáveis e o uso de estratégias de comunicação interna, para que os impactos destas características positivas se manifestem em comportamentos que impactem diretamente o bem-estar dos seus colaboradores, a satisfação e a eficácia organizacional (Luthans & Youssef, 2007; Salanova *et al.*, 2016; Walsh *et al.*, 2018).

As organizações que atendem estes critérios são chamadas de “organizações autenticizóticas” por serem organizações que têm como prioridade atender às necessidades humanas, e são estas as organizações que tendem a demarcar o padrão organizacional do século XXI. O termo “autenticizótico” – oriundo das palavras gregas “autentikos” (autêntico) e “zotikos” (vital) –, quando aplicado ao contexto organizacional, descreve como as pessoas são revigoradas pelo seu trabalho e experimentam um sentido de

equilíbrio, compromisso e integridade (Kets de Vries & Balazs, 1999, p. 286; Kets de Vries, 2001; 2017, p. 3).

As organizações autênticas são criadas através de uma cultura de positividade que constrói um bem-estar organizacional e relações de confiança através de comportamentos de integridade, envolvimento e compromisso. Neste sentido, estas organizações podem ser interpretadas como organizações que valorizam e reconhecem a necessidade de criar uma cultura de *feedback*. Assim sendo, uma cultura de *feedback* pode ser estimulada através de líderes que incentivam a participação contínua dentro da organização, para que cada colaborador se sinta confiante e seguro. Além disso, o *feedback* também pode servir como um indicador de como a organização e os colaboradores podem melhorar (Kets de Vries, 2017).

As organizações com estas raízes, são locais de trabalho que respondem a importantes necessidades motivacionais, proporcionam um sentido de envolvimento e de comunidade. As pessoas neste contexto, estabelecem de modo mais adequado e integrado as suas funções ao trabalharem em organizações que atribuem importância ao fator humano (Kets de Vries & Balazs, 1999).

As organizações de hoje, admitem que esta abordagem positiva assume um significado adicional que reformula o paradigma atual. Neste contexto, as organizações positivas estão configuradas para uma nova referência de mudança, para uma visão de um bem-estar organizacional e gestão participativa. Isto pressupõem uma filosofia de comportamentos positivos e pró-ativos, o que implica uma nova adequação do sistema organizacional (Salanova *et al.*, 2016).

A caracterização do século XXI trouxe consigo desafios crescentes para as organizações. Estes desafios vão desde considerações éticas, ambientes organizacionais, avanços tecnológicos e formas de comunicação para a comunidade global, que obrigam as organizações a reformular continuamente o seu foco, as estratégias e o bem-estar dos seus ambientes internos. Com base nisto, atualmente, a Gestão de Recursos Humanos deve posicionar a participação e a positividade como duas componentes estratégicas de valorização do seu potencial humano (Brandão, 2014). Logo, o conceito acima apresentado (comportamento organizacional positivo) é considerado um dos conceitos

mais adequados para se conseguir aprofundar as questões que emergem do contexto das organizações contemporâneas (Kim *et al.*, 2018).

O sucesso das organizações deste século deve-se, sobretudo, ao papel do líder no processo de gestão da comunicação interna, com caráter participativo e visão de clima positivo com os seus colaboradores. Neste contexto, as organizações devem ser edificadas através de líderes que promovem emoções positivas e, como tal, devem ser geridas com virtuosismo (Brandão, 2014). Evidentemente, os líderes são componentes importantes para as organizações; por isso, numa organização, o líder não é apenas o modelo do grupo, mas uma pessoa que representa o comportamento moral da organização (Baker, 2015).

Isto implica que, para a construção de um bem-estar, as interações entre líderes e colaboradores são essenciais, e os líderes autênticos, pelas suas características, enquadram-se neste panorama (Cunha *et al.*, 2013). Uma das principais características desta liderança é a capacidade de motivar através de valores como integridade, equidade e transparência na tomada de decisão, através de uma cultura organizacional de abertura e desenvolvimento contínuo. Estes líderes auxiliam o entendimento entre os colaboradores e demonstram eficácia no processo de informação para a tomada de decisão, através de uma linha de comportamento consistente para promover atitudes positivas (Cunha *et al.*, 2008; Gardner & Schermerhorn, 2004; Luthans, *et al.*, 2015).

Por sua vez, este estilo de liderança induz uma identificação por parte dos colaboradores com o líder e promovem também uma identificação com a equipa. Esta identificação visa incentivar a “esperança” e as emoções positivas dentro da organização através do “otimismo”. Cria-se, assim, um sentimento de “esperança” devido ao comportamento do líder, que pressupõe a partilha de comportamentos, transparência, comunicação aberta, confiança e credibilidade. Por seu turno, a confiança desenvolvida é o resultado da “credibilidade, benevolência e integridade do líder”, pelo que as emoções positivas são desencadeadas devido a estes autênticos líderes, que atribuem valor aos seus colaboradores, aumentando a “autoeficácia” (Cunha *et al.*, 2008, p. 42).

Aliada à motivação, a liderança organizacional tem a responsabilidade de estabelecer e atribuir importância aos seus colaboradores. O desafio é reconhecer a importância da condição humana e criar condições que permitam compatibilizar e alinhar os objetivos individuais com as atividades no local de trabalho. Este desafio implica, em primeiro

lugar, que o trabalho seja realizado de uma forma que faça sentido para os colaboradores, por outro, conduzir à harmonia e a uma sinergia de grupo (Kets de Vries, 2001).

O bem-estar organizacional, como é obvio, depende de vários fatores, incluindo práticas de uma liderança positiva, como a liderança apreciativa, que é “uma conceção associada aos estudos organizacionais positivos” e que demarca os seguintes princípios elementares (Cunha *et al.*, 2008, p. 54):

- i) A liderança apreciativa valoriza o que é positivo na vida: “procura envolver as pessoas em processos dirigidos para a criação da vida e para a criação de valor”;
- ii) A liderança apreciativa põe em ação a inteligência apreciativa: definida por That-chenkery e Metzker, a inteligência apreciativa é “a habilidade para perceber o potencial generativo inerente a cada situação vivida” (Ludema *et al.*, 2007, in Cunha *et al.*, 2008, p. 54). O seu objetivo é impulsionar o melhor das pessoas e conduzi-las a um maior potencial para fins organizacionais;
- iii) A liderança apreciativa “promove a melhoria expressiva da performance organizacional” (Cunha *et al.*, 2008, p. 54).

Além dos modelos de liderança acima apresentados, outros estilos de liderança também estão positivamente relacionados com a geração de um bem-estar organizacional, tais como, em particular, a liderança transformacional, que pode ser um agente poderoso na qualidade do ambiente de trabalho, através de condutas que servem como um modelo positivo e, essencialmente, chamando a atenção para as necessidades individuais dos seus colaboradores, induzindo-os a transcenderem o interesse próprio para o bem da equipa ou organização (Liao & Chuang)

Face a este contexto, a liderança transformacional tem a particularidade de incentivar o desenvolvimento individual e enfatizar fortemente as relações de confiança, reciprocidade e incentivar o desenvolvimento pessoal. Por outro lado, tem um interesse genuíno no bem-estar dos colaboradores por conceber uma ligação emocional entre líderes e equipas. Estes líderes destacam-se pelas suas capacidades de comunicação, práticas e procedimentos organizacionais e, assim, promovem o bem-estar organizacional. Além disso, transmitem um forte sentido de propósito e missão coletiva

que, além de favorecer uma comunicação aberta e refletida na visão organizacional, inspira e gera expectativas de alto desempenho (Liao & Chuang, 2007; Men, 2014).

Este apoio dado pela liderança representa uma grande importância na saúde e bem-estar de cada colaborador, em particular, na redução do stress no trabalho, o que permite que os colaboradores lidem melhor com as exigências específicas no trabalho (Hammig, 2017).

Para que as pessoas se sintam bem no desempenho das suas funções implica, deste modo, que os líderes da empresa criem ambientes organizacionais favoráveis para atender às necessidades motivacionais dos seus colaboradores e, finalmente, tirar melhor partido dos seus talentos. Isto implica em grande medida, o desafio de desenvolver organizações com características autênticas (Kets de Vries, 2011; 2017).

Como podemos refletir anteriormente, o clima organizacional vivido na organização e o estímulo dado aos colaboradores está intimamente ligado ao tema do bem-estar organizacional, e a liderança no seu estrito papel, assume a função de estabelecer exemplos que concedem relevância e valores as pessoas, passados através da geração de uma boa comunicação (Kim *et al.*, 2018).

Face a este contexto, Men (2015) defende que os líderes são claramente reconhecidos como uma importante fonte de informação para os colaboradores. A liderança, gravita em torno desta abordagem, mais precisamente na orientação e captação de atenção coletiva, através de comportamentos orientados para o bem-estar (Goleman, 2013).

A liderança, como uma firme ascendência na organização, favorece um contexto organizacional para a prática eficiente da comunicação interna, e isso é sustentado pelo facto de a liderança ser um dos maiores e mais fortes alicerces de cada organização. Através das suas práticas, contribui para o desenvolvimento de uma boa cultura organizacional e comunicação interna positiva. Assim, os líderes que conduzem as suas ações com valores éticos não só promovem uma conduta ética e valores morais, como também funcionam como modelos para os colaboradores, motivando-os a envolverem-se de forma semelhante (Men, 2015).

Destaca-se que, independentemente do estilo de liderança aplicado, o papel dos líderes é proporcionar um ambiente de trabalho que tire o melhor das pessoas para que estas se

sintam felizes e satisfeitas. Como sustenta Vera *et al.* (2020), quando as pessoas estão felizes com o seu trabalho, não medem esforços para realizarem as suas atividades com satisfação. Ou seja, como reforça ainda Cunha *et al.* (2007), in Brandão (2014, p. 370), “as pessoas mais felizes também são as mais produtivas”.

Esta lente de positividade para o bem-estar tem impacto no processamento da comunicação interna. Para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz, os líderes de cada organização focam-se na construção de um ambiente organizacional favorável, que incentive ideias construtivas em benefício da organização que lideram (Jiang & Shen, 2018). Deste modo, a forma de gerir as organizações e o seu capital humano é, cada vez mais, conduzida a uma mudança de paradigma – do negativismo para o positivismo –, de forma a impelir as atitudes e capacidades positivas dos recursos humanos através de procedimentos e políticas organizacionais positivas (Daneshvari *et al.*, 2013).

Considerando que cada colaborador tem diferentes realidades e motivações, todas as intervenções devem, de alguma forma, ser contextualizadas à realidade de cada um (Fisher, 2010). Esta perceção das organizações centra-se nas particularidades individuais dos colaboradores, levando em consideração as ideias e especificidades de cada *stakeholder*, tendo como princípio o facto de as pessoas terem peculiaridades diferentes e que “aquilo que é verdade para alguns, não é entendido e aceite da mesma maneira por outros”. Deste modo, a comunicação nas organizações deve ser vista de um modo integrado do “eu” de várias pessoas, para que todos se sintam envolvidos e participativos e, fundamentalmente, para que “se reconheçam como os principais ativos da organização”. Daí a importância de definir políticas de comunicação interna, baseadas na participação, que consolidem a cultura e os valores entre os colaboradores de cada organização. Esta gestão participativa, apoiada em práticas de comunicação interna, induzem a “geração de capital psicológico positivo” no seio de cada organização, que é fundamental para “canalizar capacidades e resultados” que possam levar a outras vantagens competitivas, ou seja, reputação e identidade dos colaboradores (Brandão, 2014, pp. 386-387).

Neste contexto, os colaboradores devem ser configurados á realidade e experiências da organização, modos de ser e relacionar, conforme a imagem institucional pretendida “dentro de determinado quadro de representações identitárias”. No entanto, é um facto que cada colaborador também precisa de ter a sua identidade e estabelecer comunicações,

tendo em conta que cada pessoa tem diferentes necessidades, aspirações, objetivos e expectativas que devem ser tidas em conta. Portanto, a comunicação interna neste contexto, representa um papel vital que permite uma ligação que fortalece as relações entre os intervenientes de cada organização, e deve ser reforçada através de vários circuitos e canais, de modo que a participação seja estimulada e a comunicação seja direcionada a todos os colaboradores (Brandão, 2014, p. 387). Esta abordagem destaca a importância de responder às necessidades de cada colaborador, que através da comunicação interna é possível aumentar o sentido de pertença, retenção de talentos e credibilização da organização (Miquel-Segarra & Aced, 2018; Sebastian *et al.*, 2017).

A dinâmica contemporânea fornece canais de comunicação que inspiram consideravelmente as organizações, e falar sobre comunicação é ter em mente muitos dos principais processos que ocorrem nela. Do ponto de vista organizacional, os canais de comunicação utilizados pelos colaboradores são decisivos nas relações comunicativas que são estabelecidas e no impacto, positivo ou negativo, que poderá ter sobre os mesmos (Ongallo, 2007). Por isso, o “modo como se comunica revela, ser um parâmetro fundamental para a harmonia dentro das organizações” (Brandão, 2014, p. 390).

Neste sentido, é conveniente ativar canais de comunicação que facilitem e promovam a intercomunicação entre equipas. Por isso, é essencial que as organizações, nos seus processos de comunicação interna, considerem as necessidades e preferências dos colaboradores na escolha dos melhores canais e conteúdos para chegarem aos seus *stakeholders* (Erjavec *et al.*, 2018; Vercic & Spoljaric, 2020).

À medida que as novas tecnologias mudam a dinâmica das organizações, há um aumento contínuo dos meios de comunicação utilizados para a comunicação interna. Além disso, os tipos de canais e as suas aplicações estão a mudar rapidamente com uma dependência crescente da comunicação digital, e é importante compreender o impacto que estes meios de comunicação têm na perceção dos colaboradores. Portanto, o processamento da comunicação interna e os canais de comunicação utilizados derivam das políticas e estratégias que a liderança adota tendo em conta as características da própria organização, alinhadas com as características individuais dos seus colaboradores (Vercic & Spoljaric, 2020).

Como efetivo instrumento de gestão, a comunicação interna visa, deste modo, estabelecer uma boa relação interpessoal (Bucata & Rizescu, 2017), e um dos seus pressupostos básicos é o modo como vai influenciar a percepção dos colaboradores, ou seja, a forma como visualizam/percebem a organização nos seus procedimentos (Ayundhasurya & Kurniawan, 2018). Por isso, a boa comunicação interna também depende do valor que a organização atribui às opiniões dos seus colaboradores (Brandão, 2014; Constantin & Baias, 2015).

A gestão participativa considera os seus colaboradores como “parceiros”, por um lado, devido ao seu “potencial humano”, por outro, por promover novos modos de participação e fomentar o crescimento dos valores da organização. A gestão participativa baseia-se deste modo, na "indução de uma geração positiva de capital psicológico" para conduzir a resultados que possam levar a vantagens competitivas (Brandão, 2014, p. 386).

Uma gestão conveniente da comunicação interna oferece positividade e felicidade organizacional, particularmente devido ao seu poder de clarificação sobre a direção e o futuro a seguir. Mas também por incentivar os colaboradores a desenvolverem as suas competências e conhecimentos para o seu próprio bem e para o bem organizacional, além de ser um transmissor de abertura para os colaboradores participarem nas decisões da organização (Brandão, 2014).

No que respeita ao bem-estar, a comunicação interna tem um contributo favorável, por consagrar muitos benefícios positivos tanto para a organização como para os seus *stakeholders* (Tenney *et al.*, 2016). Este bem-estar no trabalho acontece, quando os colaboradores estão satisfeitos com o que fazem, como são tratados e como se relacionam entre si (Armstrong, 2012; Donaldson & Ko, 2010). Neste âmbito, as estratégias de comunicação interna ajudam a criar e alcançar níveis mais elevados de envolvimento, de modo a garantir que os colaboradores continuamente se sintam parte integrante da organização e da comunidade interna (Karanges *et al.*, 2015).

No mundo atual, as organizações tornam-se cada vez mais ultracompetitivas, e, como tal, a comunicação com os colaboradores deve ser eficaz, pensada e adaptada às características específicas da organização, de modo que seja criado um grau de eficiência e, por isso, a informação deve ser apresentada e produzida de forma sistemática numa base regular (Armstrong, 2012). Esta perspetiva tem um impacto positivo na satisfação e

retenção dos colaboradores, uma vez que o fluxo de comunicação interna é alargado e extensível a todos os níveis (Ayundhasurya & Kurniawan, 2018). A comunicação interna, deste modo, oferece aos *stakeholders* a oportunidade de relacionamentos, conhecimento dos objetivos da organização de forma eficaz e participação ativa em todas as atividades (Bucata & Rizescu, 2017).

Por ser um dos elementos que integram o sistema da organização, a comunicação interna é cada vez mais indispensável devido à sua capacidade de dar maior reputação à organização e ao modo como é encarada pelos seus colaboradores, como um efetivo “sistema de interações” em que a partilha de significados espelha a identidade da organização (Brandão, 2014, p. 362). Em particular, a comunicação interna é fundamental para incentivar uma organização a transmitir as suas ações, informações e ideias. Por isso, é necessário compreender que a comunicação com os colaboradores é um fator crítico de sucesso por servir de suporte para a eficácia organizacional (Jacobs *et al.*, 2015). É através dela que os colaboradores mantêm uma ligação mais estreita com a organização (Men, 2015).

Como forma de estreitar relacionamentos, a comunicação interna, através dos seus instrumentos, cria uma consciência de comunidade que permite estabelecer uma tripla relação entre a organização, a liderança e os colaboradores. É, portanto, uma influência subjacente ao envolvimento dos colaboradores para que se criem relações de trabalho baseadas na atribuição de significado e de valor (Pereira *et al.*, 2020).

A permanência de um cuidado com o bem-estar e um envolvimento e esforço conjuntos, colaboram para a criação de um ambiente organizacional de apoio, que institui uma cultura estimulante e nutre a integração do trabalho e a confiança a todos os níveis (Jiang & Shen, 2018). Por isso, é elementar que as organizações tenham um ambiente organizacional positivo que contribua para o bem-estar, no qual a comunicação interna desempenha um papel basilar (Brandão, 2014; Kim *et al.*, 2018).

Estes ambientes tornam as pessoas mais abertas para a criação de relações mútuas. Esta abertura e envolvimento leva a uma maior comunicação, que permite às pessoas unirem-se e construírem relações fortes e funcionais que contribuem para a existência de relacionamentos estáveis, devido ao potencial de se criar uma atmosfera de respeito por todos os colaboradores em cada organização (Tenney *et al.*, 2016).

Em síntese, podemos perceber, que as organizações positivas, além de estabelecerem ambientes organizacionais que incentivam a felicidade, o bem-estar e a positividade, têm também políticas internas que visam a comunicação interna como forma de despertar o envolvimento e o compromisso dos seus colaboradores (Salanova *et al.*, 2016). E, a comunicação interna neste contexto, revela-se uma área decisiva que permite a construção e desenvolvimento de relações, que promove um campo de crescimento e partilha, e que favorece a motivação, participação e consolidação de organizações positivas de excelência (Brandão, 2014), denominadas “organizações *autentizóticas*”.

As suas abordagens destinam-se a uma comunicação interna aberta, transparente e fiável através de interações entre os seus diferentes membros. Por isso, a comunicação interna tem sido cada vez mais considerada uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, assumindo a função de constituir redes de informação, comunicação e geração de relacionamentos mútuos, de forma a beneficiar relações internas, divulgar a cultura, os objetivos organizacionais e fundamentalmente gerar um bem-estar organizacional (Omilion-Hodges & Baker, 2014). Por outro lado, na visão e objetivos destas organizações estão enraizadas boas práticas de gestão, destinadas a satisfazer as necessidades humanas. Estas organizações fomentam e reforçam, cada vez mais, uma liderança transparente com base na construção de confiança e ambientes organizacionais positivos (Kets de Vries, 2011; 2017).

Capítulo III – Metodologia

1. Problemática e Objetivos em Investigação

A presente investigação visa realizar um estudo de caso no Standard Bank Angola, cujo tema é o contributo da comunicação interna para o bem-estar dos colaboradores. O seu principal objetivo é: i) apurar, junto dos decisores do Standard Bank Angola, o contributo da comunicação interna para o desenvolvimento do bem-estar dos seus colaboradores; ii) apurar a perceção do papel da comunicação interna para a geração de bem-estar junto dos colaboradores do Standard Bank Angola.

Segundo Quivy e Van Campenhoudt (1995, p. 31), “uma investigação é, por definição, algo que se procura”, e, para a realização de uma investigação com esta dimensão, é necessário estabelecer, em primeiro lugar, uma orientação para a pesquisa que se pretende realizar. Os autores referem ainda que numa investigação existem sete fases fundamentais: i) Pergunta de partida; ii) Exploração (leituras e entrevistas exploratórias); iii) Problemática; iv) Construção do modelo de análise; v) Observação; vi) Análise das informações; vii) Conclusões.

Note-se que cada uma das fases acima mencionadas são importantes para que o investigador atinja os objetivos da investigação, permitindo assim a definição e a sua clarificação, eliminando aspetos insignificantes para a investigação (Bell, 2010). Atendendo os princípios de uma investigação adequada, uma leitura cuidadosa oferece a possibilidade de o investigador selecionar a documentação correta, e contribuir para o levantamento dos conhecimentos adquiridos através dos mesmos, tornando-se uma forma mais clara de chegar a um caminho para uma investigação. Para isso, os seguintes critérios devem ser respeitados: “i) ligações com a pergunta de partida; ii) dimensão razoável do programa de leitura; iii) elementos de análise e de interpretação; iv) abordagens diversificadas” (Quivy & Van Campenhoudt; 1995, p. 54)

Atendendo os fundamentos de Quivy & Van Campenhoudt (1995), foi necessário realizar leituras que permitissem perceber que documentos poderiam fazer mais sentido para a investigação e, a partir daí, aprofundar os conhecimentos para as temáticas em estudo e problematizá-las.

Para os autores, a problemática é uma abordagem teórica adotada para lidar com o problema formulado pela pergunta de partida. A escolha da problemática subordina a direção da investigação que se pretende relacionar. Além disso, é importante que o problema definido dependa da perspectiva teórica e também de um objeto/propósito de investigação adequado, para que o investigador não ultrapasse o objeto da sua investigação, levando o seu estudo de modo consciente (Quivy & Van Campenhout, 1995, p. 89). Assim, com a definição da problemática, é essencial traçar o modelo de análise com conceitos ligados entre si, de modo a garantir a elaboração de um quadro de análise lógico, para que a investigação siga um curso correto e uma estrutura viável (Fortin, 1999).

Neste caso em particular, o principal interesse da investigadora, desde o início, é a comunicação interna, que foi o que a levou a relacionar esta pertinente temática com outra área de estudo. O interesse da investigadora pela comunicação interna fê-la problematizar, combinando-a com o bem-estar organizacional. Este pressuposto permitiu estabelecer uma linha de pensamento com uma orientação de investigação em que se assume a seguinte problemática em estudo:

“A forma como a comunicação interna é realizada pode ser um fator-chave que contribui para o bem-estar dos colaboradores; no entanto, outros fatores podem ser considerados pelos próprios colaboradores como importantes para a existência do referido bem-estar na organização”.

A escolha da temática em estudo deve-se não só à relevância que a comunicação interna representa para as organizações, mas também porque é um instrumento capaz de aproximar os colaboradores de cada organização. Por outro lado, deve-se também à sua formação académica e profissional em Gestão de Recursos Humanos, pelo que a sua preocupação com as pessoas, nomeadamente a sua satisfação e bem-estar, tornou-se uma decisiva área de estudo.

Em resumo, este estudo abrange várias áreas de interesse para a própria investigadora, tais como: comunicação interna, gestão de recursos humanos, bem-estar e liderança nas organizações. Além disso, durante a revisão de literatura foram abordados outros tópicos de interesse, que são transversais ao tema central – organizações, identidade, cultura e clima organizacional.

2. Estratégia Metodológica

Uma vez identificado o problema a ser investigado, é importante criar uma estratégia metodológica baseada na escolha de métodos que servirão para a recolha de dados sobre o problema a ser investigado. Por conseguinte, a estratégia deve ser cuidadosamente ponderada, tendo em conta o assunto e também os recursos disponíveis para o estudo. Para ser possível, é importante determinar os métodos a utilizar para chegar às conclusões finais (Fortin, 1999), através de ferramentas e técnicas pensadas para a recolha dos dados pretendidos (Bell, 2010).

Para o efeito, esta investigação adotou uma estratégia metodológica qualitativa de base exploratória, assente em análise documental e entrevistas; e quantitativa, com base em dados primários na utilização do instrumento metodológico inquirido por questionário.

2.1 Dados exploratórios

Análise Documental

De acordo com Quivy e Van Campenhoudt (1995), uma investigação realizada através da análise documental concerne a análise de documentos e mensagens provindas de obras literárias, artigos, jornais, bem como documentos oficiais de atas de reuniões ou relatórios. Os autores referem, ainda, que os documentos a serem analisados através desta técnica possibilitam conhecer determinadas informações que podem ser pertinentes para explorar outro objeto.

Este tipo de análise permite que o investigador obtenha conhecimento sobre determinados aspetos da organização em estudo, mais precisamente através de documentos disponíveis em diversos canais internos à organização, ou mesmo externamente, permitindo ao investigador uma maior amplitude de conhecimento sobre a organização (Quivy & Van Campenhoudt, 1995, pp. 201-203).

Na organização em estudo, foram analisados documentos internos contidos na Intranet da instituição – denominada SB HUB –, bem como informação disponível no *site* institucional.

A documentação analisada permitiu obter um maior conhecimento sobre a organização em estudo e, assim, esquematizar as entrevistas exploratórias.

Entrevistas Exploratórias

As entrevistas exploratórias são um método que constitui uma técnica de investigação que se baseia numa interação social, na qual o investigador pretende recolher informações e respostas do entrevistado com base em questões formuladas pelo próprio investigador. Esta técnica é definida como “uma forma de diálogo assimétrico”, sendo descrita como uma fonte de informação (Gil, 1989, p. 13). Neste contexto, as entrevistas exploratórias têm a função de “revelar certos aspetos do fenómeno estudado”, complementando assim as pistas das leituras (Quivy & Van Campenhoudt, 1995, p. 69).

Por conseguinte, as entrevistas exploratórias têm a função de alargar o leque de pistas que possibilitam ao investigador refletir e tomar conhecimento de determinados problemas ou situações que, por si só, não teria refletido (Quivy & Van Campenhoudt, 1995, p. 79).

No âmbito desta investigação, foi necessário assinar um termo de confidencialidade, que consistia na utilização exclusiva das informações obtidas para fins académicos. Assim, para melhor aprofundar o conhecimento sobre a organização em estudo, foram realizadas entrevistas exploratórias estruturadas, cujas perguntas foram previamente enviadas por *e-mail* à Administradora Executiva (Yonne de Castro) – Membro do Concelho de Administração – a 7 de abril de 2021, data em que também ocorreu a entrevista. No dia 8 de abril de 2021, realizou-se uma entrevista com a Diretora de Pessoas e Cultura (Eva Rosa Santos) e, finalmente, no dia 19 de abril de 2021, a entrevista com a Diretora de Marketing e Comunicação (Carolina Rocha Vasconcelos). Devido à distância geográfica e à situação atual de COVID-19, as entrevistas foram conduzidas por *Zoom* (Yonne de Castro – ver Anexo A – e Eva Rosa Santos – ver Anexo B) e por *Teams* (Carolina Rocha Vasconcelos – ver Anexo C).

Tendo em conta a posição e função estratégica de cada pessoa entrevistada, as questões centraram-se, principalmente, em torno da comunicação interna, mais precisamente no significado/importância que lhe é atribuída. Neste âmbito, foram realizadas entrevistas exploratórias com o objetivo de se identificar, através dos órgãos decisores do Standard

Bank, a importância que estes atribuem à comunicação interna e como ela pode contribuir para as necessidades pessoais dos colaboradores em relação ao seu bem-estar no local de trabalho.

Estas entrevistas foram úteis para um melhor planeamento da fase seguinte, em particular os dados primários. Esta fase, além de ter possibilitado a obtenção de uma visão geral da perceção dos órgãos decisores do Standard Bank Angola, forneceu pistas sobre questões que poderiam ser colocadas aos colaboradores no inquérito por questionário, a fim de se confrontar as respostas obtidas nas entrevistas exploratórias com as respostas recolhidas no inquérito por questionário. Note-se que, para que as entrevistas pudessem ser transcritas na íntegra, os entrevistados tomaram conhecimento da necessidade de as gravar.

2.2 Dados primários

Os dados primários são adquiridos através do método de recolha escolhido pelo investigador, que são objeto de interpretações de terceiros, sendo que contêm maior subjetividade, devendo o investigador utilizar instrumentos passíveis de medir o que pretende, para obter uma avaliação mais concreta (Walliman, 2011). Neste contexto, para a recolha dos dados primários, escolheu-se uma abordagem quantitativa, que pressupõe a observação direta dos fenómenos. Esta técnica permite controlar as variáveis e selecionar aleatoriamente uma amostra (Carmo & Ferreira, 2008).

Assim, o inquérito por questionário foi concebido tendo em conta as características culturais da população em estudo – população angolana, pertencente ao Standard Bank Angola –, com o principal objetivo de se obter dados sobre as suas opiniões, sentimentos e valores.

Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário é uma técnica de investigação que, segundo Gil (1989, p. 124), “consiste num número mais ou menos elevado de perguntas apresentadas por escrito às pessoas”, cuja intenção é avaliar/aferir a perceção relacionada com opiniões, convicções, sentimentos e interesses relativos a uma população específica.

No âmbito da realização de um inquérito por questionário, é essencial que o investigador defina a população que pretende alcançar, para que seja possível obter resultados a partir de uma amostra significativa de respondentes (Creswell, 2009).

Nesta pesquisa, foi realizado um inquérito por questionário na organização em causa (ver Anexo D), que tem 660 colaboradores (M – 58%; F – 42%). Para tal, o formato digital foi o meio mais viável para a divulgação do inquérito por questionário, por se tratar do modo mais fácil de disseminar a informação. Por outro lado, o facto de a maioria dos colaboradores da organização estar em teletrabalho, devido à situação da COVID-19, tornou este meio certamente o mais viável. Assim, o inquérito por questionário foi aplicado através de um *link* no formato *365 Form*, disponibilizado na Intranet do Standard Bank (SB-HUB), e foi destacado nos *banners* do mesmo canal, estando disponível por um período de um mês (12 de maio de 2021 a 12 de junho de 2021).

A criação deste inquérito por questionário foi dividida em duas partes, a primeira das quais foi concebida para recolher os dados de caracterização dos colaboradores (género, idade, qualificações académicas e antiguidade). Nesta primeira parte, todas as questões foram de escolha múltipla. Sublinhe-se que a variável de estudo “idade” apresenta-se em intervalos de seis anos. Note-se, também, que na página inicial continha uma breve visão geral sobre o estudo em questão.

Relativamente à segunda parte do inquérito por questionário, a investigadora baseou-se na revisão de literatura para a escolha de modelos que foram utilizados para a construção do inquérito, medidos principalmente através de uma escala de Likert de cinco pontos com as seguintes correspondências: discordo totalmente; discordo; indiferente; concordo; e concordo totalmente. Utilizou-se, ainda, uma segunda correspondência também assente numa escala Likert com a seguinte designação: nunca; raramente; às vezes; muitas vezes; e sempre.

Esta parte visou remeter quinze (15) questões relacionadas com a comunicação interna e o bem-estar dos colaboradores do Standard Bank Angola (ver Anexo D ou tabela 1). Todas as perguntas do inquérito por questionário correspondiam a uma variável de estudo pertencente aos modelos escolhidos, e para cada variável foram aplicadas perguntas específicas.

Os modelos escolhidos apresentam as seguintes variáveis:

- i) Modelo de Clappitt e Downs (1993): i) Integração Organizacional; ii) Qualidade dos média; iii) Comunicação entre colaboradores/comunicação horizontal e informal; iv) Informação organizacional/corporativa; v) Comunicação do subordinado/comunicação vertical ascendente; vi) *Feedback* pessoal; vii) Comunicação do supervisor; viii) Clima da comunicação.
- ii) Modelo de Robertson e Cooper (2011): i) Relacionamento no trabalho; ii) Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; iii) Segurança e mudança no trabalho; iv) Condições de trabalho; v) Controlo e autonomia; vi) Recursos e comunicação; vii) Sentido de propósito; viii) Emoções positivas.

3. Constructo Metodológico

Tal como referido, o inquérito por questionário foi elaborado com base em dois modelos, de forma a alcançar resultados fiáveis em relação aos temas em estudo. Assim, o modelo de Clappitt e Downs (1993), auxiliou a elaboração das questões relacionadas com a comunicação interna.

Neste contexto, o estudo realizado pelos autores tem como objetivo investigar a perceção dos colaboradores sobre o impacto relativo das oito dimensões da satisfação da comunicação na produtividade. Além disso, este estudo é conhecido como um dos instrumentos de medição muito utilizado nas organizações, sendo assim considerado uma das melhores ferramentas para medir a satisfação dos colaboradores dentro de cada organização (Clappitt & Downs, 1993).

As oito dimensões estudadas por Clappitt e Downs (1993, pp. 6-7) neste modelo são:

- i) Integração organizacional: está relacionada com o grau de informação dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho imediato, como o grau de satisfação com a informação sobre os planos de cada departamento, requisitos de trabalho e alguma informação sobre o pessoal interno;

- ii) Qualidade dos média: faz referência aos canais de comunicação utilizados, a clareza da informação e a quantidade de informação;
- iii) Comunicação entre colaboradores: diz respeito à fluidez da comunicação horizontal e informal entre colaboradores;
- iv) Informação organizacional/corporativa: está relacionada com as informações sobre a organização como um todo. Diz respeito à informação sobre alterações, políticas e objetivos da organização;
- v) Comunicação do subordinado: este tipo de comunicação centra-se na comunicação ascendente e descendente, focando-se na capacidade de resposta dos colaboradores à comunicação;
- vi) *Feedback* pessoal: diz respeito ao grau de preocupação e à necessidade de os colaboradores saberem sobre o seu desempenho e progresso;
- vii) Comunicação do supervisor: é o tipo de comunicação que flui tanto a nível ascendente como descendente e inclui aspetos de comunicação com os superiores. Ou seja, em que medida os superiores hierárquicos estão abertos à partilha de informação e disponíveis para ouvirem os seus colaboradores;
- viii) Clima organizacional/Clima da comunicação: espelha a comunicação como um todo (organizacional e pessoal). O clima de comunicação também inclui como a comunicação na organização pode motivar e estimular os colaboradores e em que medida faz com que se identifiquem com a organização.

Note-se que, no constructo metodológico, estas oito dimensões/variáveis foram consideradas como fatores-chave para a comunicação interna. Note-se também que, na dimensão/variável do clima da comunicação, o clima organizacional foi integrado porque também reflete a relação da comunicação a nível pessoal e organizacional.

De forma a criar um *link* com as dimensões/variáveis do modelo de bem-estar de Robertson e Cooper (2011), o clima organizacional e o clima da comunicação foram igualmente considerados como fatores-chave de bem-estar no local de trabalho, previamente sustentados na revisão de literatura (ver pp. 42).

O segundo modelo usado no constructo metodológico foi o Modelo de bem-estar de Robertson e Cooper (2011), denominado *ASSET Model (A Shortened Stress Evaluation Tool)*. O modelo ASSET é um modelo bastante abrangente, que considera as influências internas e externas que afetam o bem-estar de um indivíduo no trabalho. Além disso, o modelo tem em conta os elementos de bem-estar, focando-se nas emoções positivas e no sentido de propósito para uma abordagem integrada do bem-estar também no contexto de trabalho.

Assim sendo, as dimensões/variáveis deste modelo são:

1- Fatores-chave de Trabalho

- i) Relacionamento no trabalho: consiste no modo como as pessoas se relacionam dentro do seu local de trabalho;
- ii) Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal: reflete a harmonia entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores;
- iii) Segurança e mudança no trabalho: diz respeito à capacidade de os colaboradores se sentirem confiantes, seguros, sem ameaças ao seu trabalho, bem como as mudanças que podem existir dentro da organização;
- iv) Condições de trabalho: abrange vários temas, como o horário de trabalho e a remuneração, bem como as condições físicas do local de trabalho;
- v) Controlo e autonomia: os itens incluídos no ASSET para este fator centram-se na medida em que os colaboradores têm controlo sobre como realizam o seu trabalho; por exemplo, envolvimento na tomada de decisões, se as ideias e sugestões são levadas em consideração. Por outro lado, refere-se também ao controlo e autonomia conferidos pela liderança aos colaboradores;
- vi) Recursos e comunicação: diz respeito aos recursos que a organização disponibiliza aos colaboradores para desempenharem as suas funções. Reflete também a informação disponibilizada aos colaboradores.

2- Bem-estar Psicológico

- i) Sentido de propósito: está relacionado com os sentimentos que refletem o bem-estar psicológico dos colaboradores, nomeadamente o propósito e satisfação com o seu trabalho e as suas tarefas;
- ii) Emoções positivas: esta variável também reflete o bem-estar psicológico dos colaboradores, particularmente na experiência de sentimentos positivos e agradáveis, como a felicidade no local de trabalho.

3- Resultados Organizacionais

- i) Produtividade e desempenho: reflete como o colaborador realiza as suas atividades;
- ii) Assiduidade: diz respeito à presença do colaborador no seu local de trabalho para o exercício das suas funções;
- iii) Retenção: está relacionada com a capacidade de uma organização de “segurar” ou “manter” os seus colaboradores por mais tempo na organização;
- iv) Atraente para outras organizações: engloba um conjunto de *soft skills* e *hard skills* que certos colaboradores têm, o que os torna atraentes/desejáveis por outras organizações;
- v) Satisfação do cliente: diz respeito aos sentimentos do cliente em relação à forma de tratamento e pensamentos sobre o desempenho de uma determinada organização.

4- Resultados Individuais

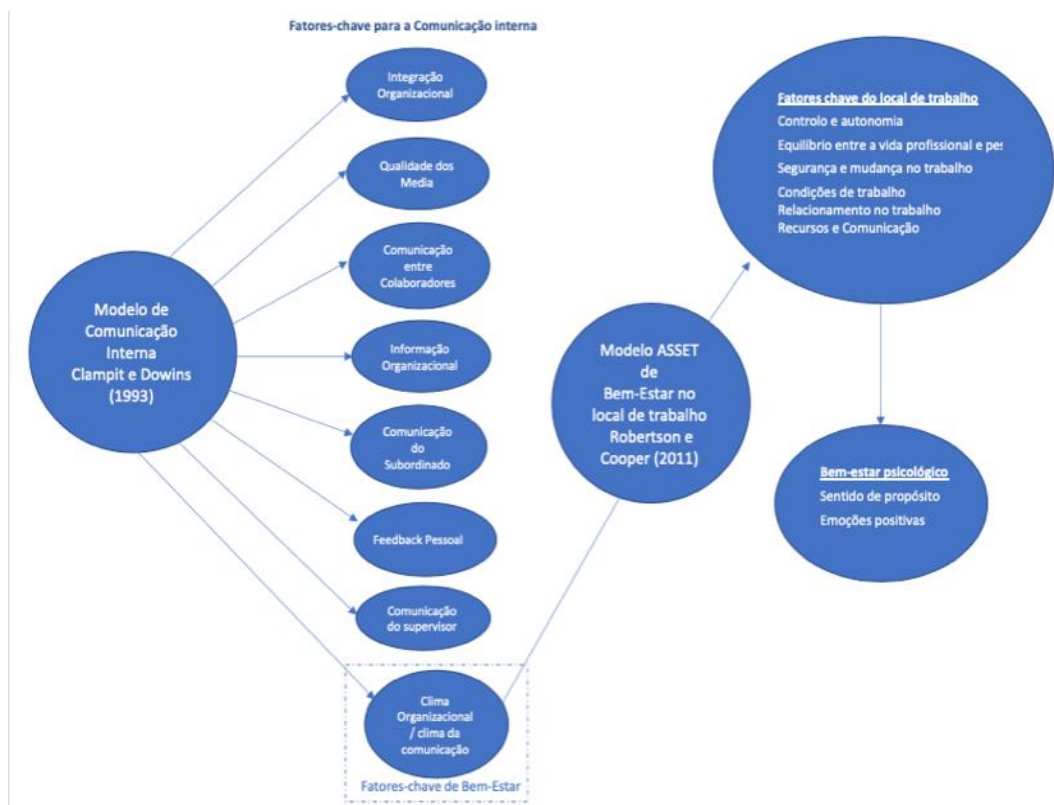
- i) Satisfação e produtividade: consiste na atitude geral dos colaboradores em relação ao seu trabalho, dependendo de diversos fatores, como o ambiente de trabalho, a segurança e a cultura; é um dos principais fatores que conduzem a uma maior produtividade;

- ii) Boa cidadania organizacional: abrange ações e comportamentos positivos desenvolvidos por colaboradores de uma organização, garantindo um sentido de comunidade;
- iii) Saúde: diz respeito a um bem-estar físico, psicológico e emocional dos colaboradores.

Note-se que, na conceção do constructo metodológico, para o modelo ASSET de bem-estar no local de trabalho, apenas foram consideradas as variáveis dos fatores-chave do local de trabalho e do bem-estar psicológico.

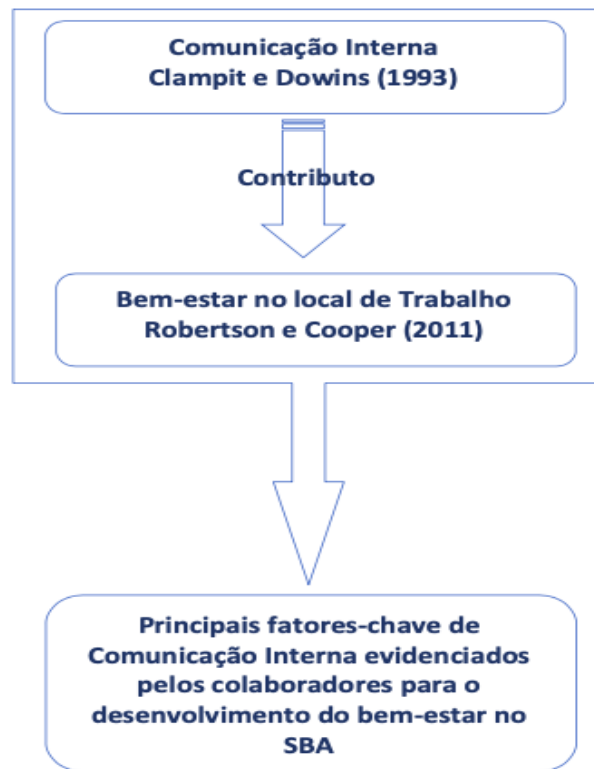
Assim, para melhor se compreender a configuração do inquérito por questionário, foi criado um modelo de elaboração própria que serviu de auxílio à sua construção. Neste contexto, a seguinte figura 4 refere-se apenas à representação do constructo metodológico e a figura 5 representa a relação da investigação com o constructo metodológico.

Figura 4 – Representação do Constructo Metodológico



Fonte: Elaboração própria

Figura 5 – Relação do Constructo Metodológico com a Investigação



Fonte: Elaboração própria

O inquérito por questionário teve, numa primeira parte, os dados de caracterização, dos quais os pontos de 1 a 4 correspondem a:

- 1- Sexo/género
- 2- Idade
- 3- Habilitações académicas
- 4- Antiguidade/tempo de trabalho

Em seguida, inicia-se o inquérito por questionário; e para melhor compreensão, foi criada a tabela 1 com a correspondência entre os dois modelos, incluindo a numeração das questões utilizadas no inquérito correspondente a cada variável.

Tabela 1 – Correspondência dos modelos em estudo com as perguntas do inquérito por questionário:

Modelo de Comunicação Interna - Clappitt e Dowins (1993)

Variáveis	Afirmação
Integração organizacional	<p>5.1. Sinto-me integrado nas iniciativas e processos organizacionais</p> <p>5.2. Tenho noção do meu papel dentro da organização</p> <p>5.3. Acredito que contribuo para o alcance dos objetivos organizacionais</p>
Qualidade dos média	<p>6.1. O Standard Bank Angola mantém os colaboradores informados</p> <p>6.2. Os canais de comunicação internos utilizados são adequados</p> <p>6.3. Compreendo toda a informação comunicada no Standard Bank Angola</p> <p>6.4. O conteúdo da informação partilhada é sempre relevante e importante</p> <p>7. Para si, dos meios de comunicação utilizados no Standard Bank Angola, indique o que mais o satisfaz selecionando apenas uma opção: <i>E-mail; Intranet; Microsoft Teams; Telefone; Mensagem por telemóvel; TV corporativa; Webinars.</i></p>
Comunicação entre colaboradores	<p>8.1. A forma como os meus colegas de trabalho comunicam e partilham a informação deixa-me feliz</p> <p>8.2. Sinto-me confortável para falar pessoalmente sobre os problemas de trabalho com os meus colegas</p> <p>8.3. Prefiro comunicar por <i>e-mail/ MS Teams</i> do que <i>face to face</i></p>
Informação organizacional	<p>9.1. Existe uma transparência na comunicação do Standard Bank Angola</p> <p>9.2. Sou informado de forma regular sobre as iniciativas corporativas</p> <p>9.3. Por norma, só tenho conhecimento das iniciativas do Standard Bank Angola quando são publicadas externamente (<i>websites, jornais, redes sociais</i>)</p>
Comunicação do subordinado	<p>10.1. Tenho um à vontade para expor as minhas dificuldades à chefia</p> <p>10.2. A minha relação com o meu chefe não permite comunicar abertamente</p> <p>10.3. Sinto que a forma como me comunico é bem recebida por todos</p>

Feedback pessoal	<p>11.1. Sinto-me valorizado quando recebo um <i>feedback</i> positivo</p> <p>11.2. Sinto que o <i>feedback</i> que recebo sobre o meu desempenho é justo</p> <p>11.3. Sinto que o <i>feedback</i> é uma forma de melhorar a minha <i>performance</i></p>
Comunicação do supervisor	<p>12.1. A forma como os meus superiores hierárquicos comunicam deixa-me satisfeito</p> <p>12.2. Sinto que há uma abertura na comunicação com a minha chefia</p> <p>12.3. O meu chefe não partilha a informação</p>
Clima Organizacional/ Clima da comunicação	<p>13.1. O ambiente de trabalho no Standard Bank Angola é agradável</p> <p>13.2. Quando estou no local de trabalho apetece-me ir embora</p> <p>13.3. Considero a comunicação dentro do Standard Bank Angola positiva</p> <p>13.4. A comunicação no Standard Bank Angola é transparente</p>

Modelo de Bem-Estar - Robertson e Cooper (2011)

Variáveis	Afirmação
Controlo e autonomia	<p>13.5. Sinto-me bem-disposto quando não sofro pressão e tenho autonomia para comunicar e tomar decisões no local de trabalho</p> <p>13.6. Considero que no Standard Bank Angola há um grande controlo, o que me faz sentir “perseguido”</p>
Segurança e mudança no trabalho	<p>13.7. O Standard Bank transmite segurança e confiança</p> <p>13.8. Não me sinto confortável quando ocorrem mudanças no meu local de trabalho</p> <p>13.9. Sinto-me inseguro quando ocorrem reestruturações no Standard Bank Angola</p> <p>13.10. Considero importante que os colaboradores tenham voz ativa em reestruturações internas</p>

Relac. no trabalho	<p>14.1. Sinto que existe uma boa relação e comunicação entre os subordinados e as chefias</p> <p>14.2. No Standard Bank Angola respeitamo-nos mutuamente</p>
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	<p>14.3. Quando estou fora do horário de trabalho, recebo constantes telefonemas sobre questões relacionadas com o trabalho</p> <p>14.4. Considero importante a flexibilização do horário de trabalho</p>
Condições de trabalho	<p>14.5. Ter boas condições físicas de trabalho aumentam a minha motivação e produtividade</p> <p>14.6. Para além da remuneração, considero importante ter outros benefícios</p>
Recursos e Comunicação	<p>14.7. O Standard Bank Angola disponibiliza todos os recursos que necessito para trabalhar convenientemente</p> <p>14.8. Neste momento de teletrabalho, sinto que houve uma melhoria nos recursos disponíveis para trabalhar</p> <p>14.9. Desde o meu 1º dia de trabalho, o Standard Bank Angola mantém-me informado sobre as minhas responsabilidades</p>
Emoções positivas	<p>15.1. Quando estou no meu local de trabalho, sinto-me com energia</p> <p>15.2. Sinto-me inspirado quando estou a trabalhar</p> <p>15.3. Orgulho-me do que faço</p>
Sentido de propósito	<p>15.4. Sinto que consigo produzir bastante</p> <p>15.5. Sinto que cumpro com o meu propósito</p> <p>15.6. Sinto que sou peça fundamental no Standard Bank Angola</p>

Fonte: Elaboração própria

4. Universo, Amostra e Horizonte Temporal da Investigação

O universo é definido como “o conjunto de elementos abrangidos pela mesma definição”, que podem ter certas particularidades que são comuns a todos eles” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 209). Nesta investigação, o universo é composto por um total de 660 colaboradores à data de 12 de maio de 2021, tendo o inquérito por questionário sido divulgado pela intranet do Standard Bank Angola. Para este estudo, a fim de se obter o ponto de vista (respostas) de um número significativo de colaboradores, foi estabelecida uma amostra representativa da população em causa (Quivy & Van Campenhoudt, 1995).

De acordo com Carmo e Ferreira (2008), ao selecionar um grupo de elementos que respondem ao inquérito por questionário como parte da amostra, entende-se como uma generalização dos resultados que constituem uma amostra significativa de toda a população para relacionar esta amostra com o universo dos colaboradores em causa (Huot, 1999).

Neste sentido, considerando a dimensão do universo proposto por Huot (1999), para o universo de 650 colaboradores, são necessárias 242 respostas. Uma vez que o inquérito por questionário esteve disponível para o universo de 660 colaboradores, para esta investigação foram recolhidas 245 respostas.

Tendo em conta a tabela 2, verificou-se que a amostra recolhida é significativa, uma vez que foram obtidas 245 respostas para a realização da presente investigação.

Tabela 2 – Dimensão do Universo e Respetiva Amostra Significativa

<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

Fonte: Huot (1999, p.38).

Legenda:

N – Dimensão do universo

n – Dimensão da amostra significativa para o respetivo universo

5. Limitações ao estudo

No decorrer de um estudo desta dimensão, podem surgir certas limitações. Como tal, o investigador deve ter a sensibilidade de ultrapassá-las para que seja possível continuar o estudo, sendo essencial que compreenda o impacto que determinadas limitações podem ter em relação à investigação (Carmo & Ferreira, 2008).

Face ao exposto, foram identificadas as seguintes limitações:

- i) A primeira limitação ao estudo foi o facto de ter decorrido à distância, o que impossibilitou a realização de uma melhor análise documental e proximidade na aplicação das entrevistas exploratórias;
- ii) As entrevistas exploratórias foram estruturadas, sendo que as questões colocadas foram previamente selecionadas pela organização, o que impossibilitou explorar melhor o tema;
- iii) Atendendo às questões culturais da população objeto de estudo (população angolana), durante o inquérito decidiu-se não solicitar a identificação da Direção/Departamento dos inquiridos, uma vez que poderia haver uma inibição da sua parte;
- iv) O inquérito por questionário foi disponibilizado apenas na Intranet do Standard Bank Angola, sem a possibilidade de enviar um *e-mail* aos colaboradores para lhes dar a conhecer a existência do referido questionário. Esta limitação teve algum impacto no número de respostas obtidas e, por conseguinte, pensa-se que um maior número de respostas poderia ter sido alcançado se o questionário tivesse sido também partilhado/comunicado por *e-mail*. No entanto, a própria política interna do Standard Bank Angola não permite que *os e-mails* sejam enviados aos colaboradores para estes estudos;

- v) A seleção das variáveis do modelo de bem-estar de Robertson e Cooper (2011) foi efetuada com base no objeto de estudo que produz, tendo em conta o contributo da comunicação interna; portanto, as restantes variáveis do mesmo modelo, se fossem utilizadas, excederiam o objeto de estudo numa lógica integrada da contribuição da comunicação interna para o bem-estar;
- vi) O investigador não foi autorizado a realizar um pré-teste do inquérito por questionário antes de ser definitivamente submetido aos restantes colaboradores, porque não constitui prática da organização enviar *e-mails* aos colaboradores a alertar para o preenchimento de questionários vindos de académicos.

6. Questão em Investigação

Numa investigação é importante estabelecer a problemática, e as respostas, derivadas deste mesmo “problema”, visando encontrar vantagens através de soluções. Por conseguinte, para além do problema, dos objetivos e da estratégia metodológica, é necessário que um inquérito apresente também hipóteses ou questões de investigação, em que o objetivo é encontrar uma ou mais respostas para o problema a investigar. Neste contexto, a questão da investigação pode ser definida como “a resposta temporária/provisória que o investigador propõe face a uma questão formulada a partir de um problema de investigação” (Huot, 1999, p. 53).

Assim, a temática em investigação está centrada no tema da comunicação interna e do bem-estar, mais propriamente, no contributo da comunicação interna para o bem-estar dos colaboradores da organização em estudo.

Neste sentido, definiu-se a seguinte questão de investigação:

Quais são os principais fatores-chave de comunicação interna mais evidenciados pelos colaboradores para o desenvolvimento do bem-estar no Standard Bank Angola (SBA)?

Capítulo IV – Estudo de Caso: Standard Bank Angola

1. Enquadramento do Sistema Bancário em Angola

Angola vive atualmente um período de recessão económica – derivado da quebra da atividade do sector petrolífero, de uma estrutura económica pouco diversificada e, também, do efeito da pandemia COVID-19 –, afetando negativamente o rendimento disponível das famílias, o emprego, a poupança pública, o crescimento da pouca produção existente e o investimento (Deloitte, 2020).

Apesar dos esforços e iniciativas do Executivo no setor não petrolífero, tem havido uma nítida contração da economia angolana, com taxas de crescimento real negativas de cerca de 2,6% em 2016, 0,15% em 2017 e 1,2% em 2018 e também em 2019 (Deloitte, 2020).

Neste contexto, a economia angolana continua dependente do setor petrolífero e do preço desta matéria-prima nos mercados internacionais, apesar dos esforços para diversificar a economia nos últimos quatro anos (Deloitte, 2020).

Como forma de acautelar estas situações, o Banco Nacional de Angola (BNA) – órgão que regula os bancos comerciais neste mercado – tem adotado algumas medidas de implementação imediata para apoiar a economia e o cliente bancário (Deloitte, 2020).

Em 2019, a política monetária adotada pelo BNA manteve-se acomodatória, com o objetivo de apoiar as reformas estruturais do mercado cambial e gerir os riscos de inflação, normalizar a taxa de câmbio e minimizar a diferença para as taxas de mercado paralelas. No entanto, tal como se registou em anos anteriores, em 2019 a desvalorização da taxa de câmbio continuou a ser observada. Como forma de gerar um regime de taxas de câmbio flexíveis, o BNA pretende chegar ao fim do programa de financiamento do FMI garantindo um controlo mais eficiente da evolução da taxa de inflação (Deloitte, 2020).

Assim sendo, o sistema bancário em Angola é caracterizado pelos seguintes bancos comerciais: Banco Angolano de Investimentos (BAI); Banco Comercial Angolano (BCA); Banco Caixa Geral Angola (Caixa Angola); Banco Comercial do Huambo; Banco de Comércio e Indústria (BCI); Banco de Crédito do Sul (BCS); Banco da China Limitada

(Bank of China); Banco de Desenvolvimento de Angola (BDA); Banco Económico - antigo Banco Espírito Santo Angola; Banco de Fomento Angola (BFA); Banco BIC (BIC); Banco de Investimento Rural (BIR); Banco Kwanza Invest S.A.; Banco de Negócios Internacional (BNI); Banco Millennium Atlântico (ATL); Banco de Poupança e Crédito (BPC); Banco Prestígio (PRESTÍGIO); Banco Keve; Banco Valor; Finibanco Angola; Standard Bank Angola (SBA); Banco Sol (SOL) Banco VTB África (VTB) e, por último, Banco Yetu (Deloitte, 2020).

2. Enquadramento Situacional da Organização em Estudo

2.1. Visão Histórica do Grupo Standard Bank

O Standard Bank foi fundado em Londres em 1862 sob o nome de Standard Bank of British South Africa e até 1962 operou em África através de agentes. Em 1962, as operações em África e na Inglaterra foram separadas e formou-se uma sucursal para realizar negócios na África do Sul e na Namíbia (Standard Bank Angola, 2021).

Durante o ano de 1987, o Standard Chartered vendeu a sua participação de 39% ao grupo Standard Bank, transferindo a propriedade total da *holding* para a África do Sul, criando duas empresas diferentes: Standard Bank, com sede em África, e Standard Chartered, uma empresa inglesa (Standard Bank Angola, 2021).

No início da década de 90, o Standard Bank adquiriu as operações ANZ Grindlays no Botswana, Quênia, Uganda, Zaire, Zâmbia e Zimbabwe e participações minoritárias em bancos no Gana e na Nigéria (Standard Bank Angola, 2021).

Assim, no ano de 1992 o Standard Bank expandiu-se ainda mais: o Standard Bank London e, no mesmo ano, as operações nas Ilhas Jersey e Isle of Man foram adquiridos, e começou a operar com um *status* de banco na Rússia, Hong Kong, Singapura e Brasil (Standard Bank Angola, 2021).

Em 2007, continuou a expandir os seus negócios com aquisições estratégicas em países africanos e, entre outros movimentos, também:

- i) Aquisição do Bank Boston Argentina
- ii) Industrial e Comercial da China (ICBC), que adquiriu 20% no Standard Bank

- iii) Aquisição de uma participação importante na companhia e seguros Liberty (Standard Bank Angola, 2021).

O grupo Standard Bank é a maior organização de serviços financeiros do continente africano, estando localizado também no continente americano, asiático e europeu. No continente africano, está localizado dos seguintes países: Angola, África do Sul, Botswana, Costa do Marfim, Congo, Gana, Lesotho, Malawi, Maurícias, Moçambique, Namíbia, Nigéria, Quênia, Sudão do Sul, Swazilândia, Tanzânia, Uganda, Zâmbia e Zimbabué. Já no continente americano localiza-se no Brasil e Estados Unidos da América. Na Ásia: China e Emirados Árabes Unidos e, por fim, Europa: Reino Unido, Jersey e Ilha de Man (Standard Bank Angola, 2021).

2.2. Standard Bank Angola

O Standard Bank está presente em Angola desde o ano de 2006, tendo obtido a aprovação da sua licença bancária em 2009. Atualmente, desenvolve a sua atividade nas províncias de Cabinda, Luanda, Cuanza Sul, Benguela, Huíla, Huambo e Namibe (Standard Bank Angola, 2021).

Ao longo dos anos de atividade em Angola, criou um forte currículo na capacidade de acrescentar valor aos seus acionistas e clientes, respeitando e aderindo aos padrões internacionais de governação corporativa, o que o torna alvo de várias distinções, que contribuem ativamente para a sua visibilidade no mercado local e internacional e para aumentar a sua reputação junto dos analistas e do mercado financeiro em geral. A prova desta capacidade são os trinta e oito (38) prémios recebidos desde o início da atividade em Angola. O seu último prémio foi recebido no ano de 2019, distinguido pelo *Global Finance* “*The World Best Investment Bank of Angola*”, na categoria de “*Best Investment Bank*” e reconhecido pelo *Euro Money Awards of Excellence* pela sua inovadora excelência bancária (Standard Bank Angola, 2021).

A missão do banco consiste em dois *slogans* que a distinguem: “África é a nossa casa, potenciamos o seu crescimento”; “mudar a vida das pessoas sendo mais do que um Banco” (Standard Bank Angola, 2021).

Os seus valores distinguem-se em “ser líder nos serviços financeiros em Angola e África, através da excelência do serviço e da inovação, de forma a trazer valor acrescentado a todos os *stakeholders* e a fazer a ligação entre África e o resto do mundo”. A ideia fundamental desta filosofia é uma forma de colocar os seus *stakeholders* internos e externos em primeiro lugar, pensando no seu bem-estar (Standard Bank Angola, 2021).

Assim sendo, o Standard Bank Angola baseia-se em sete valores: i) Servir os seus clientes; ii) Desenvolver os seus colaboradores; iii) Criar valor para os acionistas; iv) Ser proativo; v) Elevar constantemente a equipa; vi) Respeito mútuo; vii) Defender os mais altos níveis de integridade (Standard Bank Angola, 2021).

No Standard Bank Angola, a responsabilidade social com a comunidade tornou-se uma das suas prioridades, dedicando-se a criar condições para uma vida melhor em benefício desta mesma comunidade. Neste contexto, o projeto Heróis de Azul é um projeto social, criado em 2018 pelo Standard Bank Angola, cujo objetivo é precisamente dar uma melhor qualidade de vida às comunidades à sua volta, dando-lhes não só ferramentas, mas também oportunidades. Neste projeto, participam voluntários de diferentes áreas e níveis de atividade para ajudar as comunidades nas áreas da saúde e educação (Standard Bank Angola, 2021).

3. Análise Geral dos Dados Exploratórios do Estudo

Para dar início à investigação, foi pertinente realizar uma análise documental, que numa primeira fase permitiu obter informações necessárias sobre a organização em estudo (Standard Bank Angola). Com efeito, a informação obtida foi analisada principalmente através de duas fontes: o *site* institucional e a informação da intranet, que foi fornecida numa reunião por *Microsoft teams*.

Esta análise permitiu obter uma melhor visão do funcionamento da organização, os seus projetos, missão, visão e responsabilidade social. Por outro lado, também foi possível conhecer pessoas-chave, nomeadamente o quadro diretivo, para que as entrevistas exploratórias pudessem ser realizadas.

Uma vez que o objetivo da investigação é perceber o contributo da comunicação interna para o bem-estar dos colaboradores, foi relevante realizar três entrevistas exploratórias ao quadro diretivo da organização em estudo. Estas entrevistas foram particularmente

importantes porque permitiram obter informações sobre a percepção da organização relativamente à comunicação interna.

Neste contexto, as entrevistas permitiram compreender o seguinte:

- i) Há indícios de que, para o Standard Bank Angola, existe uma visão sobre a comunicação interna como sendo estratégica (ver anexo A);
- ii) A Direção de Marketing e Comunicação, eventualmente, terá um assento na Comissão Executiva (ver anexo A);
- iii) Dentro da Direção de Marketing e Comunicação há uma pessoa responsável pela comunicação interna e outra pela comunicação externa (ver anexo C);
- iv) Há indícios de que a comunicação interna é projetada com a intenção de deixar os colaboradores satisfeitos (ver anexo A);
- v) O Standard Bank Angola tem um cuidado acrescido com a comunicação interna porque pode ter um efeito na comunicação externa (ver anexo A);
- vi) Os colaboradores estão em *over log* de informação (ver anexo A);
- vii) O meio de comunicação preferido dos colaboradores é o *e-mail*; no entanto, existem outros meios de comunicação interna, como os *webinars*, que também são bem aceites pelos colaboradores (ver anexo A, B e C);
- viii) A informação partilhada está maioritariamente relacionada com a visão do Standard Bank Angola, com os segmentos de negócio e as mudanças na estrutura organizacional (ver anexo A);
- ix) O Standard Bank Angola tem recorrido a questionários para avaliar a preferência dos seus colaboradores (ver anexo A e C);
- x) O Standard Bank Angola está a estudar novas formas de comunicar com os seus colaboradores para que a informação/comunicação não seja perdida (ver anexo A e C);

- xi) As preocupações do Standard Bank Angola estão relacionadas com a segurança no trabalho e com a satisfação dos seus colaboradores (ver anexo A, B e C);
- xii) O Standard Bank Angola está a sofrer uma mudança (reestruturação), por isso a comunicação é vista como uma forte aliada (ver anexo B);
- xiii) Neste momento de pandemia, os colaboradores do Standard Bank Angola encontram-se em *home office*, pelo que se denota uma preocupação com o seu bem-estar (ver anexo B);
- xiv) O plano de comunicação é feito tendo em conta os objetivos do Standard Bank Angola;
- xv) O maior desafio do Standard Bank Angola relativamente a comunicação interna são os canais de comunicação (ver anexo C);
- xvi) O Standard Bank Angola está a trabalhar em vários projetos na área da comunicação interna (ver anexo C).

Assim, para responder à questão de investigação, é pertinente dar continuidade ao estudo, através da análise dos dados primários, com base nos modelos anteriormente mencionados: o modelo de comunicação interna (Clampitt & Downs, 1993) e o modelo de bem-estar (Robertson & Cooper, 2011).

4. Análise Geral dos Dados Primários do Estudo

Uma vez escolhidos os instrumentos e métodos de investigação a utilizar, os dados obtidos devem ser analisados e interpretados de forma a validar a questão da investigação, pelo que é essencial que o investigador interprete os dados recolhidos de forma a chegar a conclusões importantes (Bell, 2010). Deste modo, a análise da informação recolhida passa por três fases distintas, a começar pela preparação dos dados. Em seguida, efetua-se uma análise das eventuais relações entre as variáveis em estudo e, finalmente, analisar os resultados obtidos a fim de examinar a resposta à questão da investigação (Quivy, 1995, p. 216). Assim, inicia-se a análise dos dados primários desta investigação,

decorrentes do inquérito por questionário realizado aos colaboradores do Standard Bank Angola.

4.1. Dados de Caracterização

Os dados de caracterização da amostra, obtidos através do inquérito por questionário, mais precisamente as questões relacionadas com o género, idade, habilitações académicas e antiguidade/tempo de trabalho na organização em estudo, permitiram compreender e identificar mais detalhadamente o perfil dos inquiridos. Dada a sua importância, estes dados são essenciais para o estudo, para que o investigador possa identificar as características e o perfil da sua amostra, de modo que seja possível cruzar os dados de caracterização com os restantes dados do estudo.

A tabela 3 apresenta o resumo dos dados de caracterização obtidos através das respostas dos colaboradores do Standard Bank Angola:

Tabela 3 – Dados de Caracterização da Amostra

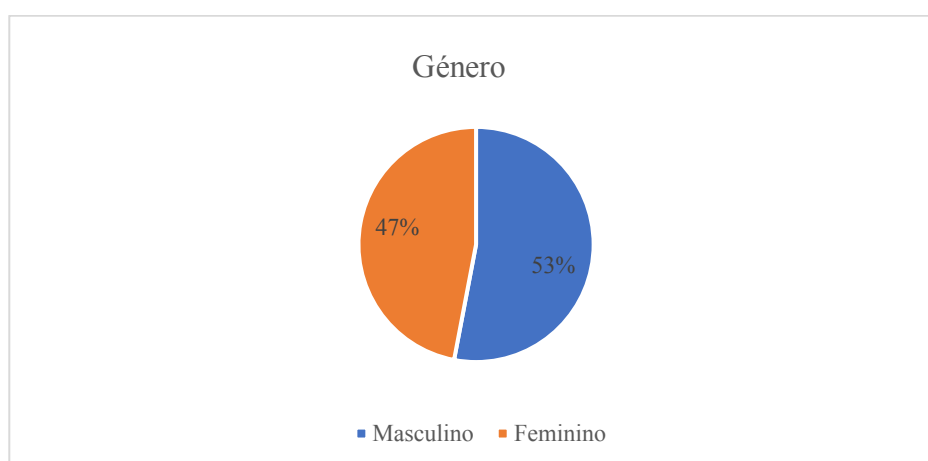
Dados de Caracterização da Amostra			
	Características	Caracterização da Amostra (Nº)	Percentagem %
Género	Masculino	130	53%
	Feminino	115	47%
	Total	245	100%
Idade	18-24	8	3,3%
	25-31	49	20%
	32-38	76	31%
	39-45	71	29%
	46-51	37	15,1%
	> 51	4	1,6%
	Total	245	100%
Habilitações Académicas	Ensino de base	0	0%
	Ensino médio	16	7%

	Bacharel	42	17%
	Licenciatura	137	56%
	Pós-graduação	27	11%
	Mestrado	23	9%
	Doutoramento	0	0%
	Total	245	100%
Antiguidade/tempo de trabalho	< 1 ano	2	0.8%
	1 a 3 anos	80	32,7%
	4 a 6 anos	90	36,7%
	7 a 10 anos	71	29%
	> 10 anos	2	0.8%
	Total	245	100%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à distribuição da amostra por género (ver gráfico 1), verifica-se através da tabela 3 que os inquiridos correspondem maioritariamente ao género masculino, com uma percentagem de 53%, contra 47% que correspondente ao género feminino.

Gráfico 1 – Género



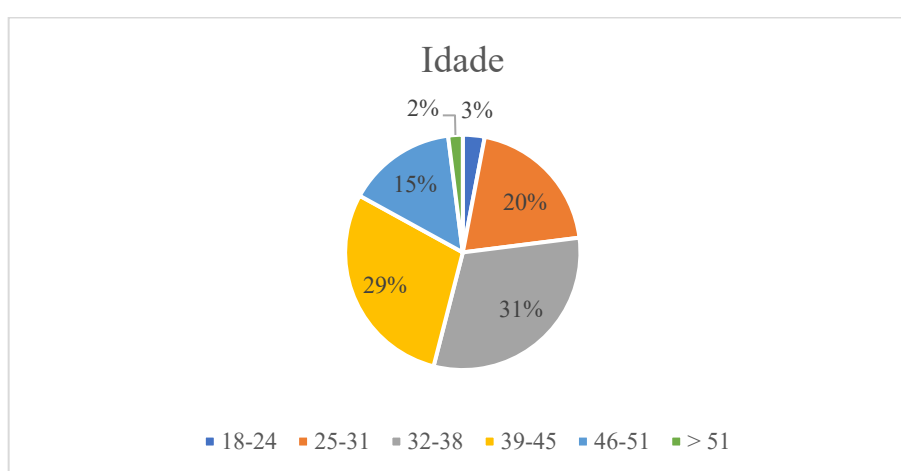
Fonte: Elaboração própria

No que concerne à distribuição da amostra por idade (ver gráfico 2), foi possível obter respostas para todas as faixas etárias. 31% dos inquiridos possuem entre 32 e 38 anos,

representando a maior percentagem. Os intervalos de 39 e 45 anos encontram-se numa percentagem de 29%. Por outro lado, 20% dos inquiridos estão numa faixa etária entre os 25 e 31 anos, seguindo-se os que têm 46 e 51 anos com uma percentagem de 15%. Segue-se o grupo etário de 18 e 24 anos correspondente a 3% da amostra e, finalmente, o grupo etário com mais de 51 anos, que corresponde apenas a 2% da amostra.

Não foi possível verificar a representatividade relativamente a idade, uma vez que não foi divulgada nenhuma informação relativa ao universo.

Gráfico 2 – Idade

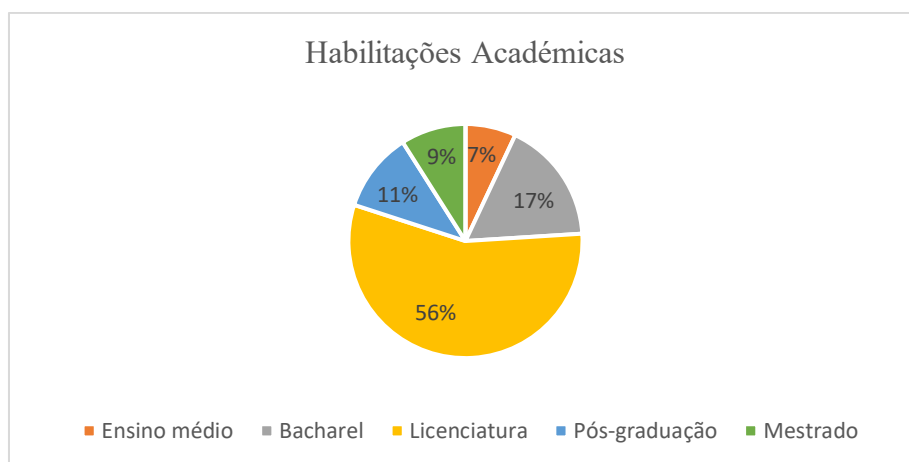


Fonte: Elaboração própria

Quanto às habilitações académicas (ver gráfico 3), verifica-se que 56% dos inquiridos têm uma licenciatura, 17% possuem uma Pós-graduação, 11% são bacharéis, 9% têm um mestrado e, finalmente, 7% têm o ensino médio (ensino secundário). Por isso, nota-se que 76% da amostra tem o grau correspondente ao ensino superior.

Não é possível verificar a representatividade relativamente às habilitações académicas, uma vez que não foi divulgada nenhuma informação relativa ao universo.

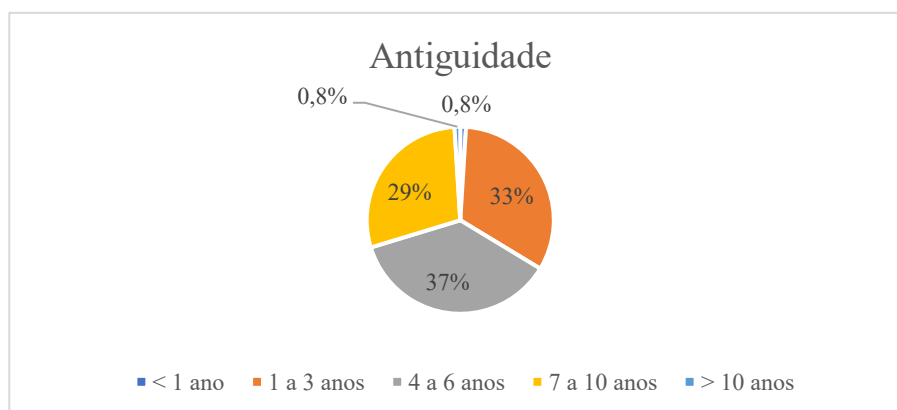
Gráfico 3 – Habilitações académicas



Fonte: Elaboração própria

Em relação à distribuição da amostra por antiguidade no Standard Bank Angola, existe uma diversidade de respostas, ocupando uma percentagem mais elevada os colaboradores que se encontram a trabalhar entre 4 e 6 anos na instituição (37%). Segue-se o intervalo de 1 a 3 anos, com 33%; seguidamente o intervalo de 7 a 10 anos, com uma percentagem de 29%, e finalmente os colaboradores que estão há menos de um ano e há mais de 10 anos com 0,8% ambos (ver gráfico 4). Tal como os dados anteriores já analisados, não é possível verificar a representatividade da amostra por antiguidade, uma vez que não foi divulgada qualquer informação relativa ao universo.

Gráfico 4 – Antiguidade



Fonte: Elaboração própria

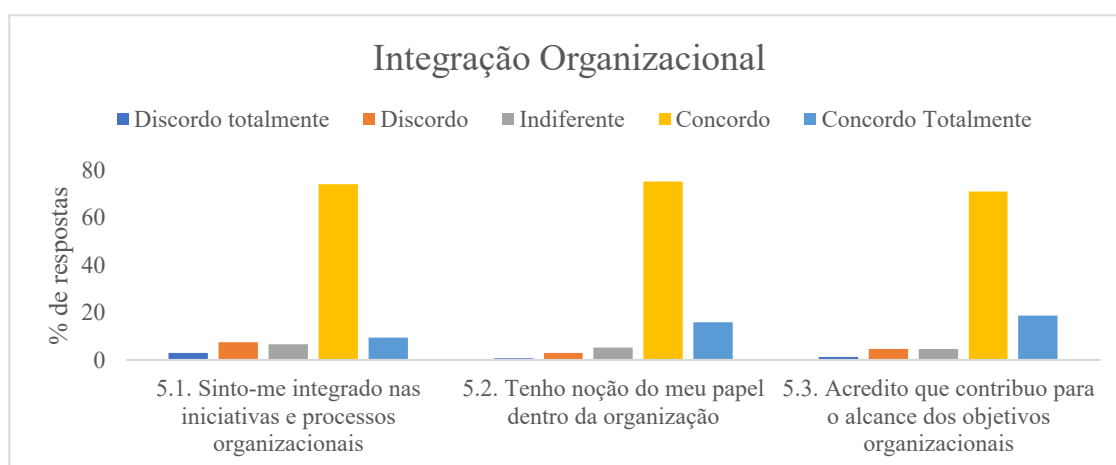
4.2. Análise dos dados apurados no inquérito por questionário

Após à análise descritiva dos dados de caracterização da amostra e discriminação do perfil dos colaboradores do Standard Bank Angola, será realizada a análise dos dados do estudo. Esta análise incidirá sobre as questões do inquérito por questionário respondido pelos colaboradores da instituição em estudo.

As questões visaram conhecer a perceção de cada colaborador através de dezasseis variáveis de estudo relativas a: i) Integração organizacional; ii) Qualidade dos média; iii) Comunicação entre colaboradores; iv) Informação organizacional; v) Comunicação do subordinado; vi) *Feedback* pessoal; vii) Comunicação do supervisor; viii) Clima organizacional/clima da comunicação; ix) Controlo e autonomia; x) Segurança e mudança no trabalho; xi) Relacionamento no trabalho; xii) Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal ; xiii) Condições de trabalho; xiv) Recursos e comunicação; xv) Emoções positivas; xvi) Sentido de propósito.

Para tal, os inquiridos responderam às perguntas ao longo de uma escala de Likert de 5 pontos, sendo 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo, e 5 – concordo totalmente; ou ainda: 1 – nunca, 2 – raramente, 3 – às vezes, 4 – muitas vezes, e 5 – sempre.

Gráfico 5 – Pergunta 5: Integração Organizacional



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 5:

5.1. Sinto-me integrado nas iniciativas e processos organizacionais

5.2. Tenho noção do meu papel dentro da organização

5.3. Acredito que contribuo para o alcance dos objetivos organizacionais

No que concerne ao gráfico 5, verifica-se que existe uma opinião generalizada sobre a integração organizacional. No eixo positivo do gráfico, na afirmação 5.1., as posições de “concordo” e “concordo totalmente” apresentam uma percentagem de 83,3%. As posições de “discordo” e “discordo totalmente”, uma percentagem de 10,2%. No eixo intermédio do gráfico, a posição de “indiferente” obteve uma percentagem de 6,5%.

Tendo em conta os resultados apresentados, conclui-se que a maioria dos colaboradores (83,3%) se considera integrado nos processos organizacionais do Standard Bank Angola.

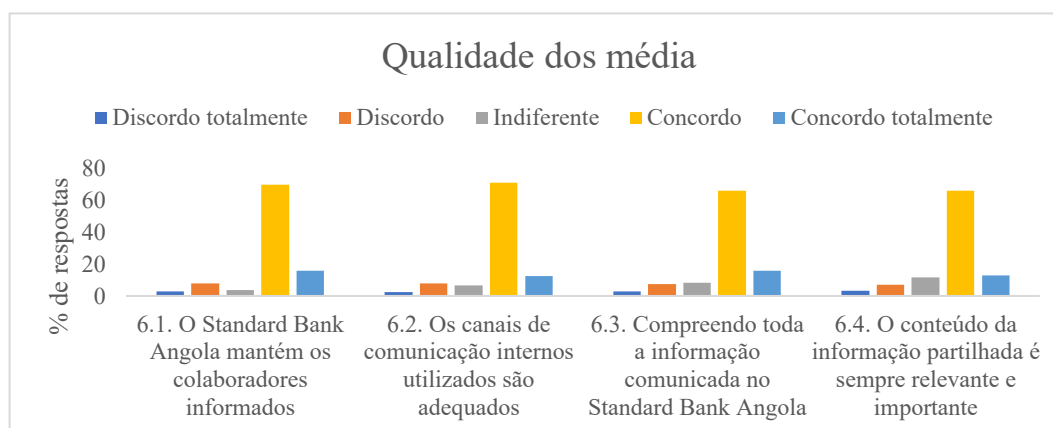
Na afirmação 5.2., novamente as respostas “concordo” e “concordo totalmente” alcançam uma percentagem de 91%. As posições de “discordo” e “discordo totalmente”, uma percentagem de 2,1%; e finalmente a posição de “indiferente”, 5,3%.

Para esta afirmação, os resultados demonstram que os colaboradores têm noção do papel que desempenham dentro da organização.

Por último, na afirmação 5.3., as posições de “concordo” e “concordo totalmente” apresentam uma percentagem de 89,8%. As posições de “discordo” e “discordo totalmente”, uma percentagem de 5,7%. No eixo intermédio do gráfico, a posição de “indiferente” obteve uma percentagem de 4,5%.

Conclui-se que a população em estudo concorda com as questões do inquérito por questionário relativo à variável “integração organizacional”.

Gráfico 6 – Pergunta 6: Qualidade dos Média



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 6:

6.1. O Standard Bank Angola mantém os colaboradores informados

6.2. Os canais de comunicação internos utilizados são adequados

6.3. Compreendo toda a informação comunicada no Standard Bank Angola

6.4. O conteúdo da informação partilhada é sempre relevante

Relativamente ao gráfico 6, é notória a concordância dos colaboradores quanto à opção “concordo” em relação a todas as questões do inquérito por questionário.

Na afirmação 6.1. “O Standard Bank Angola mantém os colaboradores informados”, constata-se que 85,7% dos inquiridos “concordam” e “concordam totalmente”, 10,7% “discordam” e “discordam totalmente”, e finalmente 3,7% são “indiferentes”.

A afirmação 6.2. “Os canais de comunicação internos utilizados são adequados”, nas posições de “concordo” e “concordo totalmente” apresentam uma percentagem de 83,2%, as posições de “discordo” e “discordo totalmente” uma percentagem de 10,2%, e a posição de “indiferente” uma percentagem de 6,6%.

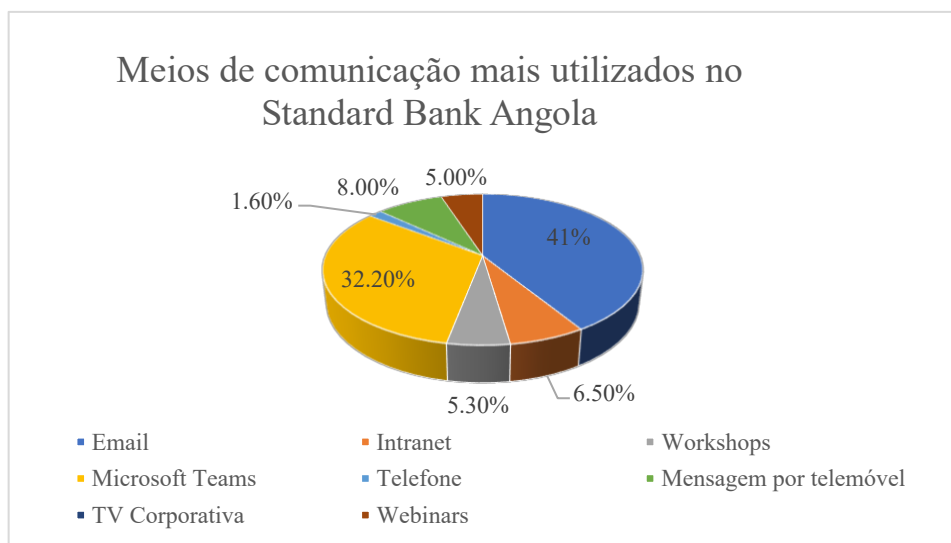
Relativamente a afirmação 6.3., “Compreendo toda a informação comunicada no Standard Bank Angola”, nas posições de “concordo” e “concordo totalmente” apresenta uma percentagem de 81,6%, as posições de “discordo” e “discordo totalmente”, uma

percentagem de 10,2% e, no eixo intermédio do gráfico, a posição de “indiferente” uma percentagem de 8.2%.

Finalmente, na afirmação 6.4. “O conteúdo da informação partilhada é sempre relevante”, no eixo positivo do gráfico, os inquiridos nas posições de “concordo” e “concordo totalmente” apresentam uma percentagem de 78,4%. No eixo negativo, as posições de “discordo” e “discordo totalmente” apresentam uma percentagem de 10,2% e, finalmente, no eixo intermédio do gráfico, a posição de “indiferente” uma percentagem de 11,4%.

Pode concluir-se que a grande maioria dos inquiridos está satisfeita com a qualidade dos canais de comunicação internos, partilha de informação e qualidade da informação partilhada.

Gráfico 7 – Pergunta 7: Qualidade dos Média



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 7:

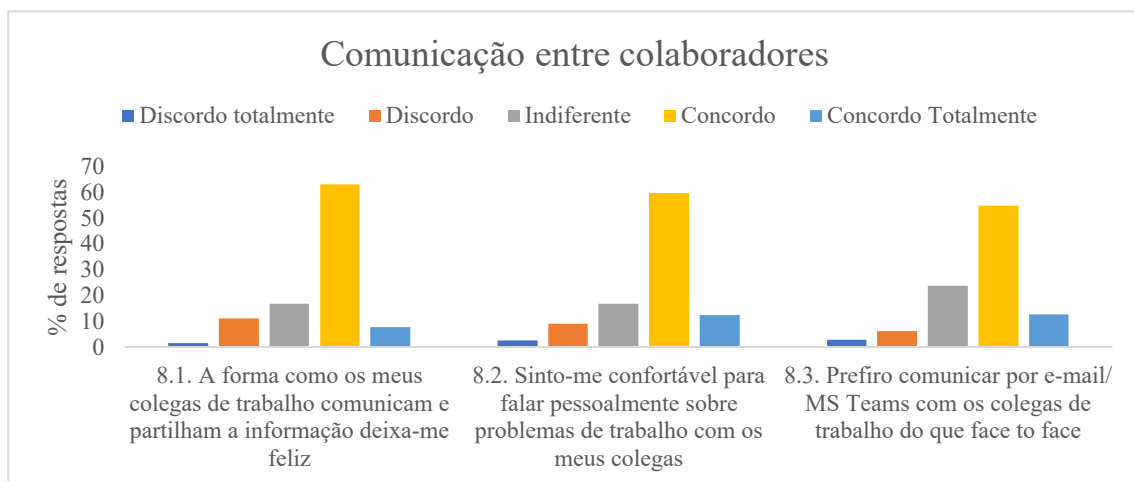
Indique o meio de comunicação que mais o satisfaz:

- i) *E-mail*
- ii) *Intranet*
- iii) *TV*
- iv) *Workshops*

- v) Telefone
- vi) SMS por telemóvel
- vii) *Webinars*

Ainda na variável sobre a qualidade dos média, o gráfico 7 demonstra claramente a preferência dos meios de comunicação que mais satisfazem os inquiridos da amostra, em que o *e-mail* apresentou uma percentagem mais elevada (41%), seguido do *Microsoft Teams* (32,2%). Posteriormente, a mensagem por telemóvel (8%), intranet (6,50%), *Workshops* e *Webinars* que apresentaram valores muito semelhantes (5,30% e 5% respetivamente), e finalmente o telefone, que atingiu o valor mais baixo da amostra (1,6%). No que concerne à TV corporativa, não teve adesão por parte dos inquiridos. Assim, podemos concluir que, para os colaboradores do Standard Bank Angola, o *e-mail* e *Microsoft Teams* são os meios de comunicação mais desejados.

Gráfico 8 – Pergunta 8: Comunicação entre Colaboradores



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 8:

8.1. A forma como os meus colegas de trabalho comunicam e partilham a informação deixa-me feliz

8.2. Sinto-me confortável para falar pessoalmente sobre problemas de trabalho com os meus colegas

8.3. Prefiro comunicar por *e-mail/MS Teams* do que *face to face*

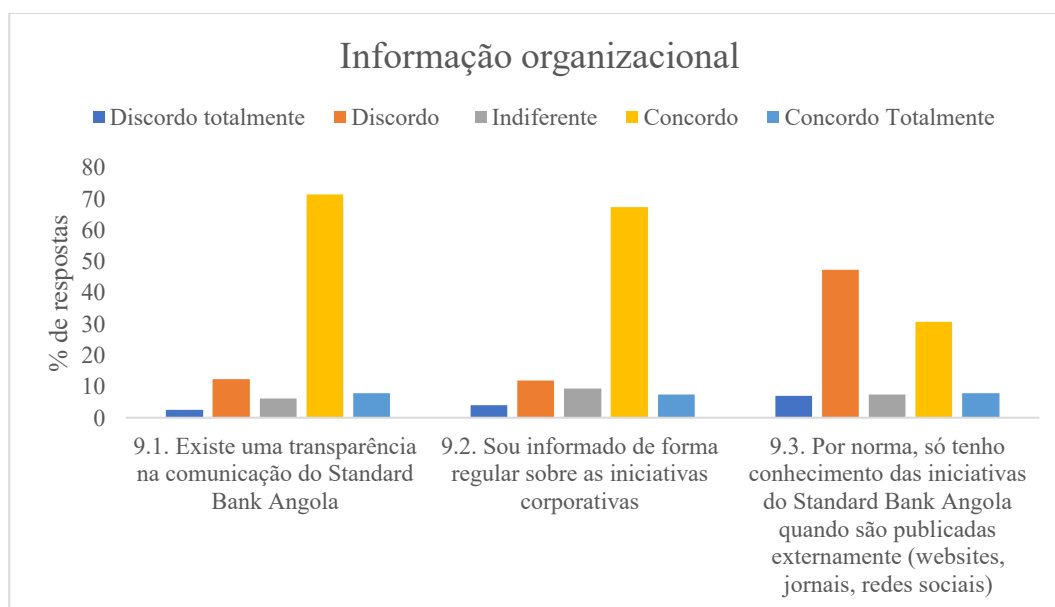
Discriminando o gráfico 8, nota-se que mais de metade dos colaboradores, na afirmação 8.1., estão satisfeitos com a forma como os colegas comunicam e sentem-se confortáveis em abordá-los pessoalmente sobre problemas de trabalho (8.2.); no entanto, de alguma forma preferem que esta comunicação seja feita por *e-mail* e/ou *MS Teams* (8.3).

Neste contexto, na afirmação 8.1., 62,9% dos inquiridos “concordam” e 7,8% “concordam totalmente”. As posições de “discordo” e “discordo totalmente” apresentam uma percentagem de 11% e 1,6%, respetivamente, e finalmente a posição de “indiferente” uma percentagem de 16,7%.

Na afirmação 8.2., 59,6% dos inquiridos “concordam” e 12,2% “concordam totalmente”; 9% “discordam” e 2,4% “discordam totalmente”; 16,7% sentem-se “indiferentes”.

Finalmente, na afirmação 8.3., 54,7% e 12,7% estiveram posicionados no extremo positivo do gráfico (“concordo” e “concordo totalmente”); 6,1% e 2,9% no eixo negativo (“discordo” e “discordo totalmente”); e 23,7% no eixo intermédio (“indiferente”)

Gráfico 9 – Pergunta 9: Informação organizacional



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 9:

9.1. Existe uma transparência na comunicação do Standard Bank Angola

9.2. Sou informado de forma regular sobre as iniciativas corporativas

9.3. Por norma, só tenho conhecimento das iniciativas do Standard Bank Angola quando são publicadas externamente (*websites*, jornais, redes sociais).

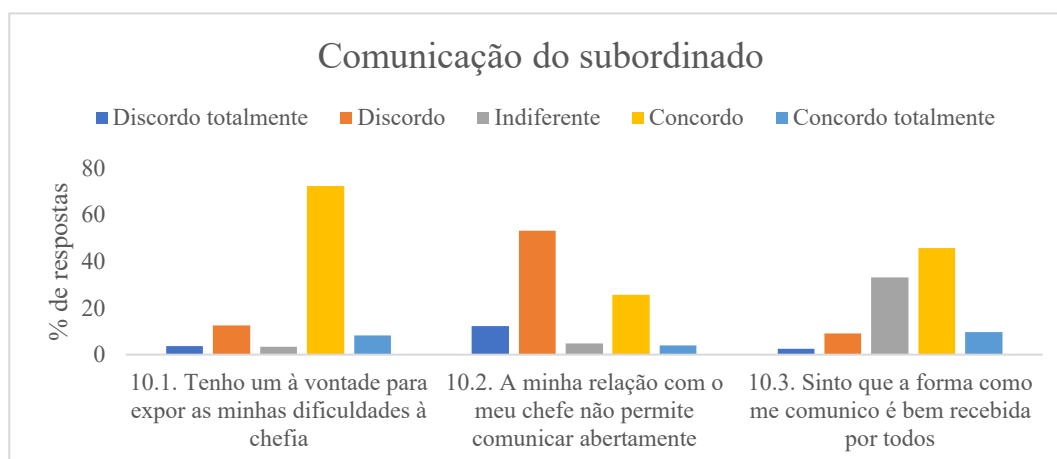
No que concerne à afirmação 9.1., observa-se que 71,4% dos inquiridos “concordam” e 7,8% “concordam totalmente” com a existência de uma transparência na forma de comunicação do Standard Bank Angola. Em contrapartida, 6,1% da amostra apresenta uma posição neutra. Por outro lado, 12,2% “discordam” e 2,4% “discordam totalmente” com esta afirmação.

A afirmação 9.2. destina-se a perceber se os colaboradores são informados de forma recorrente sobre as ações que decorrem na organização, sendo que 67,3% “concordam” e 7,3% “concordam totalmente” com esta afirmação. Ainda na mesma questão, 9,4% dos inquiridos são “neutros”, sendo que 11,8% “discordam” e 4,1% “discordam totalmente” deste facto.

Em seguida, com a afirmação 9.3. pretende-se perceber se os colaboradores só estão conscientes das iniciativas do Standard Bank Angola quando são transmitidas externamente à organização, constatando que 30,6% “concordam” e 7,8% “concordam totalmente”; 47,3% dos inquiridos estão em desacordo (“discordam”) e 6,9% “discordam totalmente” desta afirmação. Além disso, 7,3% são “indiferentes” à mesma.

Assim, conclui-se que, de acordo com a percepção dos colaboradores do Standard Bank Angola, a informação organizacional é transparente, os colaboradores são informados e conscientes das ações realizadas interna e externamente.

Gráfico 10 – Pergunta 10: Comunicação do Subordinado



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 10:

10.1. Tenho um à vontade para expor as minhas dificuldades à chefia

10.2. A minha relação com o meu chefe não permite comunicar abertamente

10.3. Sinto que a forma como me comunico é bem recebida por todos

Esta variável (Comunicação do Subordinado), na afirmação 10.1., demonstra a existência de abertura na comunicação por parte dos colaboradores para com os chefes, uma vez que 72,2% da amostra “concorda” e 8,2% “concorda totalmente” com esta afirmação. Além disso, 3,3% da amostra sente-se “indiferente”, pelo que 12,7% e 3,7%, respetivamente, “discorda” e “discorda totalmente” deste facto.

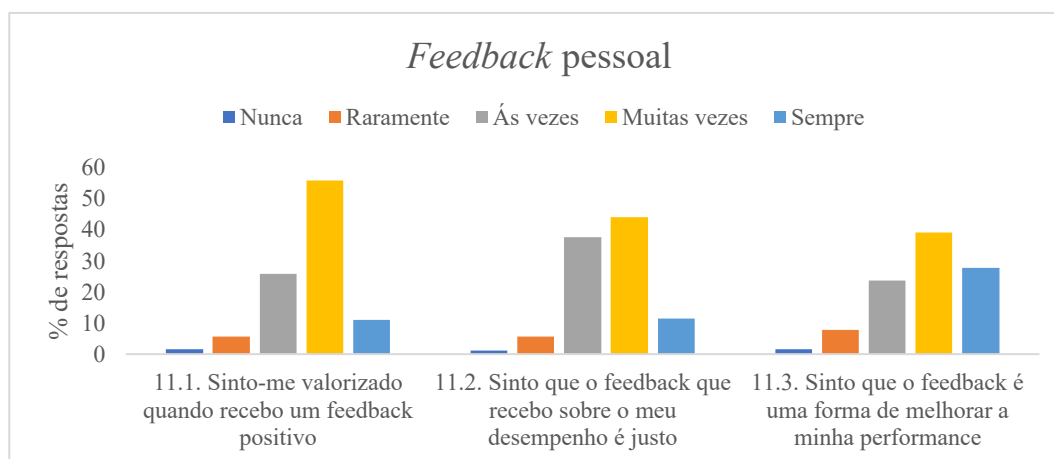
Na afirmação 10.2., 53,1% da amostra “discorda” e 12,2% “discorda totalmente”. Por outro lado, 4,9% da amostra encontra-se numa posição neutra; no entanto, 25,7% “concorda” e 4,1% “concorda totalmente” com esta afirmação.

Finalmente, na questão 10.3., 46% dos inquiridos “concordam”, 9,8% “concordam totalmente” com a afirmação e 33,1% assumem uma posição “indiferente”. Além disso, 9% “discordam” e 2,4% “discordam totalmente”.

Portanto, analisando a variável como um todo, pode dizer-se que, em geral, a comunicação dos colaboradores está no eixo positivo do gráfico, embora a variável 10.2.

apresente uma inclinação no eixo negativo, 65,3% da amostra tem uma opinião positiva quanto a abertura de comunicação com o chefe, independentemente da relação existente são capazes de comunicar abertamente. Assim, pode concluir-se que, para esta variável, a comunicação do colaborador é positiva.

Gráfico 11 – Pergunta 11: Feedback Pessoal



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 11:

11.1. Sinto-me valorizado quando recebo um *feedback* positivo

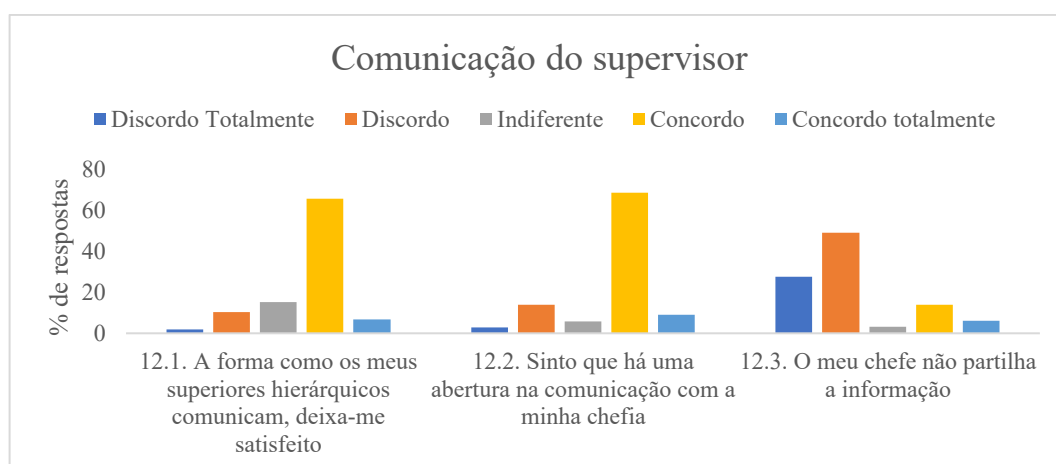
11.2. Sinto que o *feedback* que recebo sobre o meu desempenho é justo

11.3. Sinto que o *feedback* é uma forma de melhorar a minha *performance*

No que diz respeito ao *feedback* pessoal, observa-se que as posições de “muitas vezes” e “sempre” representam 66,9% da amostra na afirmação 11.1., 55,5% na afirmação 11.2., e 67% na afirmação 11.3. Relativamente ao extremo negativo (“nunca” e “raramente”), 7,3% da amostra está posicionada na afirmação 11.1., 6,9% na afirmação 11.2., e 9,4% na afirmação 11.3.

Na posição de “às vezes”, as percentagens são as seguintes: 25,7% (10.1.), 37,6% (10.2.) e, por último, 23,7% (10.3.). Pode dizer-se que, em média, 63,3% da amostra se encontra posicionada no eixo positivo (“muitas vezes” e “sempre”) e 7,8% no eixo negativo (“nunca” e “raramente”).

Gráfico 12 – Pergunta 12: Comunicação do Supervisor



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 12:

12.1. A forma como os meus superiores hierárquicos comunicam deixa-me satisfeito

12.2. Sinto que há uma abertura na comunicação com a minha chefia

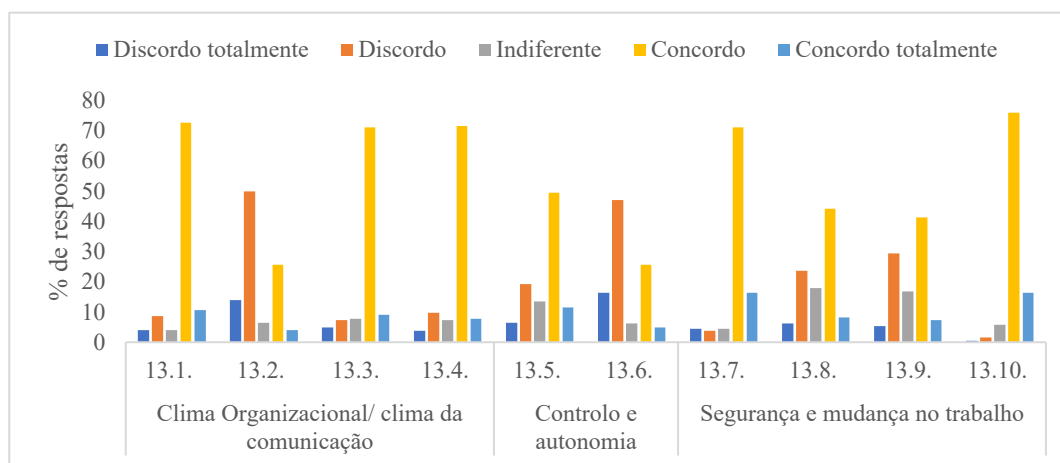
12.3. O meu chefe não partilha a informação

No gráfico 12, a afirmação 12.1. visa analisar a perceção dos colaboradores face à satisfação com a forma de comunicação do superior hierárquico, sendo que 65,7% “concordam” e 6,9% “concordam totalmente” com esta afirmação. Seguidamente 15,1% assumem uma posição “neutra”, 10,2% “discordam” e 2% “discordam totalmente”.

A afirmação 12.2. tem como objetivo compreender a existência de uma abertura na comunicação com o superior hierárquico, sendo que, no eixo positivo, 77,6% dos inquiridos “concordam” e “concordam totalmente”, enquanto no eixo negativo 16,8% “discordam” e “discordam totalmente” deste facto. Os restantes inquiridos assumem uma posição “neutra”, representando apenas 5,5% da amostra.

A afirmação 12.3. pretende perceber se a partilha de informação é ocultada pelo chefe, sendo que 49% da amostra “discorda”, 27,8% “discorda totalmente”. Em seguida, 3,3% sentem-se indiferentes à mesma, 14% “concordam” e apenas 6,1% “concordam totalmente” com este facto.

Gráfico 13 – Pergunta 13: Clima organizacional/clima de comunicação, controlo e autonomia, segurança e mudança no trabalho.



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 13:

(Clima organizacional/clima da comunicação)

- 13.1. O ambiente de trabalho no Standard Bank Angola é agradável
- 13.2. Quando estou no local de trabalho apetece-me ir embora
- 13.3. Considero a comunicação dentro do Standard Bank Angola positiva
- 13.4. A comunicação no Standard Bank Angola é transparente

(Controlo e autonomia)

- 13.5. Sinto-me bem-disposto quando não sofro pressão e tenho autonomia para comunicar e tomar decisões no local de trabalho
- 13.6. Considero que no Standard Bank Angola há um grande controlo, o que me faz sentir “perseguido”

(Segurança e mudança)

- 13.7. O Standard Bank Angola transmite segurança e confiança
- 13.8. Não me sinto confortável quando ocorrem mudanças no meu local de trabalho
- 13.9. Sinto-me inseguro com as reestruturações do Standard Bank Angola

13.10. Considero importante que os colaboradores tenham voz ativa em reestruturações internas

No que respeita ao gráfico 13, é importante individualizar a análise de cada uma das variáveis presentes. Quanto à variável sobre o Clima organizacional/clima de comunicação, na afirmação de 13.1. do inquérito, constata-se que 83,3% dos inquiridos classificam-na positivamente (“concordo” e “concordo totalmente”). Por outro lado, 4,1% estão posicionados no meio da escala como “indiferentes”, 12,7% indicam posições negativas (“discordo” e “discordo totalmente”).

No entanto, a afirmação 13.2. define uma posição situada no eixo negativo da escala, onde se situa a maioria dos inquiridos, apresentando um valor de 63,7% (“discordo” e “discordo totalmente”), 6,5% posicionam-se como “indiferentes”, e 28,8% encontram-se no eixo positivo da escala (“concordo” e “concordo totalmente”).

Em seguida, a afirmação 13.3. refere-se à comunicação dentro do Standard Bank Angola como positiva, em que as posições “concordo” e “concordo totalmente” atingem uma percentagem de 80%, enquanto as posições “discordo” e “discordo totalmente”, um valor de 12,2%. Os restantes dos inquiridos posicionam-se como “indiferentes” com uma percentagem de 7,8%.

Na afirmação seguinte (13.4.), a maioria dos inquiridos situa-se nas posições de “concordo” e “concordo totalmente” com 79,2%. Por outro lado, 7,3% são “indiferentes” e, 13,5% encontram-se nas posições de “discordo” e “discordo totalmente”.

Relativamente à variável sobre o controlo e autonomia, a afirmação 13.5., nas posições de “concordo” e “concordo totalmente”, apresentam uma percentagem de 60,8%; as posições de “discordo” e “discordo totalmente”, 25,7%; e finalmente a posição “indiferente”, 13,5%.

A afirmação 13.6., nas posições de (“discordo” e “discordo totalmente”) apresentam percentagem de 63,2%, 6,1% são “indiferentes”, e 30,6% “concordam” e “concordam totalmente”).

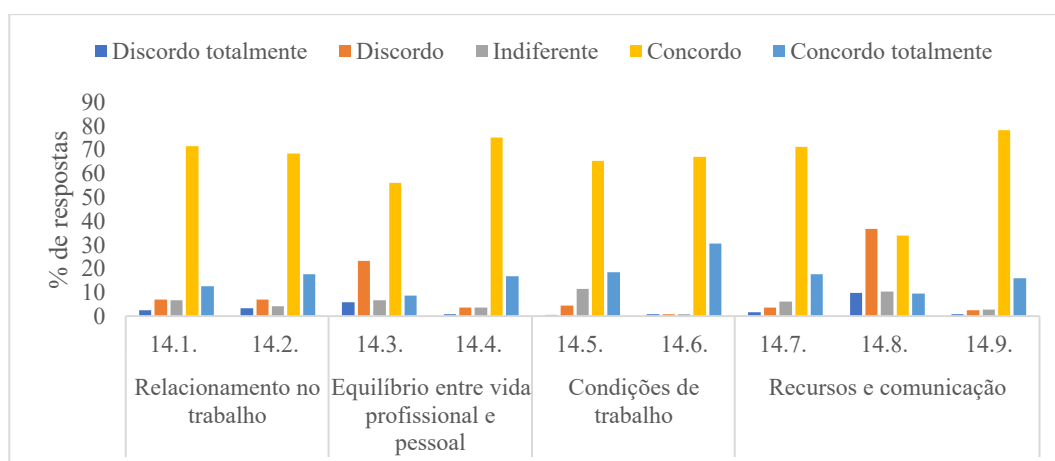
Quanto à afirmação 13.7., 87,3% dos inquiridos “concordam” e “concordam totalmente”, 4,5% assumem uma posição neutra (“indiferente”) e 8,2% “discordam” e “discordam totalmente” deste facto.

Ainda dentro da mesma variável (segurança e mudança), 52,3% dos inquiridos não se sentem confortáveis quando ocorrem mudanças no seu local de trabalho, ocupando esta a posição mais alta (“concordo” e “concordo totalmente”), 18% são neutros e 29,8% assumem as posições de “discordo” e “discordo totalmente”.

A afirmação 13.9. refere-se à insegurança que os colaboradores sentem sobre as reestruturações existentes no Standard Bank Angola. Assim, 49% sentem-se inseguros, assumindo as posições “concordo” e “concordo totalmente”, 34,7% “discordam” e “discordam totalmente”, e, finalmente, apenas 16,7% assumem uma posição intermédia como “indiferente”.

Por último, na afirmação 13.10., 92,3% dos inquiridos partilham a sua opinião sobre a importância de os colaboradores terem voz ativa em reestruturações internas; 5,7% dos inquiridos são “neutros”; e apenas 2% “discordam” e “discordam totalmente” desta afirmação.

Gráfico 14 – Pergunta 14: Relacionamento no trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, condições de trabalho e recursos e comunicação.



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 14

(Relacionamento no trabalho)

14.1. Sinto que existe uma boa relação e comunicação entre os subordinados e as chefias

14.2. No Standard Bank Angola respeitamo-nos mutuamente

(Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal)

14.3. Quando estou fora do horário de trabalho, recebo constantes telefonemas sobre questões relacionadas com o trabalho

14.4. Considero importante que exista uma flexibilização do horário de trabalho

(Condições de trabalho)

14.5. Ter boas condições físicas de trabalho aumentam a minha motivação e produtividade

14.6. Para além da remuneração, considero importante ter outros benefícios

(Recursos e comunicação)

14.7. O Standard Bank Angola disponibiliza todos os recursos que necessito para trabalhar convenientemente

14.8. Neste momento de teletrabalho, sinto que houve uma melhoria nos recursos disponíveis para trabalhar

14.9. Desde o meu 1º dia de trabalho, o Standard Bank Angola mantém-me informado sobre as minhas responsabilidades

Tal como no gráfico anterior, é importante individualizar a análise de cada uma das variáveis de bem-estar presentes no respetivo gráfico, para que se possa compreendê-lo melhor. Partindo da variável sobre o relacionamento no trabalho, na questão 14.1. do inquérito, verifica-se que a maioria dos inquiridos (84,2%) estão no eixo positivo da escala (“concordo” e “concordo totalmente”). Por outro lado, 6,5% estão posicionados no meio da escala como “indiferentes” e 9,3% indicam posições negativas (“discordo” e “discordo totalmente”).

A afirmação 14.2. define uma posição também centrada no eixo positivo da escala, em que a maioria dos inquiridos apresenta uma percentagem de 85,8% (“concordo” e “concordo totalmente”), 10,2% estão no eixo negativo da escala (“discordo” e “discordo totalmente”) e apenas 4% se posicionam como “indiferentes”.

A variável seguinte refere-se ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, em que na questão 14.3., as posições de “concordo” e “concordo totalmente” apresentam uma percentagem de 64,5%, enquanto as posições “discordo” e “discordo totalmente”, uma percentagem de 29%. Os restantes inquiridos posicionam-se como “indiferentes” com uma percentagem de 6,5%.

Na afirmação seguinte (14.4.), a maioria absoluta encontra-se no eixo positivo do gráfico, nas posições de “concordo” e “concordo totalmente” com 91,7%; 3,6% são “indiferentes” e 4,7% “discordam” e “discordam totalmente”.

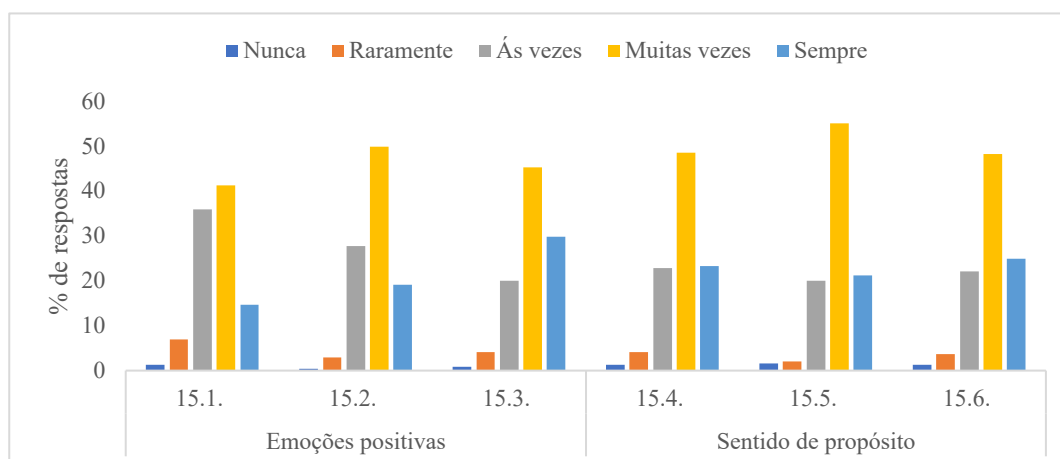
A variável sobre as condições de trabalho, nas perguntas 14.5. e 14.6., obteve uma média de 90,6%. Por outro lado, em média, 6,4% são indiferentes e, finalmente, 3% (média) da amostra representa o eixo negativo do gráfico.

No que concerne à variável “recursos e comunicação”, a afirmação 14.7. demonstra uma posição de destaque no eixo positivo da escala, onde a maioria dos inquiridos se posiciona, apresentando um valor de 88,6% (“concordo” e “concordo totalmente”), 6,1% posicionam-se como “indiferentes” e 5,3% estão no eixo negativo da escala (“discordo” e “discordo totalmente”).

Quanto à afirmação 14.8., o objetivo é perceber se neste momento de teletrabalho, os colaboradores tiveram uma melhoria nos recursos disponíveis para trabalhar. Neste contexto, observa-se que 46,5% dos inquiridos “concorda” e “concorda totalmente”, 10,2% assumem uma posição neutra (“indiferente”) e 43,3% “discorda” e “discorda totalmente” deste facto.

Ainda dentro da mesma variável (afirmação 14.9), 93,9% dos inquiridos consideram que o Standard Bank Angola os mantém informados das suas responsabilidades desde o primeiro dia de trabalho (“concordo” e “concordo totalmente”), 2,9% são neutros e 3,2% assumem as posições de “discordo” e “discordo totalmente”.

Gráfico 15 – Pergunta 15: Emoções positivas e sentido de propósito



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 15:

(Emoções positivas)

15.1. Quando estou no meu local de trabalho, sinto-me com energia

15.2. Sinto-me inspirado quando estou a trabalhar

15.3. Orgulho-me do que faço

(Sentido de propósito)

15.4. Sinto que consigo produzir bastante

15.5. Sinto que cumpro com o meu propósito

15.6. Sinto que sou peça fundamental no Standard Bank Angola

Na variável sobre as emoções positivas, observam-se diferentes valores. Olhando para os extremos do gráfico, no que diz respeito ao eixo positivo (“muitas vezes” e “sempre”), a afirmação 15.1. ocupa uma posição de 55,9%, 47% na afirmação 15.2. e 75% na afirmação 15.3.

No eixo negativo (“nunca” e “raramente”), 8,1% da amostra encontra-se na afirmação 15.1., 3,3% na afirmação 15.2. e 4,9% na afirmação 5.3. O restante foi avaliado numa

posição intermédia (“às vezes”) com as seguintes percentagens: 35,9% (15.1.), 49,8% (15.2.) e, por último, 20% (15.3.).

Quanto à variável sobre o sentido de propósito, em relação ao eixo positivo (“muitas vezes” e “sempre”), a afirmação 15.4. ocupa uma posição de 72%, 76% na afirmação 15.5., e 73% na afirmação 15.6.

No eixo negativo (“nunca” e “raramente”), 5,3% da amostra posiciona-se na afirmação 15.4., 3,6% na afirmação 15.5 e 4,9% na afirmação 15.6. As restantes percentagens (“às vezes”) estão posicionadas da seguinte forma: 22,9% (15.4.), 20% (15.5.) e, por último, 22% (15.6.).

5. Análise descritiva das dimensões de comunicação interna e de bem-estar

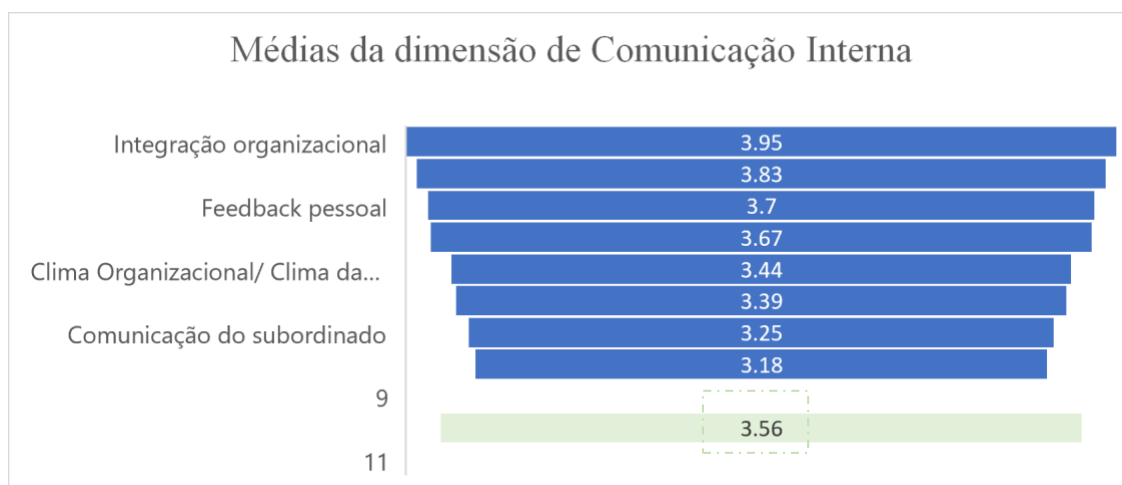
Para obter uma perspetiva mais completa dos dados, a partir das variáveis de comunicação interna e de bem-estar, foram realizadas análises descritivas dos respetivos modelos (ver tabelas 4 e 5).

Tabela 4 – Análise descritiva das dimensões do modelo de Comunicação Interna de Clampitt e Dowins (1993)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- -padrão
Qualidade dos média	245	1,00	5,00	3,83	0,72
Comunicação entre colaboradores	245	1,00	5,00	3,67	0,67
Informação organizacional	245	1,00	5,00	3,38	0,67
Comunicação do subordinado	245	1,00	5,00	3,25	0,66
<i>Feedback</i> pessoal	245	1,00	5,00	3,70	0,65
Comunicação do supervisor	245	1,00	5,00	3,17	0,63
Clima Organizacional/Clima da comunicação	245	1,00	5,00	3,43	0,69
MODELO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	245	1,00	4,88	3,55	0,50

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 16 – Médias da dimensão das dimensões do modelo de Comunicação Interna de Clampitt e Dowins (1993)



Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a tabela 4 e o gráfico 16, através da análise detalhada das várias dimensões do modelo da comunicação interna, é possível observar que a “integração organizacional” é a dimensão mais pontuada com 3,95 pontos, seguida da “qualidade dos média” com 3,83 pontos; “*feedback* pessoal” com 3,70 pontos; “comunicação entre colaboradores” com 3,67 pontos; “clima organizacional/clima da comunicação” com 3,44 pontos e “integração organizacional” com 3,39 pontos. As dimensões menos pontuadas são, deste modo, a “comunicação do subordinado” com 3,25 pontos e, por último, a “comunicação do supervisor” com 3,18 pontos. A pontuação global das dimensões da comunicação interna apresenta um total de 3,56 pontos em 5.

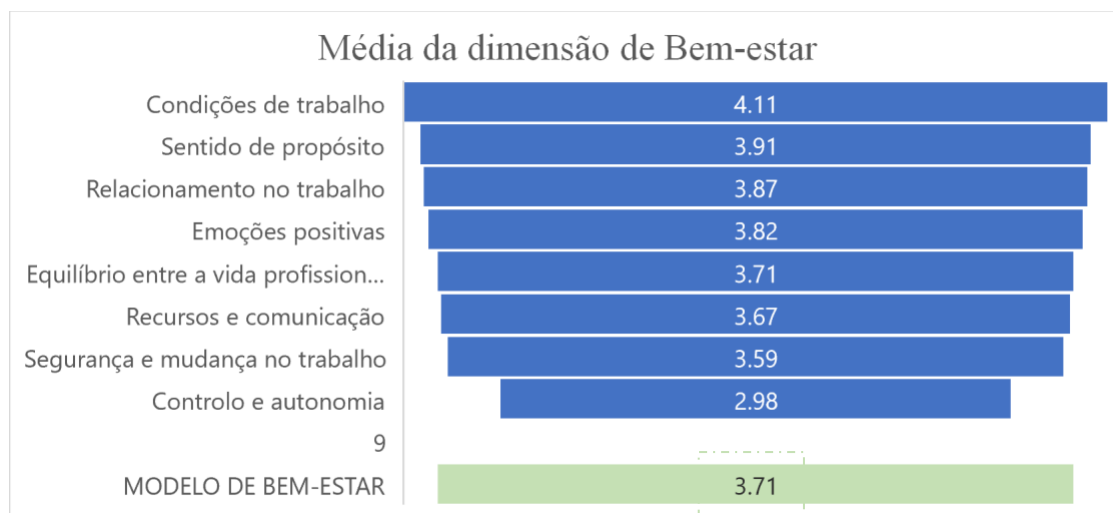
Relativamente às dimensões do modelo de bem-estar, a tabela 5 apresenta a análise descritiva:

Tabela 5 – Análise descritiva das dimensões do modelo de Bem-estar de Robertson e Cooper (2011)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- -padrão
	245	1,00	5,00	2,97	0,90
Segurança e mudança no trabalho	245	1,00	5,00	3,59	0,61
Relacionamento no trabalho	245	1,00	5,00	3,87	0,77
Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	245	1,00	5,00	3,70	0,71
Condições de trabalho	245	1,00	5,00	4,11	0,56
Recursos e comunicação	245	1,00	5,00	3,67	0,62
Emoções positivas	245	1,00	5,00	3,81	0,63
Sentido de propósito	245	1,00	5,00	3,90	0,65
MODELO DE BEM-ESTAR	245	1,00	4,90	3,71	0,41

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 17 – Médias da dimensão do Bem-estar de Robertson e Cooper (2011)



Fonte: Elaboração própria

Ao analisar as dimensões do bem-estar, conclui-se que a variável “condições de trabalho” surge em primeiro lugar com 4,11 pontos em 5. Seguidamente, o “sentido de propósito” com 3,91 pontos. Seguem-se ainda o “relacionamento no trabalho” com 3,87 pontos; “emoções positivas” com 3,86 pontos; “equilíbrio entre a vida profissional e pessoal” com 3,71 pontos; “recursos e comunicação” com 3,67 pontos; “segurança e mudança no trabalho” com 3,59 pontos e, por último, “controlo e autonomia” com 2,98 pontos. Assim, conclui-se que as dimensões do estudo do bem-estar estão ligeiramente acima do valor central da escala com uma pontuação global que apresenta um total de 3,71 pontos em 5 pontos.

5.1. Coeficiente de Correlação

Após a apresentação dos resultados do inquérito por questionário, considerou-se essencial o cálculo do coeficiente de correlação, através de métodos estatísticos, para medir a correlação entre as variáveis do estudo. Esta correlação será expressa numa escala numérica entre -1 e 1, o que quantificará a relação entre as variáveis, sendo possível perceber como a variabilidade de uma afeta a outra.

Assim, esta parte da dissertação vai analisar a grandeza e a importância da relação entre as variáveis presentes no questionário dos modelos de Comunicação Interna e de Bem-Estar e as variáveis de caracterização/sociodemográficas: idade e antiguidade no Standard Bank Angola. Neste questionário, as variáveis de caracterização/sociodemográficas estão avaliadas nas escalas nominal (género) e ordinal (idade, antiguidade), enquanto as restantes questões estão avaliadas na escala ordinal de Likert de 5 pontos (1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - indiferente, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente).

Assim sendo, para analisar a relação entre as variáveis, foi escolhido o coeficiente de correlação de postos ou ordens de Spearman, uma vez que as escalas de medida utilizadas nas variáveis do questionário são ordinais e não quantitativas. Iremos ainda averiguar se existem diferenças entre géneros para as correlações significativas encontradas.

5.2. Correlações de Spearman obtidas pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo do Modelo de Comunicação Interna

A tabela 6 apresenta os valores dos coeficientes de correlação de Spearman (Coef.) e respetiva significância (Sig.) entre as três variáveis de caracterização e as variáveis do modelo de Comunicação Interna. Por conseguinte, foram selecionadas apenas as variáveis de caracterização referentes ao género, à idade e ao tempo de trabalho por diferentes razões, tendo em conta o objeto de estudo “comunicação interna e bem-estar”.

A variável de caracterização “género” foi escolhida, porque poderá ser útil compreender a diferença de perspetiva de cada género (masculino/ feminino) em relação ao estudo. A variável “idade” foi escolhida, porque representa um papel que pode ser importante durante a investigação, uma vez que a perceção das pessoas pode ser totalmente diferente tendo em conta o fator “idade”, sendo possível fazer uma análise dos diferentes grupos etários desta pesquisa, cruzando-os com os dados obtidos sobre as variáveis do estudo.

Além disso, decidiu-se, de igual modo, cruzar os dados de caracterização “antiguidade/tempo de trabalho”, por ser uma variável que pode dar pistas sobre a perceção que os colaboradores que têm mais e menos tempo de trabalho detêm sobre o Standard Bank Angola.

Durante a análise de dados, considerou-se pertinente analisar as correlações e o cruzamento de dados não só olhando para as variáveis como um todo, mas também diferenciando por género, de modo que fossem verificados resultados relevantes e mais pormenorizados para a investigação e validação da questão da investigação, demonstrando diferenças já notórias. Todos os cálculos estatísticos foram efetuados através do software IBM SPSS *Statistics for Windows, Version 27.0*.

Assim, a tabela 6 apresenta o coeficiente de correlação de Spearman e o cruzamento dos dados de caracterização com as respetivas variáveis do modelo:

Tabela 6 – Correlações de Spearman do Modelo de Comunicação Interna e o cruzamento dos dados de caracterização com as respetivas variáveis (género, idade e antiguidade)

Correlações de Spearman do Modelo de Comunicação Interna			Feminino e Masculino (N=245)		Feminino (N=115)		Masculino (N=130)	
			Idade	Antig.	Idade	Antig.	Idade	Antig.
Integração organizacional	5.1.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	5.2.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	,201* 0,031	-,221* 0,012	n.s.
	5.3.	Coef. Sig.	-,134* 0,036	n.s.	n.s.	n.s.	-,222* 0,011	n.s.
Qualidade dos média	6.1.	Coef. Sig.	-,208** 0,001	n.s.	n.s.	n.s.	-,341** 0	n.s.
	6.2.	Coef. Sig.	-,141* 0,027	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-,181* 0,04
	6.3.	Coef. Sig.	n.s.	-,131* 0,041	n.s.	n.s.	-,207* 0,018	-,183* 0,037
	6.4.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-,206* 0,019	n.s.
Comunicação entre colaboradores	8.1.	Coef. Sig.	n.s.	-,181** 0,004	n.s.	n.s.	n.s.	-,301** 0,001
	8.2.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	8.3.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-,180* 0,041	n.s.
Informação organizacional	9.1.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	,199* 0,033	n.s.	n.s.	-,203* 0,021
	9.2.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	9.3.	Coef.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Comunicação do subordinado	10.1.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-,181* 0,039	n.s.
	10.2.	Coef. Sig.	,130* 0,042	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	10.3.	Coef.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-,267**	n.s.

		Sig.					0,002	
<i>Feedback pessoal</i>	11.1.	Coef.	-,173**	n.s.	n.s.	n.s.	-,212*	n.s.
		Sig.	0,007				0,016	
	11.2.	Coef.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
		Sig.						
	11.3.	Coef.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
		Sig.						
Comunicação do supervisor	12.1.	Coef.	n.s.	-,133*	n.s.	n.s.	-,183*	-,176*
		Sig.		0,037			0,037	0,045
	12.2.	Coef.	-,137*	n.s.	n.s.	n.s.	-,202*	n.s.
		Sig.	0,031				0,021	
	12.3.	Coef.	,168**	n.s.	,188*	n.s.	n.s.	n.s.
		Sig.	0,009		0,044			
Clima Organizacional/ Clima da comunicação	13.1.	Coef.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
		Sig.						
	13.2.	Coef.	,130*	n.s.	n.s.	n.s.	,209*	n.s.
		Sig.	0,042				0,017	
	13.3.	Coef.	n.s.	n.s.	,227*	n.s.	n.s.	n.s.
		Sig.			0,015			
	13.4.	Coef.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
		Sig.						

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). n.s. A correlação não é significativa.

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Conforme se pode observar na tabela 6, referente à totalidade dos 245 participantes na amostra, detetaram-se diferenças no cruzamento entre as variáveis e os dados de caracterização da amostra. Esta tabela apresenta as relações significativas entre as variáveis, isto é, onde o p-valor do teste de correlação de Spearman apresenta uma significância (Sig.) inferior a 0,05. As relações consideradas estatisticamente não significativas ou não existentes são apresentadas na tabela com a indicação “n.s.” (não significativa). A partir desta tabela, é evidente que a análise separada do género confirma uma mudança no nível de concordância nas várias correlações.

5.3. Correlações de Spearman obtidas pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo do Modelo de Bem-estar

Tal como no modelo anterior, para o Modelo de Bem-estar, as correlações de Spearman são apresentadas tendo em conta os dados de caracterização: género, idade e antiguidade.

Tabela 7 – Correlações de Spearman do Modelo de Bem-estar e o cruzamento dos dados de caracterização com as respetivas variáveis (género, idade e antiguidade)

Correlações de Spearman do Modelo de Bem-Estar			Feminino e Masculino (N=245)		Feminino (N=115)		Masculino (N=130)	
			Idade	Antig.	Idade	Antig.	Idade	Antig.
Controlo e autonomia	13.5.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,177* 0,044
	13.6.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,191* 0,029	n.s.
Segurança e mudança no trabalho	13.7.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	- 0,254** 0,004	n.s.
	13.8.	Coef. Sig.	n.s.	-0,126* 0,049	n.s.	-0,213* 0,022	0,197* 0,024	n.s.
Relacionamento no trabalho	14.1.	Coef. Sig.	n.s.	- 0,171** 0,007	n.s.	-0,219* 0,019	n.s.	n.s.
	14.2.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,198* 0,024	n.s.
Equilíbrio entre...	14.4.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Condições de trabalho	14.6.	Coef. Sig.	-0,140* 0,028	n.s.	n.s.	n.s.	-0,220* 0,012	n.s.
Emoções positivas	15.2.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,182* 0,039
Sentido de propósito	15.4.	Coef. Sig.	-0,155* 0,015	n.s.	n.s.	n.s.	- 0,341** 0	n.s.
	15.5.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	0,208* 0,026	n.s.	n.s.
	15.6.	Coef. Sig.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

n.s. A correlação não é significativa.

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Conforme observado na tabela acima, é possível notar diferenças no cruzamento entre as variáveis e os dados de caracterização da amostra. Em algumas afirmações das variáveis não apresenta qualquer relação; no entanto, quando olhamos para o género separadamente, podemos observar uma mudança de resultados.

As correlações significativas acima apresentadas (comunicação interna e bem-estar) serão úteis para a fase seguinte, que é precisamente o apuramento dos resultados obtidos através do cruzamento dos dados de caracterização e os dados gerais do estudo, permitindo uma análise mais detalhada de cada variável em estudo.

6. Apuramento dos resultados obtidos através do cruzamento dos dados de caracterização e os dados gerais do estudo

Após a apresentação dos dados obtidos através da correlação de Spearman, é pertinente representar graficamente os resultados do cruzamento entre os dados de caracterização e as variáveis de cada modelo.

Note-se que, para o estudo, decidiu-se apenas interpretar graficamente em percentagem (%) as afirmações das variáveis com correlações significativas. Assim, a tabela 8 apresenta as alíneas das diferentes variáveis de estudo consideradas.

Tabela 8 – Variáveis dos modelos de Comunicação Interna e de Bem-Estar para o cruzamento dos dados de caracterização (género, idade e antiguidade)

		Idade	
Modelo	Variável	Género	Afirmação
CI	Integração org.	F/M	5.2. Tenho noção do meu papel dentro da organização
		M	5.3. Acredito que contribuo para o alcance dos objetivos organizacionais
CI	Qualidade dos média	M	6.1. O Standard Bank Angola mantém os colaboradores informados 6.3. Compreendo toda a informação comunicada no Standard Bank Angola 6.4. O conteúdo da informação partilhada é sempre relevante e importante

CI	Comunicação entre colaboradores	M	8.3. Prefiro comunicar por <i>e-mail/ MS Teams</i> do que <i>face to face</i>
CI	Inf. Org	F	9.1. Existe uma transparência na comunicação do Standard Bank Angola
CI	Com. do subordinado	M	10.1. Tenho um à vontade para expor as minhas dificuldades à chefia
		M	10.3. Sinto que a forma como me comunico é bem recebida por todos
CI	<i>Feedback</i> pessoal	M	11.1. Sinto-me valorizado quando recebo um <i>feedback</i> positivo
CI	Comunicação do supervisor	M	12.1. A forma como os meus superiores hierárquicos comunicam, deixa-me satisfeito
		M	12.2. Sinto que há uma abertura na comunicação com a minha chefia
		F	12.3. O meu chefe não partilha a informação
CI	Clima Organizac./ Clima da comunicação	M	13.2. Quando estou no local de trabalho apetece-me ir embora
		F	13.3. Considero a comunicação dentro do Standard Bank Angola positiva
BE	Controlo e autonomia	M	13.6. Considero que no Standard Bank Angola há um grande controlo, o que me faz sentir “perseguido”
BE	Segurança e mudança no trabalho	M	13.7. O Standard Bank transmite segurança e confiança
		M	13.8. Não me sinto confortável quando ocorrem mudanças no meu local de trabalho
BE	Relac. no trabalho	M	14.2. No Standard Bank Angola respeitamo-nos mutuamente

BE	Condições de trabalho	M	14.6. Para além da remuneração, considero importante ter outros benefícios
BE	Sentido de propósito	M	15.4. Sinto que consigo produzir bastante
Antiguidade			
Modelo	Variável	Género	Afirmação
CI	Integração org.	F	5.2. Tenho noção do meu papel dentro da organização
CI	Qualidade dos média	M	6.2. Os canais de comunicação internos utilizados são adequados 6.3. Compreendo toda a informação comunicada no Standard Bank Angola
CI	Comunicação entre colaboradores	F/M	8.1. A forma como os meus colegas de trabalho comunicam e partilham a informação deixa-me feliz
CI	Informação org.	M	9.1. Existe uma transparência na comunicação do Standard Bank Angola
CI	Comunicação do supervisor	M	12.1. A forma como os meus superiores hierárquicos comunicam deixa-me satisfeito
BE	Controlo e autonomia	M	13.5. Sinto-me bem-disposto quando não sofro pressão e tenho autonomia para comunicar e tomar decisões no local de trabalho
BE	Segurança e mudança no trabalho	F	13.8. Não me sinto confortável quando ocorrem mudanças no meu local de trabalho
BE	Relac. no trabalho	F	14.1. Sinto que existe uma boa relação e comunicação entre os subordinados e as chefias

BE	Emoções positivas	M	15.2. Sinto-me inspirado quando estou a trabalhar
BE	Sentido de propósito	F	15.5. Sinto que cumpro com o meu propósito

CI – Comunicação Interna

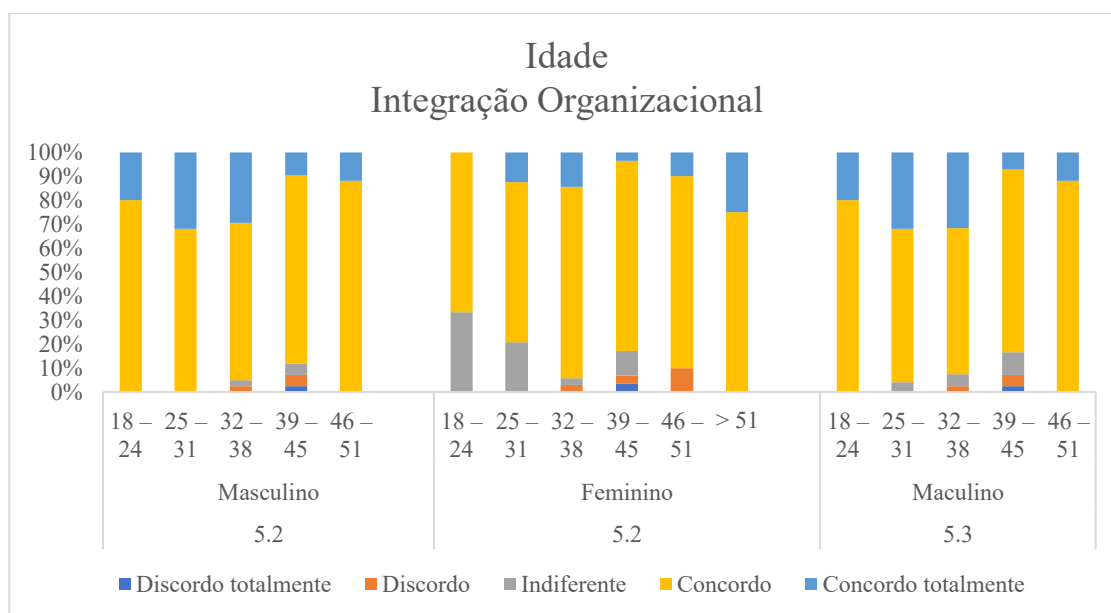
BE – Bem-estar

Fonte: Elaboração própria

6.1 Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Idade” e os dados gerais do estudo

Tendo em conta a variável “idade” e o seu cruzamento com as variáveis consideradas significativas do Modelo de Comunicação Interna, inicia-se o cruzamento pela “integração organizacional”, através dos seguintes gráficos:

Gráfico 18 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Integração Organizacional” - 5.2. Tenho noção do meu papel dentro da organização



Fonte: Elaboração própria

Analisando o gráfico 16, *a priori* podemos verificar uma elevada concordância em ambos os géneros (masculino e feminino).

Na afirmação 5.2 “Tenho noção do meu papel dentro da organização”, as faixas etárias dos (18 – 24), (25 – 31) e (46 – 51) anos demonstram um peso notavelmente superior no eixo positivo da escala, com uma representação de 100% de concordância (“concordo” e “concordo totalmente”).

As restantes faixas etárias, dos (32 – 38) e (39 – 45) anos, correspondem, respetivamente, a 95,1% e 88,1% no eixo positivo da escala, estando as restantes percentagens localizadas no eixo negativo e na posição de “indiferente”.

No eixo negativo, a faixa etária dos (32 – 38) anos apresenta uma percentagem de 2,4% e dos (39 – 45), 7,1%. No eixo intermédio, os mesmos grupos etários apresentam as seguintes percentagens: dos (32 – 38) anos, 2,4%; e dos (39 – 45) anos, 4,8%.

Ainda na mesma afirmação 5.2 “Tenho noção do meu papel dentro da organização”, analisando o género feminino, é evidente que as faixas etárias dos (32 – 38), (39 – 45) e (46 – 51) anos, apresentam uma maior concordância em relação às restantes faixas etárias, ocupando as percentagens de 94,3%, 82,8% e 90% respetivamente. Embora os resultados obtidos na faixa etária (> 51) sejam minoritários, para esta questão, também apresentaram 100% de concordância. As restantes faixas etárias, dos (18 – 24) e (25 – 31) anos, também se encontram no eixo positivo, representando 66,7% e 79,2% respetivamente.

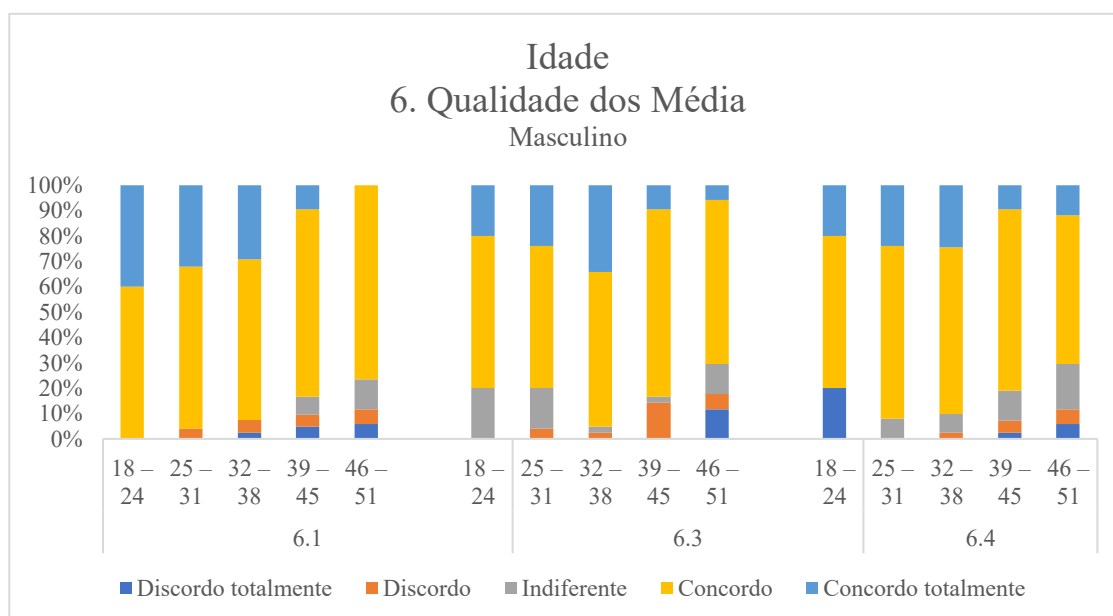
As outras percentagens encontram-se no eixo negativo nas faixas etárias dos (32 – 38) 2,9%, (39 – 45) 6,8% e (46 – 51) 10%; e no eixo intermédio da escala nas faixas etárias dos (18 – 24) 33,3%, (25 – 31) 20,8%, (32 – 38) 2,9%, (39 – 45) 10,3%. Verifica-se, portanto, que, para o género feminino, existem opiniões mais diversas sobre esta questão.

Na afirmação 5.3. “Acredito que contribuo para o alcance dos objetivos organizacionais”, verifica-se que as faixas etárias dos (18 – 24) anos e (45 – 51) anos correspondem a uma concordância de 100%, representando estas faixas etárias o grupo de pessoas mais novas e mais velhas.

As restantes faixas etárias correspondem às seguintes percentagens: dos (25 – 31), 96%; (32 – 38), 92,7%; (39 – 45) anos, 83%, podendo dizer-se que a avaliação desta afirmação teve um significado positivo.

Os resultados de discordância estão presentes apenas nas faixas etárias dos (32 – 38) anos, com 2,4%, e dos (39 – 45) anos, com 7,1%. As demais percentagens posicionam-se como “indiferente”, mais concretamente nas faixas etárias dos (25 – 31), 4%; (32 – 38), 4,9%; e (39 – 45), 9,5%.

Gráfico 19 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Qualidade dos Média”



Fonte: Elaboração própria

Analisando a variável “Qualidade dos média”, é observável que em todas as afirmações (6.1, 6.3 e 6.4) as percentagens estão maioritariamente distribuídas no eixo positivo da escala do gráfico. Na afirmação 6.1, “O Standard Bank Angola mantém os colaboradores informados”, verifica-se uma aceitação a 100% pelo grupo etário dos (18 – 24) anos. Os restantes grupos etários revelam as seguintes percentagens: (25 – 31), 96%; (32 – 38), 92,7%; (39 – 45), 88,3%; e, finalmente, (46 – 51), 76,5%, demonstrando que quanto menor for a faixa etária, maior a tendência para concordar com esta afirmação.

Os restantes grupos etários posicionam-se no eixo negativo com as seguintes percentagens: dos (25 – 31), 4%; (32 – 38), 7,3%; (39 – 45), 9,5; e (46 – 51), 11,3%, demonstrando um aumento gradual de discordância à medida que o grupo etário aumenta. Em menor escala, as posições de “indiferente” estão presentes nos grupos etários dos (39 – 45), 7,1%, e (46 – 51), 11%. Em conclusão, para esta questão, os grupos etários analisados consideram que o Standard Bank Angola os mantém informados.

Relativamente à afirmação 6.3., “Compreendo toda a informação comunicada no Standard Bank Angola”, verifica-se que a faixa etária dos (32 – 48) anos se encontra no eixo positivo do gráfico com a maior percentagem de concordância (95,1%). Em seguida, a faixa etária dos (39 – 45) com uma percentagem de 83,3%. As restantes faixas etárias, dos (18 – 24) e (25 – 31) anos, ocupam uma posição de 80% para ambos. As faixas etárias dos (46 – 51) anos é o grupo que apresenta menor concordância com esta afirmação (70,6%).

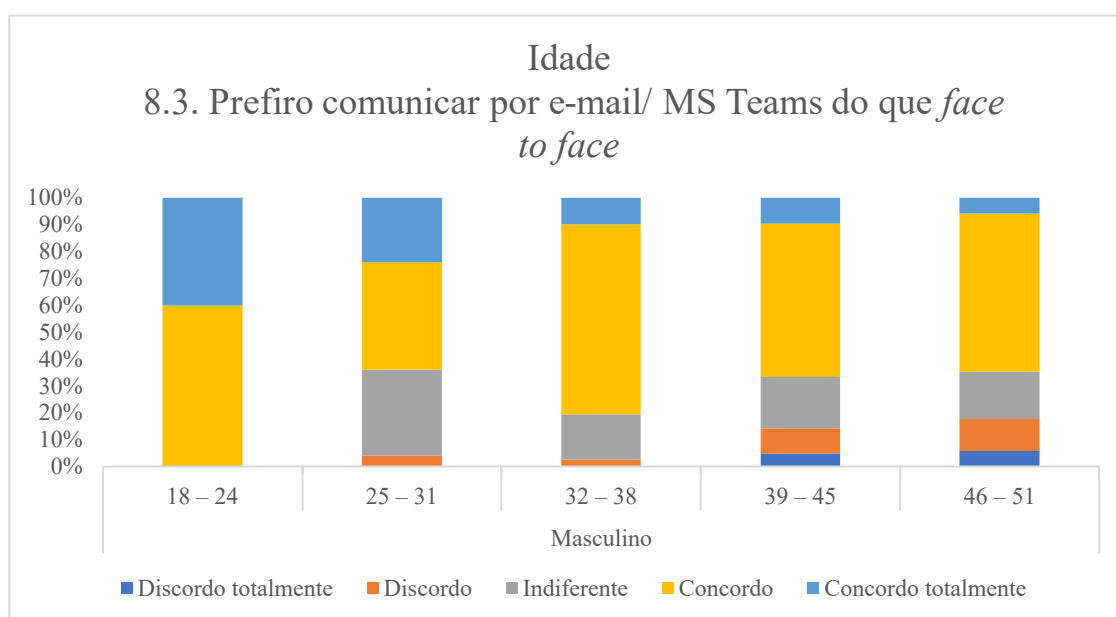
Em relação ao eixo negativo do gráfico, as percentagens obtidas são as seguintes: dos (25 – 31), 4%; (32 – 38), 2,4%; (39 – 45), 14,3%; e (46 – 51), 17,6%. Finalmente, no eixo intermédio, as percentagens correspondem às seguintes faixas etárias: dos (18 – 24), 20%; (25 – 31), 16%; (32 – 38), 2,4%; (39 – 45), 2,4%; e (46 – 51), 11,8%.

No que concerne à afirmação 6.4, “O conteúdo da informação partilhada é sempre relevante e importante”, as respostas obtidas de cada faixa etária denotam elevadas percentagens voltadas para o eixo positivo da escala, que varia entre 92% e 70,6%. Refira-se que as faixas etárias com maior percentagem pertencem às faixas etárias dos (25 – 31) anos, com 92%, e (32 – 38) anos, com 90%. Entretanto, as restantes percentagens de concordância são: 80% para a faixa etária dos (18 – 24); 81% para a faixa etária dos (39 – 45); e, finalmente, 70,6% para a faixa etária dos (46 – 51) anos.

No que toca ao eixo negativo da escala, o gráfico demonstra uma baixa percentagem por parte de todas as faixas etárias, sendo apenas a faixa dos (18 – 24) anos a única que obteve a percentagem de discordância mais elevada (20%). As restantes correspondem às seguintes percentagens: dos (25 – 31), 8%; (32 – 38), 2,4%; (39 – 45), 9,7%; (39 – 45), 7,2%; e, finalmente, (46 – 51), 11,8%.

Ao nível intermédio da escala, as percentagens excedentárias são de 8% para as faixas etárias dos (25 – 31); 7,3% para as faixas etárias dos (32 – 38); 11,9% para a faixa etária dos (39 – 45); e 17,6% para as faixas etárias dos (46 – 51), que obtiveram a maior percentagem.

Gráfico 20 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Comunicação entre Colaboradores”



Fonte: Elaboração própria

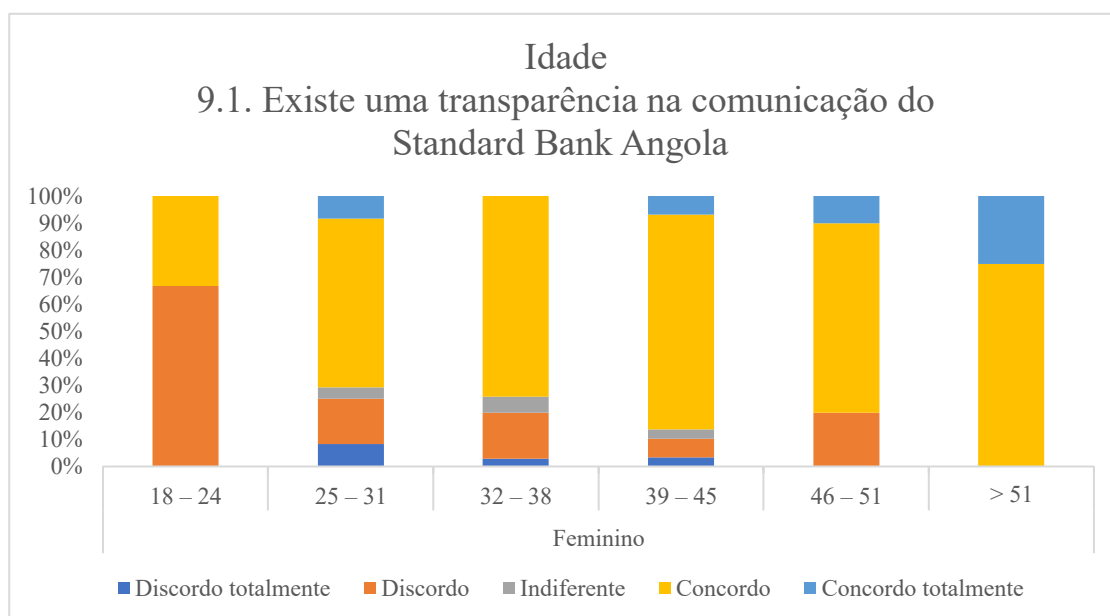
Ao analisar o gráfico 20, *a priori* podemos verificar 100% de concordância nos grupos etários dos (18 – 24), (25 – 31) e (46 – 51) anos, com uma representação de 100% de concordância (“concordo” e “concordo totalmente”).

Os restantes grupos etários (25 – 31), (32 – 38), (39 – 45) e (46 – 51) anos correspondem, respetivamente, às seguintes percentagens: 64%, 80,5%, 66,6% e 64,4%. As demais percentagens localizam-se no eixo negativo e na posição de “indiferente”. No eixo negativo, os grupos etários dos (25 – 31), (32 – 38), (39 – 45) e (46 – 51) anos apresentam as seguintes percentagens: 4%; 2,4%; 14,3% e 17,7%.

Ao nível intermédio da escala, os grupos etários dos (25 – 31), (32 – 38), (39 – 45) e (46 – 51) apresentam as seguintes percentagens, respetivamente: 32%, 17,1%, 19%, 17,6% e 20%.

Tendo em conta aos dados apresentados, podemos concluir que existe uma forte concordância por parte dos colaboradores (género masculino) do Standard Bank Angola relativamente à sua preferência em comunicar por via eletrónica (*e-mail* ou *Teams*) do que *face to face*.

Gráfico 21 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Informação Organizacional”



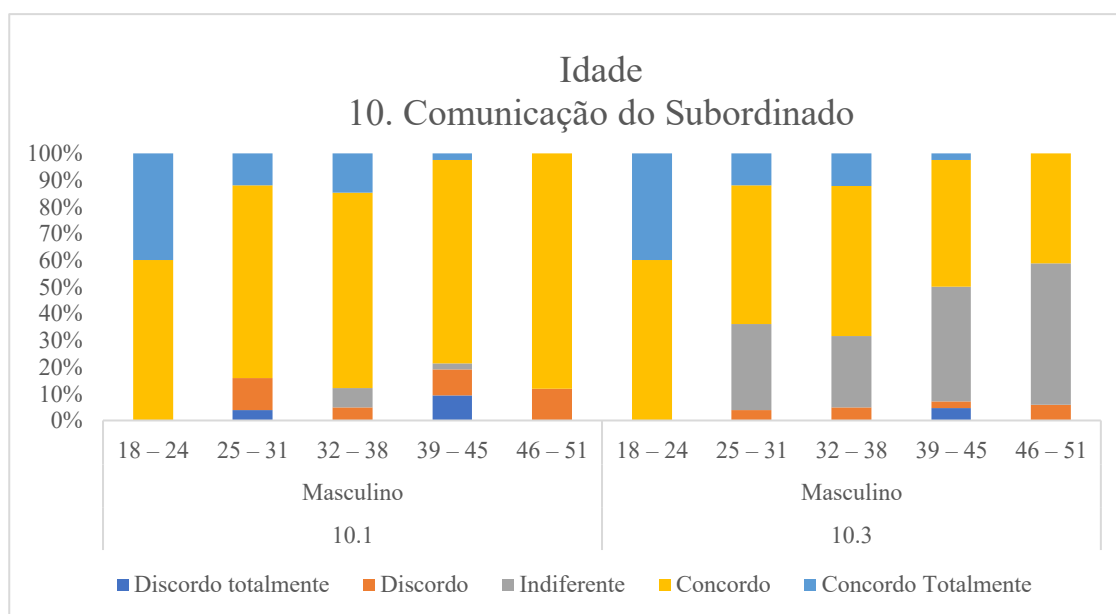
Fonte: Elaboração própria

Começando pelo eixo positivo do gráfico, no grupo etário dos (18 – 24) anos, verifica-se a existência de uma concordância de 33,3%. Nos restantes grupos etários, verifica-se uma tendência de concordância, conforme o aumento do grupo etário, mais concretamente nos seguintes grupos: dos (25 – 31), 70,8%; (32 – 38), 74,3%; (39 – 45), 86,2%; (46 – 51), 80%; e, finalmente, o grupo etário (> 51) anos com 100% de concordância. Note-se que no grupo etário dos (46 – 51) houve uma redução de 6,2% (concordância) em relação ao grupo anterior.

Quanto ao eixo negativo do gráfico, no grupo etário dos (18 – 24) verifica-se a existência de uma discordância de 66,7%. Ainda no eixo negativo, os restantes grupos etários apresentam as seguintes percentagens: (25 – 31), 25%; (32 – 38), 20%; (39 – 45), 10,3%; (46 – 51), 20%. Por outro lado, os grupos etários dos (25 – 31), (32 – 38) e (39 – 45) são os únicos que se colocam como indiferentes, sendo que o grupo etário dos (32 – 38) anos apresenta a percentagem mais elevada (5,7%).

Tendo em conta os resultados obtidos, em geral, podemos concluir que para esta afirmação, de acordo com o género feminino, existe uma transparência na comunicação do Standard Bank Angola.

Gráfico 22 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Comunicação do Subordinado”



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação 10.1, “Tenho um à vontade para expor as minhas dificuldades à chefia”, verifica-se que a posição de “concordo totalmente” e “concordo” estão distribuídas em maior percentagem em todos os grupos etários.

O grupo etário dos (18 – 24) anos apresenta uma percentagem de 100% de concordância. Os restantes grupos apresentam um aumento gradual da percentagem de concordância à

medida que a idade aumenta. No grupo etário dos (25 – 31) anos, verifica-se uma percentagem de 84%; em seguida, o grupo etário dos (32 – 38) anos, uma percentagem de 87,8%, com um aumento de 3,8% em relação à faixa etária anterior. Seguidamente, no grupo etário dos (39 – 45) anos, verifica-se uma percentagem de 78,6%, o que demonstra uma diminuição considerável de 9,2%, em relação à faixa etária anterior. Por fim, o grupo etário dos (46 – 51) anos, uma percentagem de 88,2%, a percentagem mais elevada de concordância de todas as faixas etárias.

No que diz respeito ao eixo negativo (“discordo totalmente” e “discordo”), as percentagens dos grupos etários foram baixas, correspondendo ao grupo etário dos (39 – 45) uma percentagem de 18%, a mais elevada. Os restantes grupos etários apresentaram as seguintes percentagens: dos (25 – 31) anos, 16%; dos (32 – 38) anos, 4,9%; e, finalmente, o grupo etário dos (46 – 51) anos, 11,8%.

Ao nível intermédio (“indiferente”), apenas os grupos etários dos (32 – 38) anos e (46 – 51) anos representam em baixa escala esta posição (7,3% e 2,4%, respetivamente).

Relativamente à afirmação 10.3, “Sinto que a forma como me comunico é bem recebida por todos”, nas posições de “concordo” e “concordo totalmente”, aos grupos etários dos (18 – 24), (32 – 38), (39 – 45) e (46 – 51) anos correspondem as seguintes percentagens: 100%, 64%, 68,3%, 50%, e 41,2%.

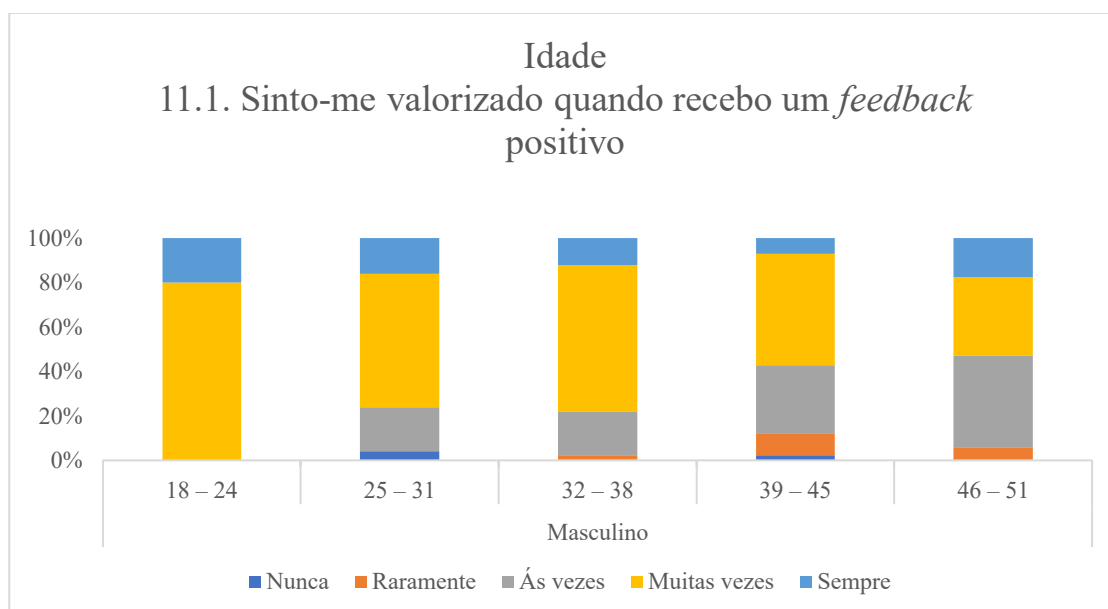
Curiosamente, podemos observar que a escala intermédia do gráfico “indiferente” apresenta uma elevada percentagem, indicando assim que boa parte dos colaboradores atribui pouca importância à forma como os seus colegas de trabalho percebem/recebem a sua comunicação. Assim sendo, os respetivos grupos etários apresentam as seguintes percentagens: (25 – 31), 32%; (32 – 38), 26,8%; (39 – 45), 42,9%; (46 – 51), 52,9%.

Quanto ao eixo negativo do gráfico, verificam-se percentagens muito baixas, sendo que o grupo etário com maior percentagem de discordância foi o dos (39 – 45) anos, com 7,2%. Os restantes grupos estiveram dos 4% e 5,9% na posição de “discordo”.

Embora, para esta afirmação, as percentagens de concordância não tenham sido elevadas, em geral podemos concluir que os colaboradores do Standard Bank Angola (género

masculino) têm uma preocupação com a forma como comunicam com os seus colegas de trabalho.

Gráfico 23 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e o “Feedback Pessoal”



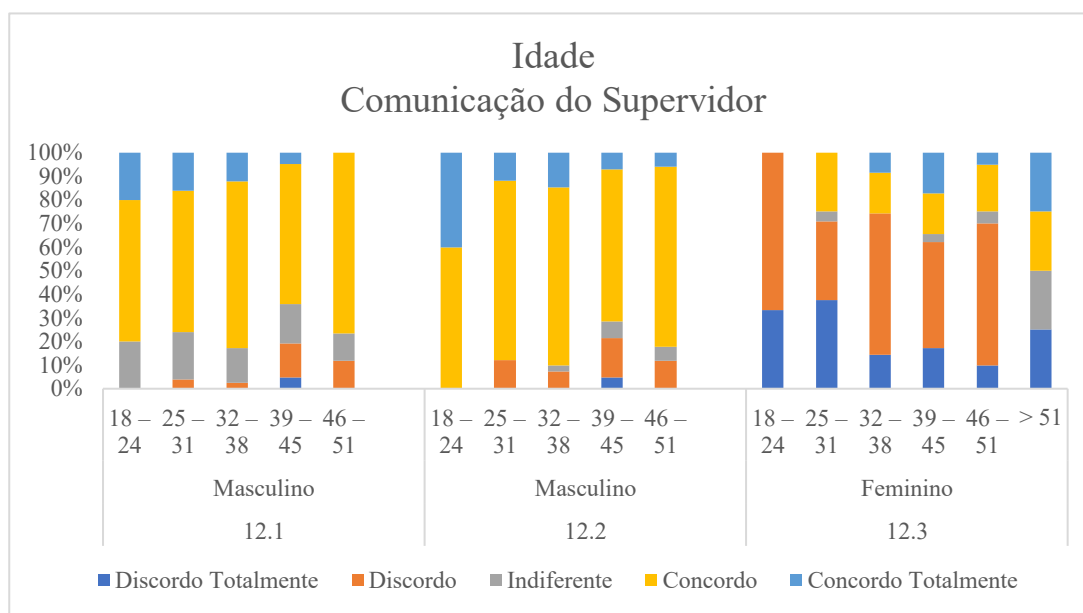
Fonte: Elaboração própria

Neste gráfico, na posição de “sempre”, o grupo etário dos (18 – 24) anos obteve uma percentagem de 20% e 80% para a posição “muitas vezes”. O grupo etário dos (25 – 31) anos, uma percentagem de 16%, na posição de “sempre”; 60%, “muitas vezes”; 20%, “às vezes”; e apenas 4%, “nunca”.

Em seguida, o grupo etário dos (32 – 38) anos obteve uma percentagem de 12,2% na posição de “sempre”; 65,9%, “muitas vezes”; 19,5%, “às vezes”; 2,4%, “raramente”. No grupo etário dos (39 – 45) anos, identifica-se uma percentagem de 7,1% na posição de “sempre”; 50%, “muitas vezes”; 31%, “às vezes”; 9,5%, “raramente”; e 2,4%, “nunca”.

Por fim, o grupo etário dos (46 – 51) anos, obteve uma percentagem de 17,6% na posição de “sempre”; 35,3%, “muitas vezes”; 41,2%, “às vezes”; e 5,9%, “raramente”.

Gráfico 24 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e a “Comunicação do Supervisor”



Fonte: Elaboração própria

Analisando os gráficos 12.1 e 12.2 (género masculino), *a priori* podemos verificar uma elevada concordância em ambos os gráficos, que revelam um peso notavelmente superior no eixo positivo da escala, com uma representação positiva de concordância (“concordo” e “concordo totalmente”), ao contrário do gráfico 12.3 (género feminino), que mostra uma elevada percentagem no eixo negativo da escala. Assim, cada gráfico será analisado de modo individual para que cada um seja interpretado com mais detalhe.

Na afirmação 12.1 “A forma como os meus superiores hierárquicos comunicam deixa-me satisfeito”, podemos verificar que no eixo positivo do gráfico, em todas as faixas etárias, existe uma concordância com a afirmação. As percentagens de cada uma delas são as seguintes: dos (18 – 24) anos, verifica-se uma concordância de 80%. O grupo etário dos (25 – 31) anos, uma concordância de 76%. Seguidamente, o grupo etário dos (32 – 38), 82,9%. O grupo etário dos (39 – 45) anos apresenta uma percentagem mais baixa, comparativamente aos grupos etários anteriores (64,3%) e, finalmente, o grupo etário entre (46 – 51) anos, 76,5%.

Em relação à posição central, os grupos etários dos (18 – 24) anos e (25 – 31) anos, para ambos uma percentagem de 20%. Seguidamente, o grupo etário dos (32 – 38) anos, uma

percentagem de 14,6%. O grupo etário dos (39 – 45) anos, 16,7%, e, finalmente, o grupo etário dos (46 – 51) anos, que apresenta a percentagem mais baixa (11,8%), comparativamente aos grupos etários anteriores. Para terminar a análise, no eixo negativo do gráfico, verificam-se as percentagens mais elevadas de discordância nos grupos etários dos (39 – 45) anos (19,1%) e (46 – 51) anos (11,8%). As restantes percentagens pertencem aos grupos etários dos (25 – 31) anos (4%) e (32 – 38) anos (2,4%).

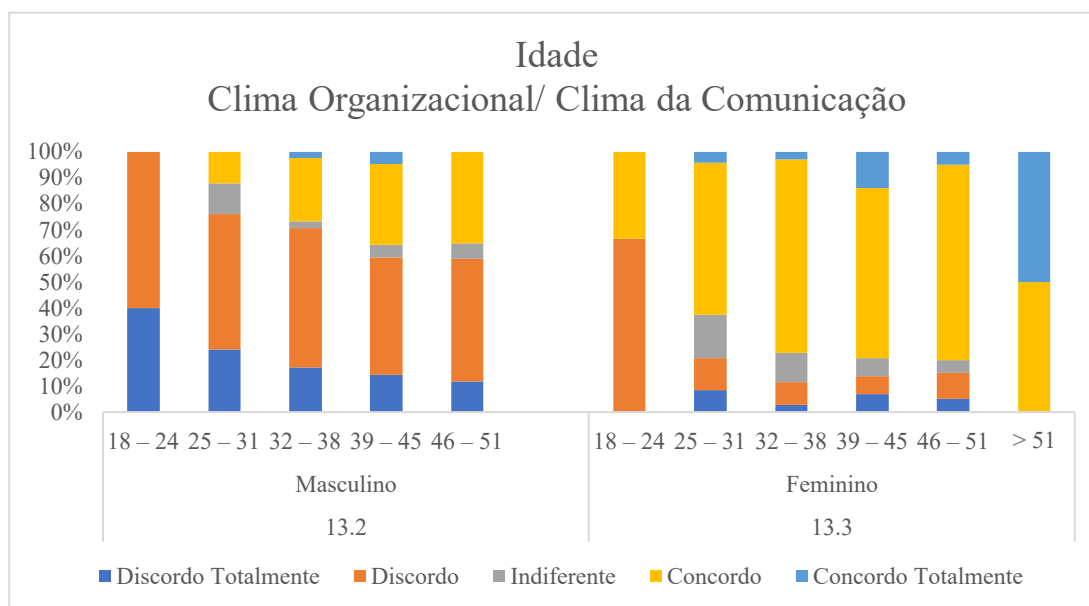
Concernente à afirmação 12.2, “Sinto que há uma abertura na comunicação com a minha chefia”, no eixo positivo, as percentagens das faixas etárias nas posições de “concordo totalmente” e “concordo” são: dos (18 – 24) anos, verifica-se uma concordância de 100%. Nas faixas etárias dos (25 – 31) anos, uma concordância de 88%; dos (32 – 38), 90,2%; dos (39 – 45) anos, 71,4%; e, por fim, a faixa etária dos (46 – 51) anos, 82,4%.

No eixo negativo do gráfico, as percentagens de discordância são as seguintes: dos (25 – 31) anos, 12%; (32 – 38) anos, 7,3%; (39 – 45) anos, 21,5%; e dos (46 – 51) anos, 11,8%. As restantes percentagens encontram-se na posição “indiferente”, nas faixas etárias dos (32 – 38) anos com 2,4%; dos (39 – 45), 7,1%; e dos (46 – 51), 5,9%.

Para finalizar, a afirmação 12.3, “O meu chefe não partilha a informação”, destaca-se o género feminino, sendo notório que as faixas etárias dos (18 – 24) anos e dos (32 -38) anos apresentam uma maior discordância em relação às restantes faixas etárias, ocupando as percentagens de 100% e 74,3%, respetivamente. Ainda no eixo negativo do gráfico, nas faixas etárias dos (25 – 31), (39 – 45) e (46 – 51) anos, verificam-se as seguintes percentagens: 70,8%, 62,1% e 70%, respetivamente. A faixa etária (> 51) anos é a faixa com a menor percentagem, representando apenas 25%, na posição de “discordância”. As restantes percentagens posicionam-se no eixo central, nas faixas etárias dos (25 – 31) anos com 4,2%; (39 – 45) anos com 3,4%; (46 – 51) anos com 5%; e (>51) anos com 25%.

Assim, conclui-se que, para esta variável, a comunicação com o supervisor é eficaz, aberta e dinâmica.

Gráfico 25 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Clima Organizacional/Clima da Comunicação”



Fonte: Elaboração própria

Considerando a afirmação 13.2, “Quando estou no local de trabalho apetece-me ir embora”, verifica-se um elevado desacordo com a afirmação. Por outro lado, verifica-se também que quanto menor a faixa etária, maior é a tendência para discordar deste facto. Esta afirmação apresenta maioritariamente uma percentagem no eixo negativo do gráfico, e verifica-se que, para o género em análise, existe uma vontade de permanecer no local de trabalho, considerando um lugar que os deixa satisfeitos. Assim, as seguintes percentagens encontram-se no eixo negativo: dos (18 – 24) anos, 100%; (25 – 31) anos, 76%; (32 – 38) anos, 70,7%; (39 – 45) anos, 59,5%; e, por fim, dos (46 – 51) anos, 58,8%.

Em seguida, no eixo positivo do gráfico, nas posições de “concordo totalmente” e “concordo”, verifica-se uma tendência que indica que quanto maior a idade, maior o acordo. Dos (25 – 31) anos, 12%; (32 – 38), 26,8%; (39 – 45), 35,7%; e, finalmente, dos (46 – 51), 35,3%. No eixo intermédio (“indiferente”) do gráfico, as percentagens são as seguintes: dos (25 – 31), 12%; (32 – 38), 2,4%; (39 – 45), 4,8%; e (46 – 51), 5,4%.

Na afirmação 13.3, “Considero a comunicação dentro do Standard Bank Angola positiva”, é dado destaque ao género feminino, verificando-se uma inclinação para

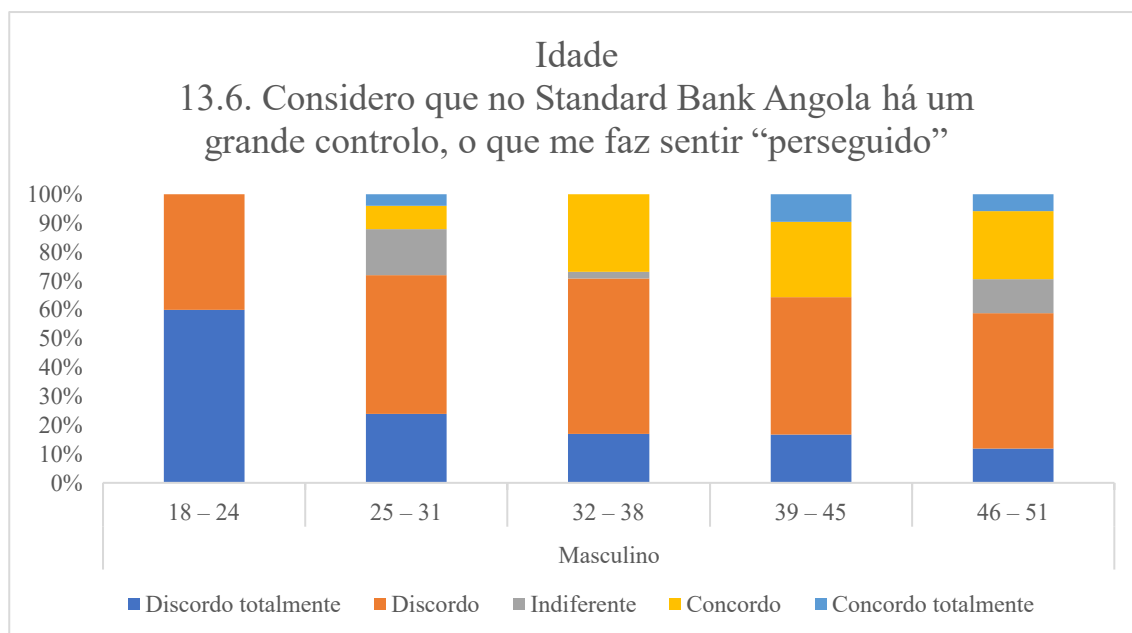
concordar com a afirmação à medida que o grupo etário aumenta. Assim, no eixo positivo do gráfico, verificam-se as seguintes percentagens: dos (18 – 24) anos, 33,3%; (25 – 31), 62,5%; (32 – 38), 77,1%; por conseguinte, dos (39 – 45), 79,3%; (46 – 51), 80%; e, finalmente, (>50) anos, 100% de concordância.

Quanto ao eixo negativo, nas posições de “discordo totalmente” e “discordo”, verificam-se as seguintes percentagens: dos (18 – 24), 66,7%; (25 – 31), 20,8%; (32 – 38) anos, 11,4%; (39 – 45), 13,8%; (46 – 51), 15%. Finalmente, na posição “indiferente”, as percentagens dos grupos etários são as seguintes: (25 – 31), 16%; (32 – 38), 11,4%; (39 – 45), 6,9%; e (46 -51), 5%.

Assim, podemos concluir que, em geral, os colaboradores do Standard Bank Angola consideram o seu local de trabalho um lugar agradável com um bom clima organizacional e de comunicação.

Em seguida, inicia-se o cruzamento das variáveis do Modelo de Bem-estar consideradas significativas:

Gráfico 26 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Controlo e Autonomia”



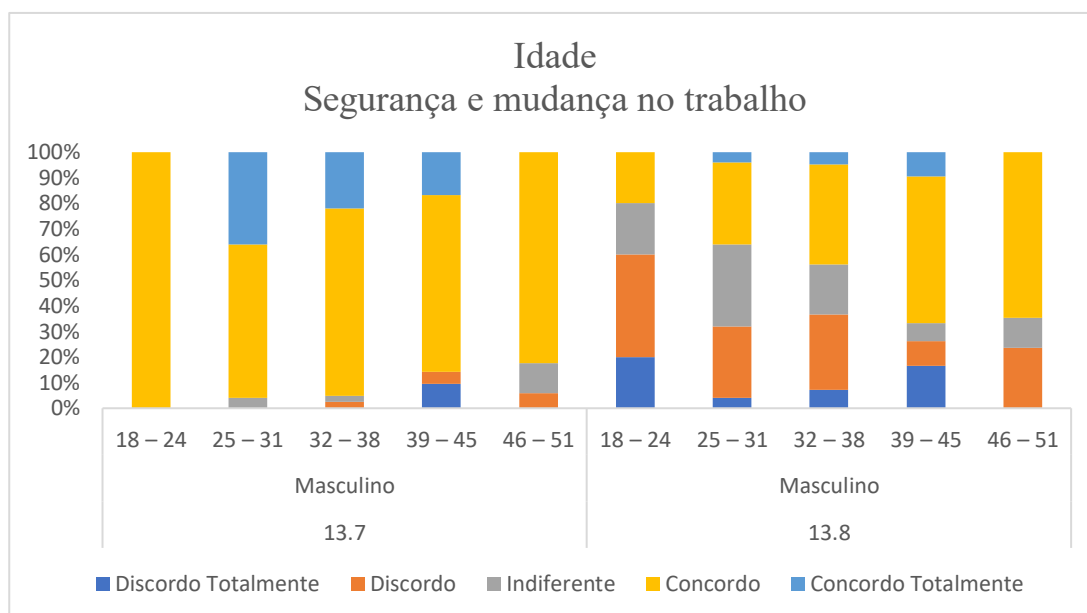
Fonte: Elaboração própria

Neste gráfico, a começar pelo eixo negativo do gráfico, na faixa etária dos (18 – 24) anos, há uma discordância de 100%. Nas restantes faixas etárias, verifica-se uma discordância, mais concretamente nas seguintes faixas etárias: dos (25 – 31), 72%; (32 – 38), 70,7%; (39 – 45), 64,3%; e (46 – 51), 58,8%.

No eixo positivo do gráfico, verifica-se a existência de uma concordância apenas nas seguintes faixas etárias: dos (25 – 31), 12%; (32 – 38), 26,8%; (39 – 45), 35,7%; (46 – 51), 29,4%. Por outro lado, as faixas etárias dos (25 – 31), (32 – 38) e (46 – 51) são as únicas localizadas no eixo intermédio do gráfico (“indiferente”), com as seguintes percentagens: 16%, 2,4% e 11,8%, respetivamente.

Tendo em conta os resultados obtidos, em geral, podemos concluir que para esta afirmação, o género masculino discorda fortemente desta afirmação, considerando o seu lugar de trabalho um lugar sem pressão ou controlo excessivos.

Gráfico 27 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Segurança e Mudança no Trabalho”



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação 13.7, “O Standard Bank transmite segurança e confiança”, é observável que quanto menor a idade, maior é a tendência de concordância com a afirmação; assim sendo, o grupo etário dos (18 – 24) anos obtém uma percentagem de concordância de 100%. Nos restantes grupos etários, o grupo dos (25 – 31) obteve 96%; (32 – 38), 95,1%; (39 – 45), 85,7%; e, por fim, o grupo etário dos (46 – 51) anos, 82,4%. Embora a percentagem de concordância (“concordo totalmente” e “concordo”) seja elevada, ocorre gradualmente uma ligeira diminuição no grupo etário dos (46 – 51) anos, em que se verificou um decréscimo de 17,6% em comparação com o grupo etário dos (18 – 24) anos (100%).

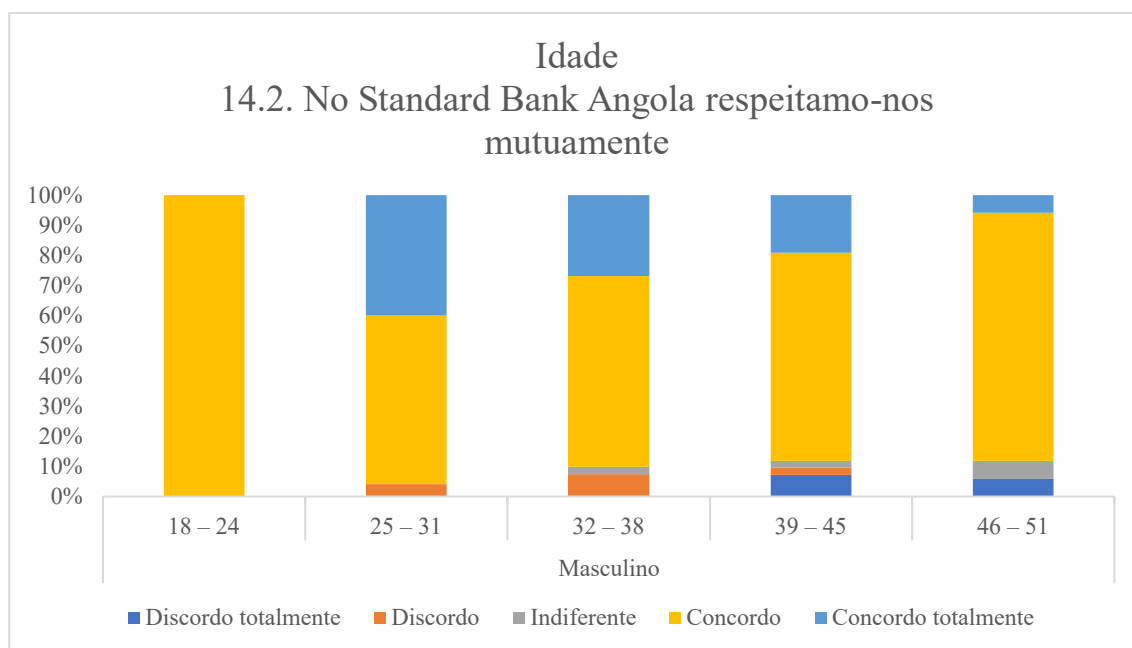
Em relação ao eixo negativo do gráfico, este está apenas representado no gráfico nos grupos etários dos (32 – 38), 2,4%; (39 – 45), 14,3%; e, finalmente, o grupo etário dos (46 – 51), 5,9%. Para terminar, na posição “indiferente”, verifica-se que as faixas etárias dos (25 – 31) anos apresentam uma percentagem de 4%; o grupo etário dos (32 – 38), 2,4%; e, por fim, o grupo etário dos (46 – 51), 11%.

Na afirmação 13.8, “Não me sinto confortável quando ocorrem mudanças no meu local de trabalho, verifica-se que o grupo etário dos (18 – 24) anos apresenta a percentagem de concordância mais baixa (20%). Nos restantes grupos etários verificam-se as seguintes percentagens: (25 – 31), 36%; (32 – 38), 43,9%; (39 – 45), 66,7%; e (46 – 51), 64,7%.

No eixo negativo do gráfico, verifica-se uma elevada percentagem de discordância (60%) na faixa etária dos (18 – 24) anos. As restantes percentagens estão presentes nas seguintes faixas etárias: (25 – 31), 32%; (32 – 38), 36,6%; (39 – 45), 26,2%; e (46 – 51), 23,5%. Com relação à posição central, verifica-se que todas as faixas etárias são indiferentes a esta questão: (18 – 24) anos, 20%; (25 – 31), 32%; (32 – 38) anos, 19,5%; (39 – 45), 7,1%; e (46 – 51), 11,8%.

Relativamente à variável “Segurança e mudança no trabalho”, tendo em conta o género masculino, conclui-se que as faixas etárias analisadas consideram o Standard Bank Angola um local seguro que lhes transmite segurança, mesmo em processos de mudança.

Gráfico 28 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Relacionamento no Trabalho”



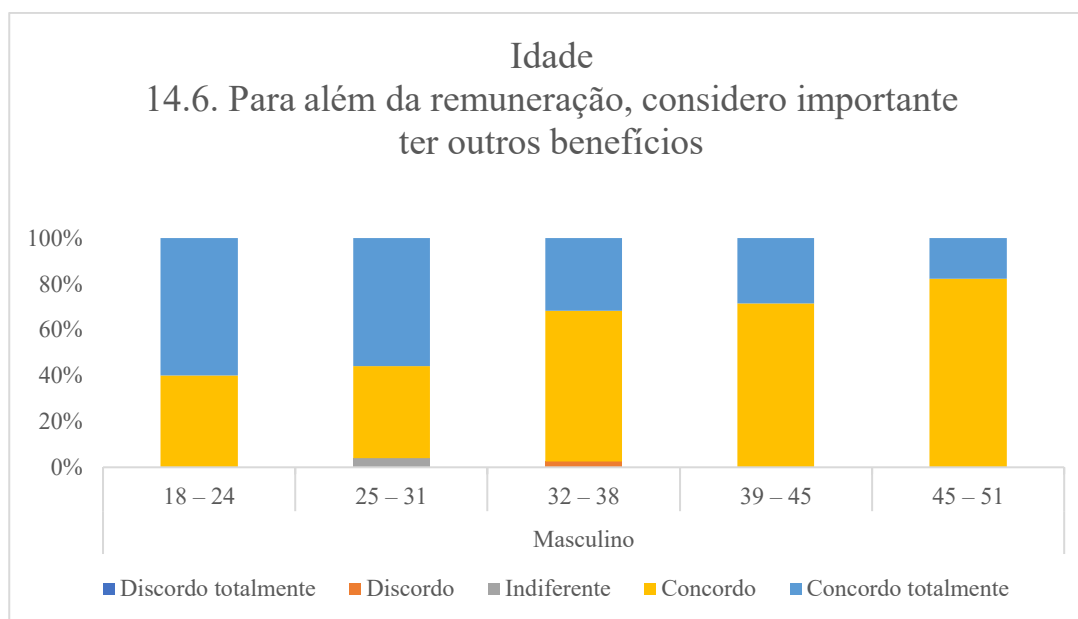
Fonte: Elaboração própria

Considerando a afirmação 14.2, “No Standard Bank Angola respeitamo-nos mutuamente”, verifica-se um elevado acordo com a afirmação, que para o género em análise, uma grande maioria considera o local de trabalho um lugar de respeito e cidadania organizacional. Deste modo, no extremo positivo do gráfico verificam-se as seguintes percentagens: dos (18 – 24), 100%; (25 – 31), 96%; (32 – 38), 90,2%; dos (39 – 45), 88,1%; e, por fim, dos (46 – 51), 88,2%.

Em seguida, no extremo negativo do gráfico, nas posições de “discordo totalmente” e “discordo”, verificam-se as seguintes percentagens: dos (25 – 31), 4%; dos (32 – 38), 7,3%; dos (39 – 45), 9,5%; e, finalmente, dos (46 – 51), 5,9%. Na posição intermédia (“indiferente”) do gráfico, as percentagens dos grupos etários são as seguintes: dos (32 – 38), 2,4%; dos (39 – 45), 2,4%; e dos (46 – 51), 5,9%.

Em conclusão, o género masculino no Standard Bank Angola considera que existe respeito mútuo entre colegas e chefias.

Gráfico 29 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Condições de Trabalho”



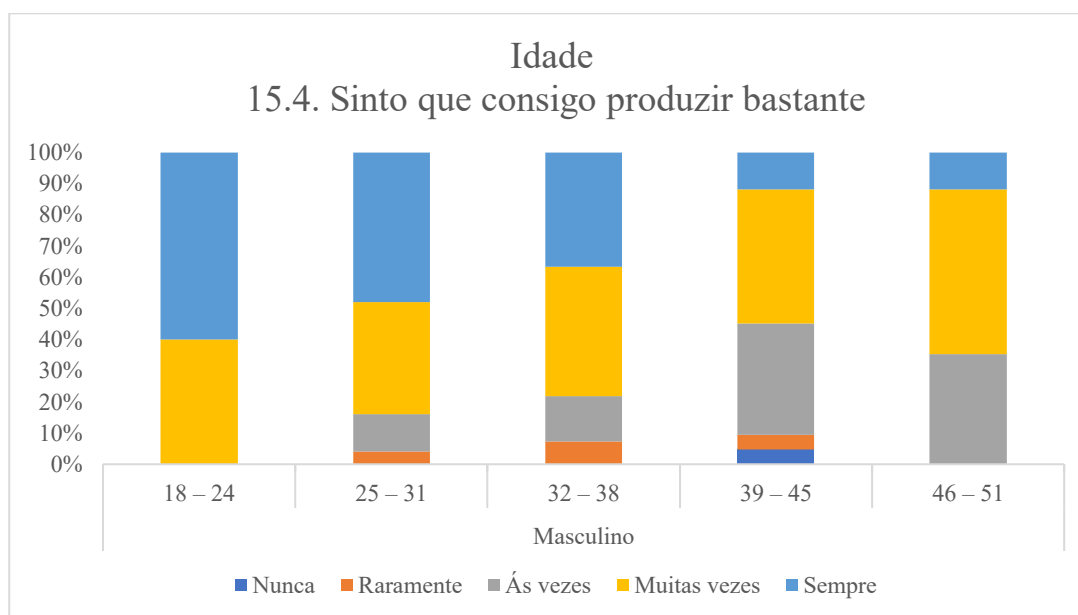
Fonte: Elaboração própria

Neste gráfico, é notório o elevado acordo de todos os grupos etários com a afirmação, sendo que quase todos alcançam uma percentagem de 100% no eixo positivo do gráfico, com exceção do grupo etário dos (25 – 31), 96%, e dos (32 – 38), 97,6%.

Apenas o grupo etário dos (32 – 38) se situa no eixo negativo com uma percentagem de 2,4%. O grupo etário dos (25 – 31) anos é igualmente o único a posicionar-se como “indiferente” (4%).

Neste contexto, conclui-se que, para o género em análise, a componente remuneratória é importante, mas considera que outros benefícios são igualmente importantes para o seu bem-estar.

Gráfico 30 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e “Sentido de propósito”



Fonte: Elaboração própria

Neste gráfico, na posição de “sempre”, o grupo etário dos (18 – 24) anos indica uma percentagem de 60% e 40% para a posição “muitas vezes”. O grupo etário dos (25 – 31) anos assinala uma percentagem de 48%, na posição de “sempre”, 36% “muitas vezes”, 12% “às vezes” e apenas 4% “raramente”.

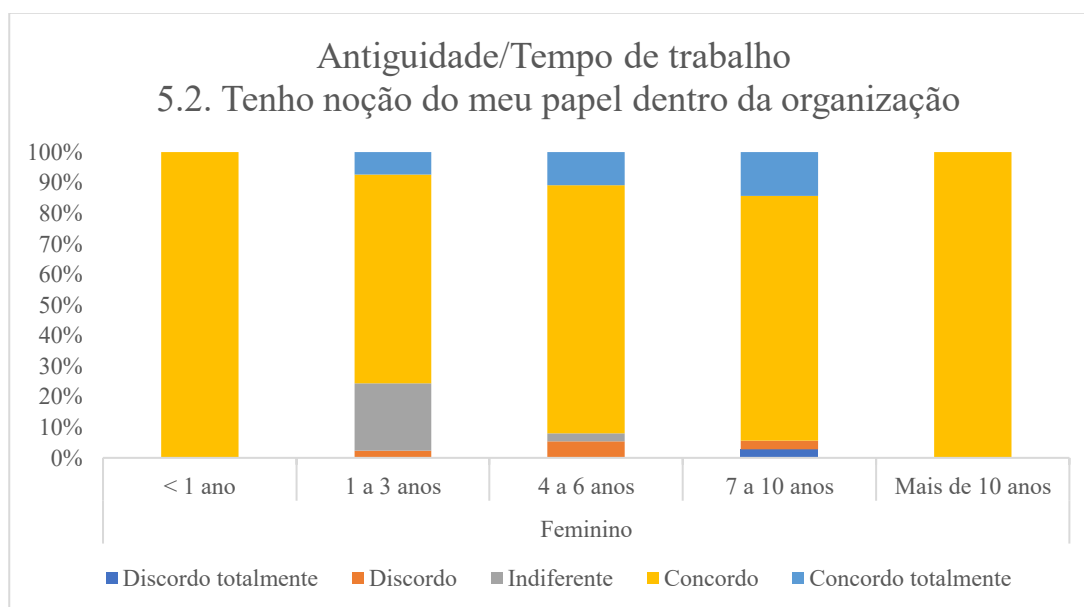
Em seguida, o grupo etário dos (32 – 38) anos obtém uma percentagem de 36,6% na posição de “sempre”, 41,5% “muitas vezes”, 14,6% “às vezes” e 7,3% “raramente”. No grupo etário dos (39 – 45) anos, identifica-se uma percentagem de 11,9% (a percentagem mais baixa de todos os grupos etários para a posição de “sempre”), 42,9% “muitas vezes”, 35,7% “às vezes”, 4,8% nas posições de “raramente” e “nunca”.

Por fim, o grupo etário dos (46 – 51) anos assinala uma percentagem de 11,8% na posição de “sempre”, 52,9% “muitas vezes”, e 35,3% “às vezes”.

6.2 Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade” e os dados gerais do estudo

Tendo em conta a variável antiguidade e o seu cruzamento com as variáveis consideradas significativas do Modelo de Comunicação Interna, são considerados para análise os seguintes gráficos:

Gráfico 31 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Integração Organizacional”



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação 5.2, “Tenho noção do meu papel dentro da organização”, verifica-se que os colaboradores que possuem menos tempo de trabalho (< 1 ano) e mais de 10 anos de trabalho apresentam uma percentagem de concordância de 100%.

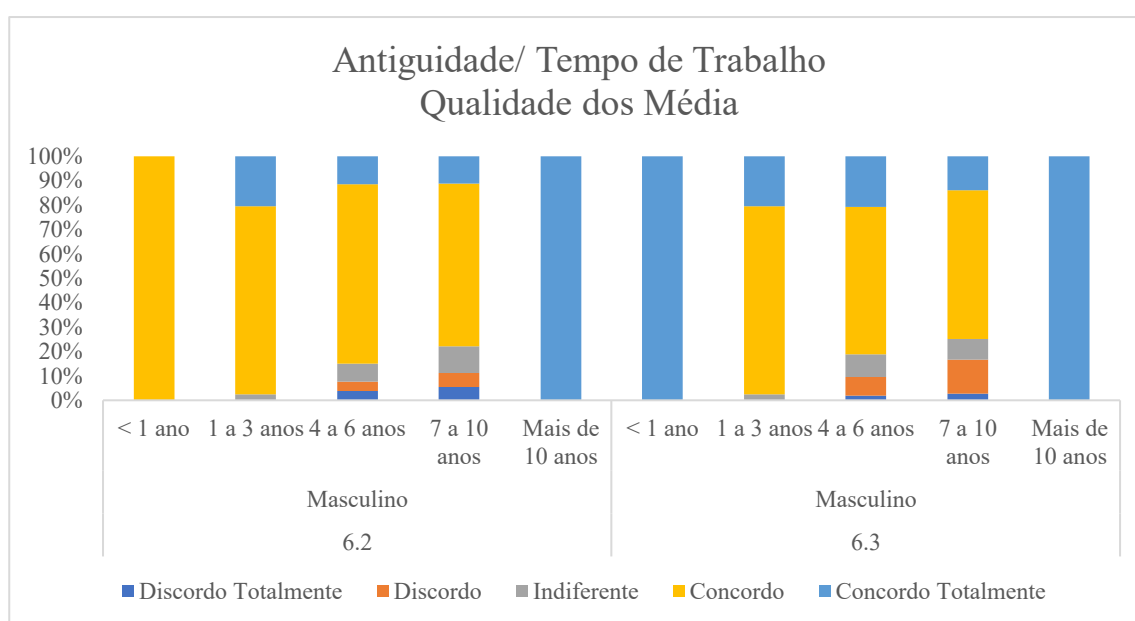
Ao considerar os restantes grupos, verifica-se que as respostas obtidas estão igualmente ilustradas pelo lado positivo do gráfico, sendo que 75,6% trabalham entre 1 e 3 anos, 91,9% trabalham entre 4 e 6 anos e 94,3% trabalham no Standard Bank Angola entre 7 e 10 anos.

Do lado negativo do gráfico, observam-se as seguintes percentagens: o grupo de colaboradores com antiguidade entre 1 e 3 anos obtém uma percentagem de 2,4%;

colaboradores entre 4 e 6 anos, 5,4%; e, finalmente, os colaboradores entre 7 a 10 anos, 5,8%. O eixo central é representado apenas nos grupos de 1 a 3 anos (22%) e 4 a 6 anos (2,7%).

Para terminar, conclui-se que, para o género feminino, existe uma tendência de concordância dos inquiridos quanto à antiguidade, ou seja, quanto mais tempo de casa os colaboradores têm, maior é a concordância com esta afirmação.

Gráfico 32 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Qualidade dos Média”



Fonte: Elaboração própria

A afirmação 6.2., “Os canais de comunicação internos utilizados são adequados”, verifica-se que o grupo de colaboradores que têm menos tempo de trabalho (< 1 ano) e mais de 10 anos, localizam-se no extremo positivo do gráfico com uma percentagem de concordância de 100%. Nos demais grupos de colaboradores, as respostas encontram-se igualmente posicionadas no lado positivo do gráfico, e 97,4% trabalham entre 1 e 3 anos; 84,9% trabalham entre 4 e 6 anos; e 77,8% trabalham no Standard Bank Angola entre 7 e 10 anos.

O lado negativo do gráfico é representado por apenas dois grupos: o grupo de colaboradores com antiguidade entre 4 e 6 anos (7,4%) e os colaboradores que têm entre

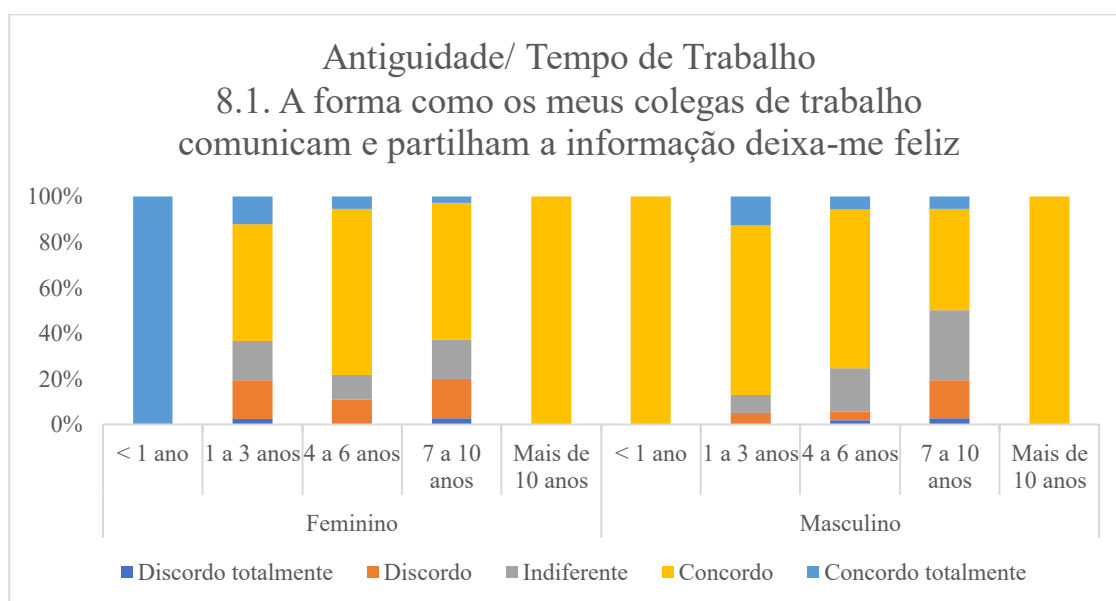
7 e 10 anos (11,1%). No eixo central, as percentagens são as seguintes: 1 a 3 anos (2,6%), 4 a 6 anos (7,5%), 7 a 10 anos (11,1%).

Relativamente à afirmação 6.3, “Compreendo toda a informação comunicada no Standard Bank Angola”, observa-se, de igual modo, uma concordância de 100% para os grupos de colaboradores com menos e mais tempo de casa (< 1 ano e mais de 10 anos). Concernente aos demais grupos, verifica-se um decréscimo na concordância à medida que o tempo de casa aumenta, mais precisamente nos grupos de 1 a 3 anos (97,4%), 4 a 6 anos (81,1%) e 7 a 10 anos (75%).

As percentagens de “discordo totalmente” e “discordo” estão presentes apenas no grupo de colaboradores com antiguidade de 4 a 6 anos (9,4%) e 7 a 10 anos (16,7%), o que representa uma baixa discordância com a afirmação. Verifica-se a posição de “indiferente” em apenas três grupos: 1 a 3 anos (2,6%), 4 a 6 anos (9,4%) e 7 a 10 anos (8,3%).

Assim, podemos concluir que os colaboradores (género masculino) avaliam os instrumentos de comunicação interna adequados e também percebem a informação que é passada internamente.

Gráfico 33 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Comunicação entre Colaboradores”



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 33, a afirmação 8.1, “A forma como os meus colegas de trabalho comunicam e partilham a informação deixa-me feliz”, será analisada tendo em conta o género feminino e masculino. Começando pelo género feminino, os colaboradores com < 1 ano de trabalho localizam-se no eixo positivo com uma percentagem de 100%; 1 a 3 anos, 63,4%; 4 a 6 anos, 78,4%; 7 a 10 anos, 62,9%; e mais de 10 anos, 100%.

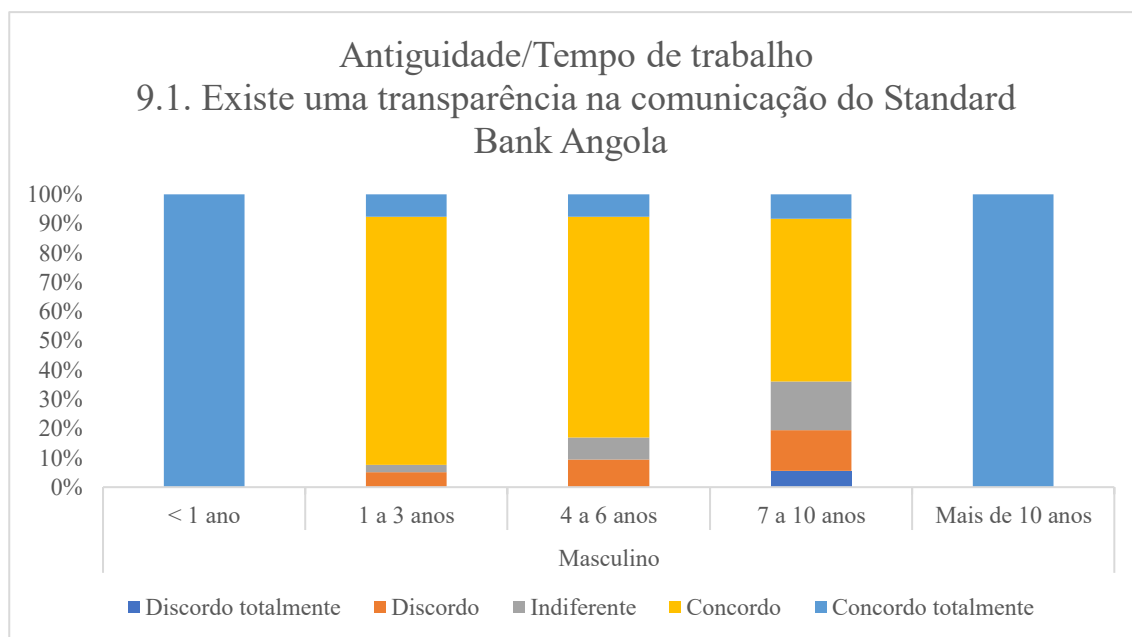
Na posição “indiferente”, o grupo de colaboradores com a antiguidade de 1 a 3 anos encontram-se no eixo intermédio com 17,1%; 4 a 6 anos, 10,8%; e 7 a 10 anos, 17,1%. No que concerne ao eixo negativo, a posição de “discordo totalmente” e “discordo” está presente nos grupos com antiguidade de 1 a 3 anos (19,5%), 4 a 6 anos (10,8%) e 7 a 10 anos (20%).

Em relação ao género masculino, as percentagens de concordância são as seguintes: colaboradores com antiguidade inferior a 1 ano (100%), 1 a 3 anos (87,2%), 4 a 6 anos (75,5%), 7 a 10 anos (75,5%), mais de 10 anos (100%).

As restantes percentagens estão presentes na posição “indiferente”, nos grupos de colaboradores com a antiguidade de 1 a 3 anos (7,7%), 4 a 6 anos (18,9%) e 7 a 10 anos (30,6%). Quanto à posição de “discordo totalmente” e “discordo”, os grupos com antiguidade de 1 a 3 anos (5,1%), 4 a 6 anos (5,7%) e 7 a 10 anos (19,4%).

Após analisar os gráficos, percebe-se que existe uma elevada semelhança em termos de acordo para ambos os géneros, sendo que o feminino apresenta uma média no eixo positivo do gráfico de 81% e o masculino 82,5%, o que indica que a opinião de ambos é bastante equacionada. Assim, conclui-se que a forma como os colaboradores do Standard Bank Angola interagem e comunicam satisfazem mutuamente os indivíduos analisados.

Gráfico 34 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Informação Organizacional”



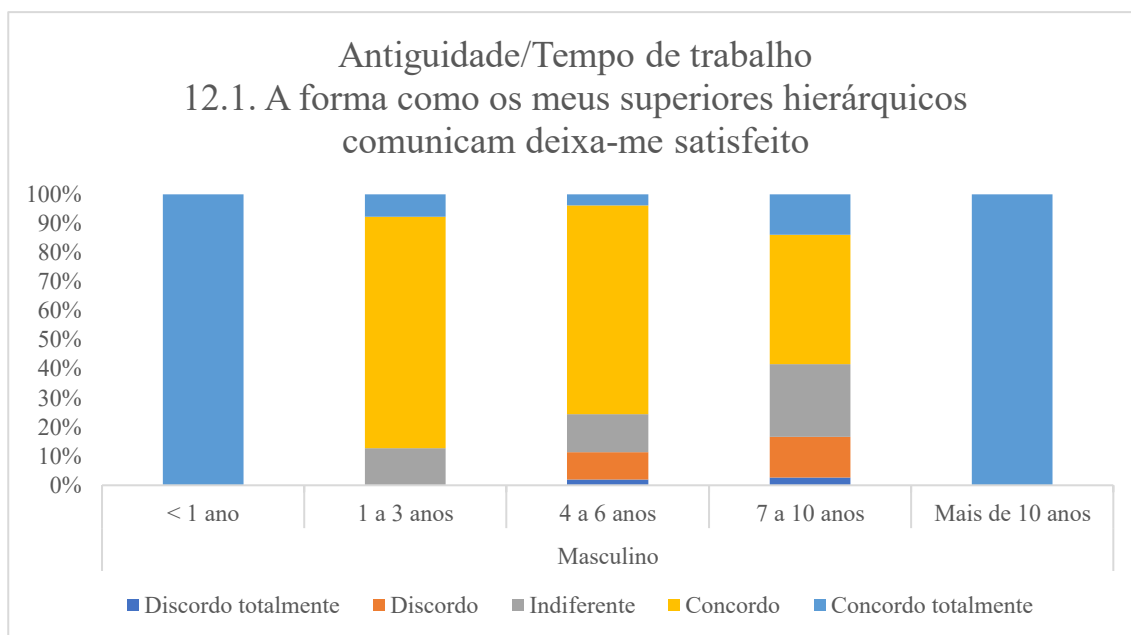
Fonte: Elaboração própria

Na afirmação 9.1, “Existe uma transparência na comunicação do Standard Bank Angola”, tal como nos gráficos anteriores verifica-se que o grupo de colaboradores que têm menos tempo de trabalho (< 1 ano) e mais de 10 anos localiza-se no lado positivo do gráfico com uma percentagem de concordância de 100%.

As respostas obtidas nos demais grupos de colaboradores estão igualmente posicionadas no lado positivo do gráfico, sendo que 92,3% trabalham entre 1 a 3 anos, 83% trabalham entre 4 a 6 anos e 63,9% trabalham entre 7 a 10 anos.

O lado negativo do gráfico é representado em três grupos: o grupo de colaboradores com antiguidade entre 1 e 3 anos (5,1%), 4 e 6 anos (9,4%) e entre 7 e 10 anos (19,4%). No eixo central, as percentagens são as seguintes: 1 a 3 anos (2,6%), 4 a 6 anos (7,5%), 7 a 10 anos (16,7%).

Gráfico 35 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Comunicação do Supervisor”



Fonte: Elaboração própria

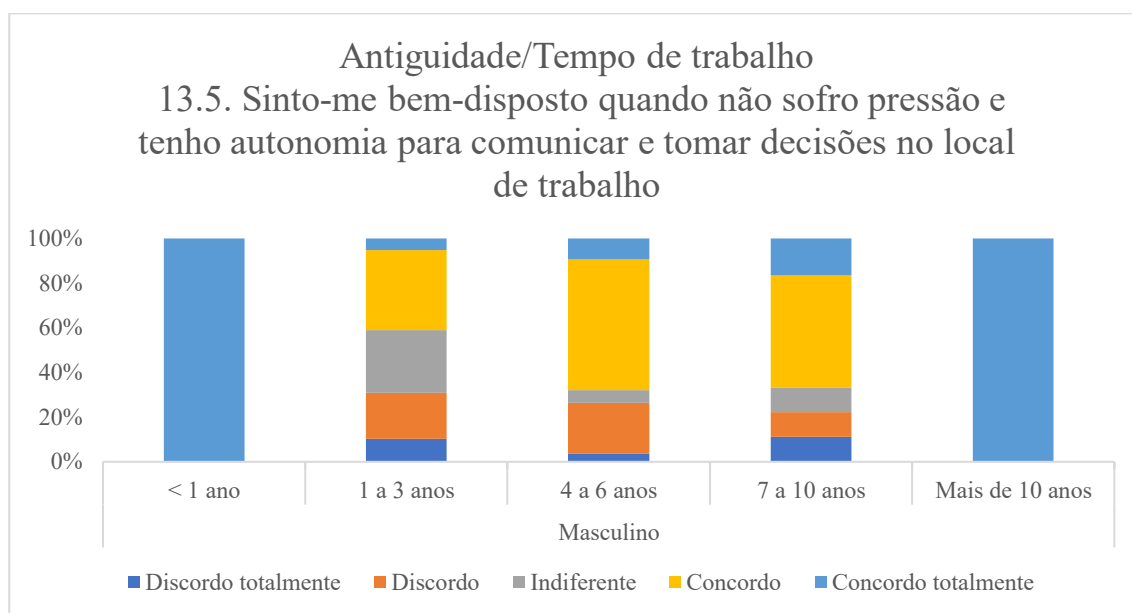
12.1 “A forma como os meus superiores hierárquicos comunicam deixa-me satisfeito”, nas posições de “concordo totalmente” e “concordo”, as percentagens obtidas são: colaboradores com antiguidade (< 1 ano) e mais de 10 anos, 100% de concordância; 1 a 3 anos (87,2%); 4 a 6 anos (75,5%); e 7 a 10 anos (58,3%).

Por outro lado, nas posições de “discordo totalmente” e “discordo”, as percentagens obtidas são: colaboradores com antiguidade entre 1 e 3 anos (11,3%) e colaboradores com antiguidade entre 4 e 6 anos (16,7%). Na posição “indiferente”, 12,8% pertence ao grupo de 1 a 3 anos, 13,2% ao grupo de 4 a 6 anos e 25% ao grupo de 7 a 10 anos.

Por último, conclui-se que, tendo em conta o fator “antiguidade”, para os inquiridos (género masculino), a comunicação dos seus superiores hierárquicos deixa-os satisfeitos.

Em seguida, inicia-se o cruzamento das variáveis do Modelo de Bem-estar consideradas significativas:

Gráfico 36 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Controlo e autonomia”



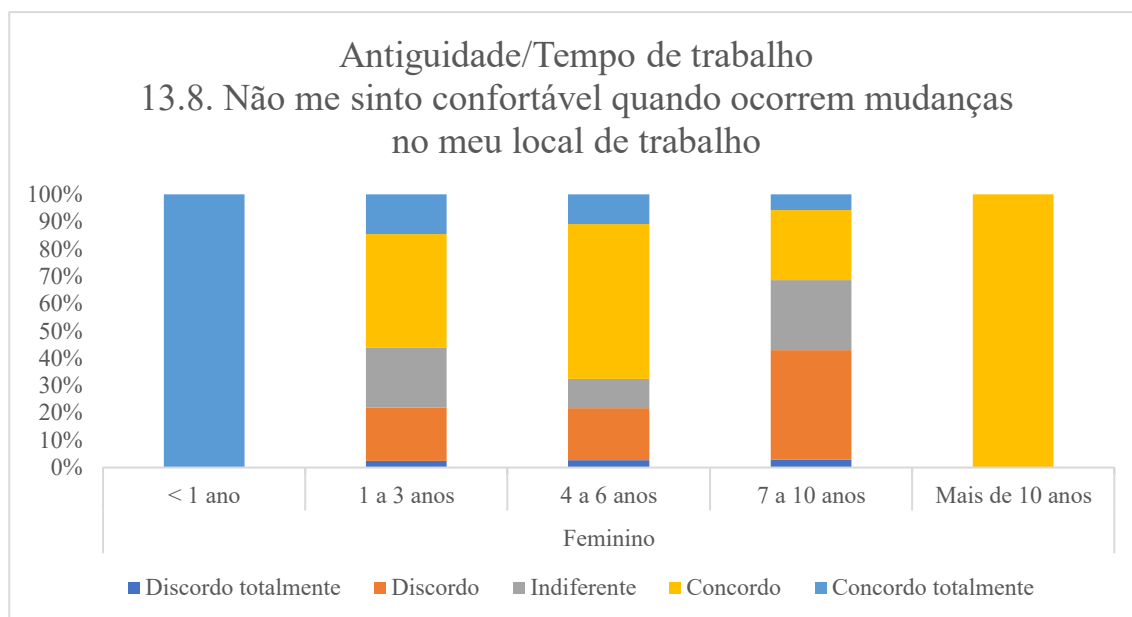
Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao cruzamento entre a “antiguidade” e o “controlo e autonomia” (13.5. “Sinto-me bem-disposto quando não sofro pressão e tenho autonomia para comunicar e tomar decisões no local de trabalho”), as percentagens obtidas no eixo positivo do gráfico durante o seu cruzamento são as seguintes: colaboradores com < 1 ano e mais de 10 anos (100%), 1 a 3 anos (41%), 4 a 6 anos (67,9%) e 7 a 10 anos (66,7%).

No eixo negativo do gráfico, as percentagens de discordância estão presentes em colaboradores com antiguidade entre 1 e 3 anos (30,8%), 4 e 6 anos (26,4%) e 7 e 10 anos (22,2%). Na posição “indiferente”, 28,2% pertencem ao grupo de 1 a 3 anos, 5,7% ao grupo de 4 a 6 anos e 11,1% ao grupo de 7 a 10 anos de trabalho.

Tendo em conta os dados obtidos, conclui-se que, para os inquiridos (género masculino), é importante sentir-se autónomo no seu local de trabalho, demonstrando também que para os trabalhadores com antiguidade entre os 4 e 6 e 7 e 10 anos, este fator é importante, especialmente quando não estão sob pressão e têm autonomia para comunicar e tomar decisões no seu local de trabalho.

Gráfico 37 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Segurança e mudança no trabalho”



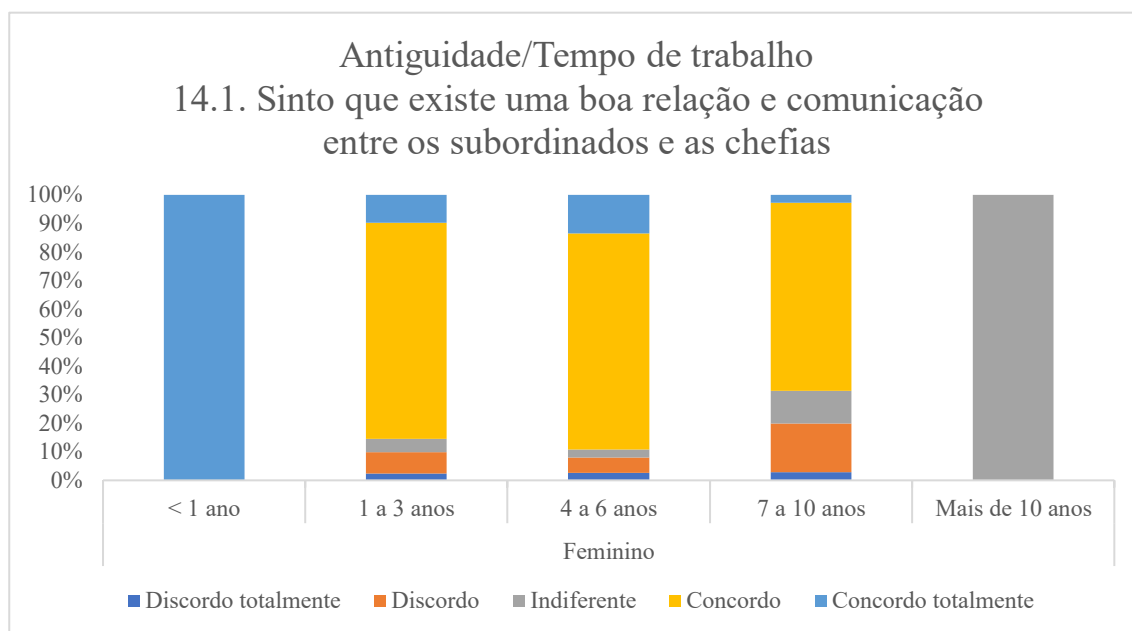
Fonte: Elaboração própria

No eixo positivo do gráfico as posições de “concorde totalmente” e “concorde”, os colaboradores com antiguidade entre 1 e 3 anos apresentam uma percentagem de 56,1%; 4 e 6 anos, 67,5%; 7 e 10 anos, 31,4%. Os colaboradores com menos e mais tempo de casa (antiguidade) apresentam uma percentagem de 100%.

22% dos colaboradores com 1 a 3 anos de trabalho encontram-se no eixo negativo; 21,6% dos colaboradores entre 4 e 6 anos; e 42,9% dos colaboradores entre 7 e 10 anos. No eixo intermédio, a posição de “indiferente” apresenta as seguintes percentagens: para os grupos de 1 a 3 anos, 22%; 4 a 6 anos, 10,8%; 7 a 10 anos, 25,7%.

A partir dos dados apresentados, pode concluir-se que a maioria dos inquiridos (género feminino) não se sentem seguros com determinadas alterações/mudanças que ocorrem no seu local de trabalho. Por outro lado, o grupo com antiguidade entre 7 e 10 anos discorda desta questão, o que indica que, para este grupo de colaboradores, a mudança não representa insegurança ou medo. Para os outros grupos, a mudança pode, de facto, ser um fator de preocupação.

Gráfico 38 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Relacionamento no Trabalho”

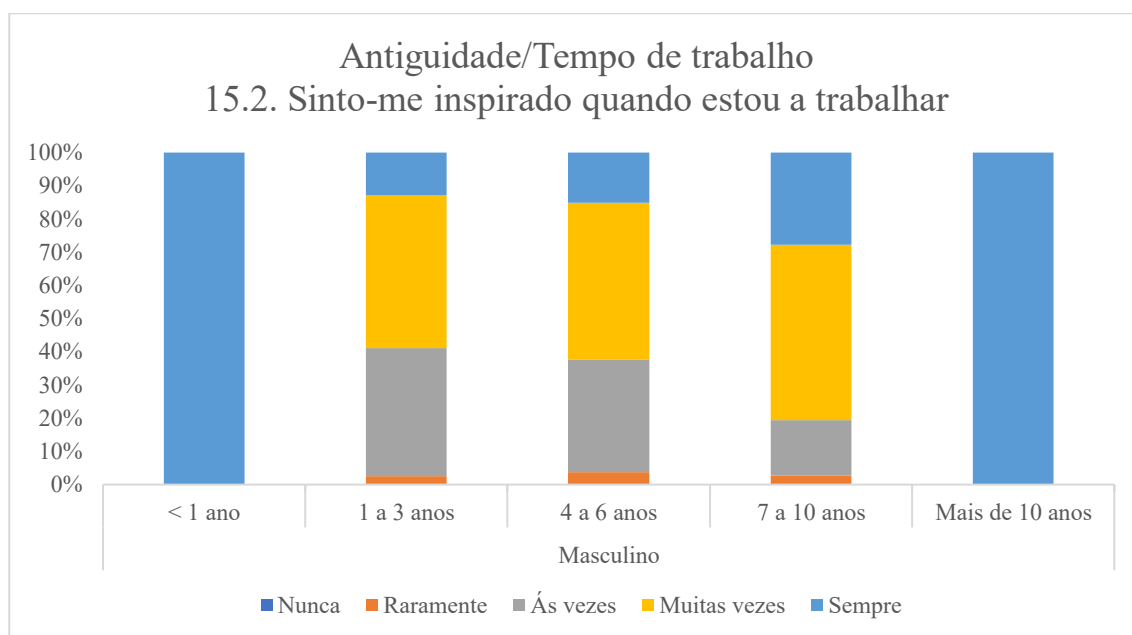


Fonte: Elaboração própria

A afirmação 14.1, “Sinto que existe uma boa relação e comunicação entre os subordinados e as chefias”, apresenta as seguintes percentagens nas posições do eixo positivo do gráfico (“concordo totalmente” e “concordo”): colaboradores com antiguidade de (< 1 ano), 100% de concordância; 1 a 3 anos, 85,4%; 4 a 6 anos, 89,2%; e 7 a 10 anos, 68,6%.

Em contrapartida, as percentagens das posições do eixo negativo (“discordo totalmente” e “discordo”) estão presentes no grupo de colaboradores com antiguidade entre 1 a 3 anos (9,8%), 4 a 6 anos (8,1%) e 7 a 10 anos (20%). Na posição “indiferente”, 100% pertencem ao grupo de colaboradores com antiguidade inferior a 1 ano; 4,9%, ao grupo de 1 a 3 anos; 2,7%, ao grupo de 4 a 6 anos; e 11,4%, ao grupo de 7 a 10 anos.

Gráfico 39 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Emoções Positivas”



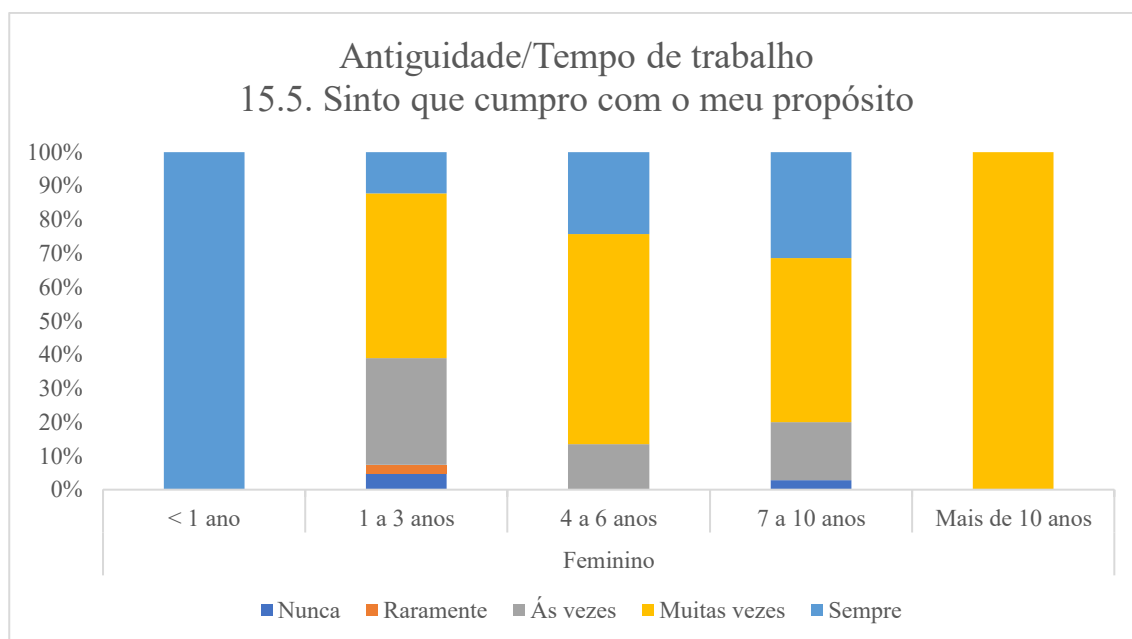
Fonte: Elaboração própria

No gráfico 39, na posição de “sempre”, o grupo de colaboradores com antiguidade inferior a 1 ano e colaboradores com mais de 10 anos obtêm uma percentagem de 100%. Os colaboradores com antiguidade entre 1 e 3 anos, uma percentagem de 12,8% (“sempre”), 46,2% (“muitas vezes”), 38,5% (“às vezes”) e apenas 2,6% (“raramente”).

Posteriormente, o grupo de colaboradores com 4 a 6 anos de casa apresenta uma percentagem de 15,1% (“sempre”), 47,2% (“muitas vezes”), 34% (“às vezes”), 3,8% (“raramente”). No grupo com 7 a 10 anos de antiguidade, 27,8% localizam-se na posição de (“sempre”), 52,8% (“muitas vezes”) 16,7% (“às vezes”) e 2,8% (“raramente”).

Assim, conclui-se que o género masculino se sente com frequência inspirado no local de trabalho.

Gráfico 40 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e “Sentido de Propósito”



Fonte: Elaboração própria

Na posição de “sempre”, o grupo de colaboradores com antiguidade inferior a 1 ano posiciona-se com uma percentagem de 100%. Os colaboradores com antiguidade entre 1 e 3 anos apresentam uma percentagem de 12,2%, na posição de “sempre”; 48,8% “muitas vezes”; 31,7% “às vezes”; 2,4% “raramente”; e, finalmente, 4,9% na posição de “nunca”.

Por outro lado, o grupo de colaboradores com 4 a 6 anos de trabalho apresentam uma percentagem de 24,3% na posição de “sempre”, 62,2% “muitas vezes” e 13,5% “às vezes”. No grupo com 7 a 10 anos de antiguidade, 31,4% localizam-se na posição de “sempre”, 48,6% “muitas vezes”, 17,1% “às vezes” e 2,9% na posição de “nunca”. Os colaboradores com mais de 10 anos de trabalho, 100% estão na posição de “muitas vezes”.

Note-se que, durante o cruzamento dos dados, foi possível obter uma percepção mais precisa dos inquiridos; e curiosamente, observou-se, através da análise estatística (correlação de Spearman), que no género feminino havia uma menor correlação com as variáveis da comunicação interna e de bem-estar em comparação com o género masculino.

Segundo Sterret (2002), os géneros feminino e masculino não diferem a nível global; no entanto, algumas pesquisas indicam que competências sociais como a empatia são mais elevadas no género feminino em comparação com o género masculino, que são mais autoconfiantes e têm um maior autocontrolo. Portanto, existem, de facto, diferenças ou características mais específicas para cada género que podem indicar determinada preferência; todavia, não devem ser de todo compreendidas como exclusivas de homens ou mulheres (Sterret, 2002).

7. Reflexões aos dados apurados e validação da questão de investigação

Tendo sido previamente delineada a questão de investigação na estratégia metodológica, é possível examinar a sua validação com base na análise dos dados obtidos através da recolha de dados exploratórios e primários. Por conseguinte, esta investigação visou examinar dois pontos fundamentais: i) apurar junto dos decisores do Standard Bank Angola o contributo da comunicação interna para o desenvolvimento do bem-estar dos seus colaboradores; ii) apurar a perceção do papel da comunicação interna para a geração de bem-estar junto dos colaboradores do Standard Bank Angola.

Através destes objetivos, foi delineada a questão de investigação: “Quais são os principais fatores-chave de comunicação interna mais evidenciados pelos colaboradores para o desenvolvimento do bem-estar no Standard Bank Angola?”. Esta questão surge fundamentalmente como condutora de investigação e podemos confirmar que foi validada, conforme será refletida, de seguida, numa triangulação de resultados.

Sabendo que o bem-estar desempenha um papel importante para uma maior satisfação e felicidade dos colaboradores de uma organização, optou-se por relacionar esta importante componente com a temática da comunicação interna, através dos dois modelos previamente analisados (Modelo de Comunicação Interna de Clappitt & Downs e o Modelo de Bem-estar de Robertson & Cooper).

Assim, a partir destes dois modelos, aplicados a um determinado contexto organizacional (Standard Bank Angola), era pertinente compreender quais os fatores-chave de comunicação interna que poderiam ser evidenciados pelos colaboradores para o desenvolvimento do bem-estar deste mesmo banco, de modo que no final da investigação

fosse possível perceber quais as variáveis que representam maior importância para os colaboradores.

Olhar para as organizações como um todo é uma forma de se alcançar o sucesso. Esta visão holística obriga as organizações a cultivar relações positivas com os seus colaboradores. Neste contexto, as pessoas e o seu bem-estar são fundamentais para que as organizações tenham importantes papéis e estatutos sociais na sua reputação, missão, visão e valores (Newstrom, 2011).

Deste modo, a comunicação interna, como elemento estratégico que é, visa divulgar esta mesma missão, visão, valores e cultura, surgindo como fator unificador dos colaboradores em relação à organização, assegurando o envolvimento de todos (Villafañe, 2008). Portanto, está de acordo com o referido pela Diretora de Pessoas e Cultura, Eva Rosa, pois, ao comunicar-se estrategicamente, alinha-se os objetivos da organização dentro de uma estrutura, difundindo a cultura aos colaboradores (ver anexo B). A Administradora Yonne Castro sustenta, que é essencial dar ênfase à comunicação como um todo: não somente na forma como se comunica internamente, mas também porque esta igualmente se reflete na comunicação externa. A referida Administradora afirma ainda, que é essencial ter uma comunicação válida, transparente e coerente, que garanta estabilidade e segurança para que os colaboradores saibam sempre qual é a visão e a estratégia do Banco (ver anexo A).

A comunicação interna abrange, informações a vários níveis, que vão desde informações importantes relacionadas com a estratégia da organização e informação de interesse coletivo relacionada com o dia a dia dos colaboradores. Este tipo de informação e interação é, indubitavelmente, fundamental para o bem-estar dos colaboradores, de forma a criar condições de trabalho gratificantes e, acima de tudo, criar uma ligação e um ambiente favorável entre os colaboradores. Com base nisto, segundo a Administradora Yonne Castro, “a comunicação interna remete de facto uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores”. Por outro lado, também refere que “as pessoas fazem a aceitação de determinadas estratégias, determinada visão, o que contribui para o bem-estar, para que as pessoas não se sintam inseguras, sem saber o que a gestão está a tentar fazer e qual será o impacto no seu dia a dia” (ver anexo A).

Na mesma ótica, a Diretora de Marketing e Comunicação, Carolina Vasconcelos, refere que “a comunicação interna está ligada a todos os projetos de desenvolvimento humano, porque, por mais que se façam projetos e não se comunica internamente, a equipa acaba por não ter visibilidade do que está a acontecer” (ver anexo C).

A comunicação interna ocupa uma posição fundamental na organização (Hume & Leonard, 2014) e, para que desempenhe a sua função de forma eficaz, a liderança é um dos motores de divulgação de informação para o funcionamento da organização, pelo que é essencial identificar os canais de comunicação utilizados para a difusão da informação aos colaboradores (Barrett, 2002). Neste âmbito, conforme sustenta a Diretora Carolina Vasconcelos, os meios de comunicação utilizados no Standard Bank Angola são as conversas virtuais, *e-mail*, *SMS*, TV Corporativa e a Intranet. A referida Diretora sustenta, ainda, que, após a realização de um inquérito, os colaboradores apontaram que o canal de preferência é o *e-mail* (ver anexo C).

Por outro lado, a Diretora Carolina Vasconcelos afirma que, para além do *e-mail*, a Intranet e a TV Corporativa são ferramentas de comunicação interna utilizadas para a divulgação de informação. Além disso, o banco também utiliza *SMS* e *webinars* como forma de comunicar com os colaboradores. Quando o objetivo é destacar algo importante, faz uso de *SMS*; quando o objetivo é abordar temas que destacam as prioridades do banco, é de preferência a realização de *webinars* (ver anexo C).

Por conseguinte, para a administradora Yonne Castro, os maiores desafios atuais são os mecanismos de comunicação, porque os colaboradores estão em “*overlog* de informação” e, a título de exemplo, serve o *e-mail*. Refere, ainda, que “é essencial assegurar que o mecanismo de comunicação escolhido seja o mais adequado para o tipo de comunicação que se pretende realizar”, a fim de garantir que a informação é bem transmitida e que é uma comunicação eficaz (ver anexo A).

Portanto, estas informações podem ser efetivadas através de vários instrumentos de comunicação, tal como já referido. A organização assume um papel ativo na disseminação da informação com os colaboradores; portanto, a Diretora Eva Rosa refere que “a comunicação tem várias formas de representar”, o que remete para uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Sublinha, ainda, que “o grupo Standard Bank tem uma forte orientação para o tema do ambiente e bem-estar dos colaboradores. Isto voltou a ser

reforçado agora muito recentemente, com alguns elementos estratégicos”, mencionando também que tais elementos vão desde as equipas de *home office* até ao ambiente em que as pessoas são inseridas. Estas preocupações foram aumentadas, fruto da COVID-19, que sensibilizou o banco a concentrar-se mais no bem-estar dos seus colaboradores, criando cada vez mais estratégias para este mesmo bem-estar (ver anexo B).

Assim, é de facto essencial que os colaboradores tenham conhecimento dos objetivos estratégicos da organização para compreender o que se espera deles e como podem colaborar para o crescimento e concretização desses mesmos propósitos. E que, segundo Barrett (2002), a comunicação deve ser realizada por pessoas responsáveis pela comunicação da organização. No Standard Bank Angola, a Comunicação Interna é realizada pela Direção de Marketing e Comunicação, onde existe um responsável pela Comunicação Interna (ver anexo C); todavia, a área de Capital Humano (Direção Pessoas e Cultura) também divulga e comunica diretamente com a organização (ver anexo B).

A Diretora de Pessoas e Cultura, Eva Rosa, é responsável por estar “presente nos grandes temas estratégicos da organização”. Refere ainda que “a informação não é apenas regras, regulamentos e procedimentos”, pois trata-se de “informação a nível genérico”. No entanto, comunicar estrategicamente “implica a existência de um objetivo”, especificando a diferença entre comunicar e comunicar estrategicamente. Assim sendo, olhar para a comunicação de forma estratégia é “ir além da informação, é também comunicar para envolver, comunicar para a ação, comunicar para o alinhamento dos valores e comunicar para o alinhamento da missão e da visão” (ver anexo B).

O Standard Bank Angola baseia-se numa grande preocupação com os seus colaboradores, de forma a partilhar os seus objetivos e estratégias. Esta informação tem um efeito na comunicação que é feita de colaboradores a clientes, de clientes a reguladores, de clientes a fornecedores. Pelo que tem aqui um efeito em cadeia, razão pela qual o Standard Bank Angola tem a responsabilidade de ter uma comunicação baseada numa área específica, sem prejuízo de outras áreas poderem comunicar, mas seguindo direções claras com supervisão da área responsável pela comunicação do banco (ver anexo A).

Atualmente, é cada vez mais essencial que as organizações reflitam a relevância do bem-estar no local de trabalho, principalmente porque pode contribuir para a motivação, satisfação, *engagement* e felicidade dos colaboradores. As organizações onde os

trabalhadores estão mais motivados irão certamente ter uma melhor conduta profissional. Do mesmo modo, é também essencial que o ambiente de trabalho seja positivo. Além disso, para a existência deste mesmo bem-estar, é fundamental que os colaboradores vivam um equilíbrio entre a vida privada e a vida profissional (Oliveira *et al.*, 2020).

No que toca à comunicação interna, ao remeter alguma preocupação no bem-estar dos colaboradores, a Diretora Eva Rosa refere que não é apenas importante comunicar: é também importante medir os resultados, os *follow ups* e perceber o impacto dessa mesma comunicação. Através destes indicadores, é possível fazer um alinhamento entre os objetivos do banco e o bem-estar dos colaboradores, que na realidade podem variar em cada país “pois o que é bom para Angola, pode não o ser para a Namíbia ou para a África do Sul”. Por isso, o objetivo é fazer um ajuste, tendo em conta as particularidades da realidade angolana (ver anexo B).

Neste contexto, o investimento em uma intranet é um exemplo de um canal de comunicação que foi implementado a pensar no bem-estar dos colaboradores, na sequência das necessidades que foram levantadas. Por isso, o desenvolvimento contínuo desta ferramenta foi precisamente para satisfazer estas necessidades (Carolina Vasconcelos, anexo C).

Por conseguinte, o desenvolvimento de mecanismos de comunicação interna pode espelhar uma identificação por parte dos colaboradores. Como sustenta Law e Greer (2003), a identidade organizacional reflete-se através de processos para responder às necessidades relacionadas com o bem-estar dos colaboradores e planear um conjunto alternativo de estratégias.

Rogala e Bialowas (2016) sustentam que cada colaborador tem as suas próprias necessidades, incluindo também as de comunicação no local de trabalho, pelo que a verdadeira ligação entre os colaboradores e a organização só é eficaz quando as necessidades dos colaboradores são, de facto, satisfeitas. Segundo a Administradora Yonne Castro, “é importante para o Standard Bank Angola que os colaboradores nos digam o que sentem, as suas preferências. Se os nossos colaboradores nos dizem, à partida, que têm demasiados *e-mails* para ler durante o dia, se calhar não conseguem chegar àquilo que nós estamos a tentar comunicar”. Por outro lado, afirma ainda que “estamos a estudar outras possibilidades de comunicação mais eficazes e, por si, já se

denota que existe uma preocupação com a satisfação dos nossos colaboradores em relação à comunicação interna” (ver anexo A).

De acordo com Rogala e Bialowas (2016), a comunicação interna tem vários objetivos, um dos quais é fornecer aos colaboradores a informação necessária para o bom funcionamento da organização, bem como prepará-los para as mudanças no local de trabalho e uni-los em torno de um ambiente positivo. Assim sendo, na altura em que decorreu a investigação, o Standard Bank Angola passava por uma reestruturação, que “sem dúvida a comunicação interna é o que permitiu a todos os colaboradores do Standard Bank Angola estarem a par, e sentirem esta alteração organizacional da mesma forma” (Carolina Vasconcelos, anexo C).

De acordo com os dados obtidos através do inquérito por questionário, foi possível obter uma perceção sobre a opinião dos colaboradores que representaram a amostra, sendo possível descrever as dimensões de comunicação interna e de bem-estar avaliados. Assim, através da análise descritiva destas duas dimensões, obteve-se a média de cada variável (ver gráficos 16 e 17), que responde precisamente à questão de investigação. Por conseguinte, observou-se que nestes fatores os valores médios mais elevados estão associados a um nível de concordância mais elevado.

Deste modo, tendo em conta os dados recolhidos através do inquérito por questionário, caracteriza-se a comunicação interna do Standard Bank Angola com base nas oito dimensões do modelo de Clappitt e Downs (1993) previamente avaliados: i) Integração organizacional: a maioria dos colaboradores sente-se integrada e tem a noção de que o seu papel contribui para a realização dos propósitos do banco; ii) Qualidade dos média: os colaboradores do Standard Bank Angola reveem-se nos meios de comunicação interna utilizados pela organização, considerando-os apropriados; no entanto, maioritariamente consideram o *e-mail* como a melhor forma de comunicação. Além disso, consideram ainda a informação partilhada importante e relevante; iii) Comunicação entre colaboradores: a maioria dos colaboradores considera a existência de uma boa relação entre colegas no local de trabalho, destacando também a preferência na comunicação eletrónica do que pessoalmente; iv) Informação organizacional: a maioria dos colaboradores acredita na existência de uma comunicação transparente, sentindo que são regularmente informados sobre os eventos e áreas de negócio do banco; v) Comunicação do subordinado: os colaboradores sentem que podem confiar no seu chefe, sentem que

têm abertura para comunicar, sem hesitar em pedir ajuda aos seus colegas quando precisam; vi) *Feedback* pessoal: os colaboradores, na sua maioria, sentem-se valorizados, tendo em conta o *feedback* que recebem e percebem a sua importância para melhorar o desempenho; vii) Comunicação de supervisores: mais de metade dos colaboradores estão satisfeitos com a comunicação do seu superior hierárquico, destacando-se um à vontade na abertura e partilha de informação; viii) Clima organizacional/clima da comunicação: os colaboradores consideram que no Standard Bank Angola existe um bom ambiente de trabalho, considerando-o agradável. Além disso, acreditam na existência de uma comunicação institucional transparente e positiva.

Neste contexto, tendo em conta as médias de todas as dimensões acima apresentadas, decidiu-se criar um “top 3” das dimensões da comunicação interna para, finalmente, dar-se resposta à questão de investigação: i) Integração organizacional; ii) Qualidade dos média; iii) *Feedback* pessoal. Por outro lado, de todas as variáveis acima descritas, sublinha-se a dimensão da “comunicação do supervisor” como a dimensão com a menor média.

Assim sendo, a comunicação interna é entendida como importante e responsável por transmitir informação a todos os colaboradores de forma igual (Castells, 2005), sendo que os líderes têm o papel de assumir a divulgação de informação, por serem titulares de informações privilegiadas (Barrett, 2002). A Diretora Carolina Vasconcelos entende que a comunicação no banco apresenta muitos desafios na própria passagem da comunicação: “efetivamente existem falhas e, como muitas vezes identificamos que sim, temos mesmo de tentar encontrar soluções que sejam mais eficazes na comunicação” (ver anexo C).

Tendo em conta os dados recolhidos no inquérito por questionário de acordo com as dimensões da variável de Bem-estar (Robertson & Cooper, 2011), é possível concluir que: i) Controlo e autonomia: os colaboradores preferem trabalhar sem pressão, fundamentalmente quando sentem que são autónomos na tomada de decisões. Além disso, consideram que não há um elevado controlo por parte da liderança, o que reforça a existência de autonomia no local de trabalho; ii) Segurança e mudança no trabalho: os colaboradores consideram importante que as suas opiniões sobre situações de mudança sejam tidas em conta; além de se sentirem seguros com a instituição, sentem que existe uma relação de confiança entre subordinados e gestores; iii) Relacionamento no trabalho: os colaboradores sentem que existe uma boa relação interpessoal, respeito e comunicação

entre os subordinados e as chefias; iv) Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal: os colaboradores consideram este fator importante, especialmente a flexibilidade do seu horário de trabalho; v) Condições de trabalho: os colaboradores consideram importante ter outros benefícios além da remuneração, bem como a existência de boas condições físicas de trabalho; vi) Recursos e comunicação: os colaboradores consideram que o Standard Bank Angola os mantém informados e que fornece os recursos de comunicação de que necessitam para trabalhar; no entanto, salientam a falta de uma melhoria dos recursos neste momento de teletrabalho; vii) Emoções positivas: os colaboradores sentem-se profissionalmente realizados e com ânimo para trabalhar; viii) Sentido de propósito: os colaboradores sentem-se indispensáveis para atingir os objetivos do Standard Bank Angola.

Tal como analisado nas dimensões da comunicação interna, as médias das dimensões de bem-estar também serão tidas em conta para a seleção do “top 3”: i) Condições de trabalho; ii) Sentido de propósito; iii) Relacionamento no trabalho. Em contrapartida, destaca-se a dimensão “controlo e autonomia” como sendo a dimensão com a menor média.

O sucesso das organizações envolve, de algum modo, a motivação, o *engagement* e a satisfação dos colaboradores, que são afetados por um conjunto de fatores, como a liderança, cultura e o ambiente de trabalho. Neste contexto, o conjunto de dados obtidos, através da revisão de literatura, análise documental, entrevistas exploratórias e inquérito por questionário, permite-nos responder à questão de investigação, que se articula em torno de duas grandes variáveis (comunicação interna e bem-estar); por isso, é importante ter em conta estes dois elementos que abrangem um vasto leque de aspetos.

Assim, é apresentada a seguinte questão de investigação:

Quais são os principais fatores-chave de comunicação interna mais evidenciados pelos colaboradores para o desenvolvimento do bem-estar no Standard Bank Angola?

Finalmente, face ao referido, é possível validar positivamente a questão em investigação através das variáveis em estudo e apresentá-las face aos seus resultados:

i) Condições de Trabalho

O tema sobre as condições de trabalho compreende aspetos que estão voltados para o horário de trabalho, remuneração, bem como as condições físicas do local de trabalho. Além disso, relacionam-se com a natureza e estímulos dentro da organização, desempenhando um papel importante na influência do *stress* e motivação. Por outro lado, podem ter efeitos no comportamento individual; por isso, no local de trabalho é importante considerar os efeitos que as condições de trabalho podem ter na motivação (Sander *et al.*, 2019).

As condições de trabalho no Stander Bank Angola tornaram-se uma preocupação latente, e isto é sustentado pela preocupação referida pela Diretora Eva Rosa, pelo facto de os colaboradores/equipas estarem a trabalhar a partir de casa. “Por isso, o ambiente e as condições em que as pessoas se encontram passou a ser uma preocupação”, isto porque a empresa “não tem conhecimento do que se passa na casa das pessoas e o ambiente pode ir a vários níveis quando as pessoas estão a trabalhar, enquanto estão em processo de confinamento” (ver anexo B).

Os resultados obtidos no inquérito por questionário mostraram que a maioria dos colaboradores concorda que as condições físicas de trabalho são importantes. O inquérito mostrou ainda que os colaboradores do Standard Bank Angola se sentem bem quando trabalham num local com um ambiente acolhedor. As condições físicas de trabalho incluem alguns elementos, que pela literatura são denominados como artefactos, que podem ser materiais como mobiliário, decoração e tecnologia (Schein, 2010).

A partir deste resultado, constata-se de modo significativo o que vai ao encontro da literatura, pois esta preferência pode representar uma identidade com a organização, ou até mesmo ser uma questão cultural, tal como sustenta Schein (2010): a cultura manifesta-se ao nível de artefactos, normas e regras de comportamento partilhado.

Além disso, verificou-se um consenso de todas as faixas etárias quanto à importância de ter outros benefícios para além da remuneração. Este resultado dá-nos pistas de que, para os colaboradores do Standard Bank Angola, os benefícios podem ser determinantes de satisfação e motivação.

Como tal, é possível concluir que este fator foi o mais importante para os inquiridos, obtendo a média mais elevada (4,11 em 5 pontos), demonstrando que o grau de concordância da amostra é bastante elevado.

ii) Integração Organizacional

A integração organizacional é um processo levado a cabo pelas organizações para que os colaboradores se sintam parte integrante e envolvidos em processos organizacionais. Além de ser extremamente importante, pretende reforçar com os colaboradores a relevância de trabalhar em equipa para alcançar bons resultados. Além disso, a integração organizacional é uma indicação de como funciona a cultura de cada organização. Isto é apoiado por Schein (2010), que salienta que a integração permite a passagem de valores para o funcionamento, adaptação e aprendizagem diária dos colaboradores. A integração indica ainda, que certas componentes da cultura são partilhadas pelos membros da organização, permitindo entendimentos homogêneos observáveis.

A Diretora Eva Rosa refere que é importante para o banco “integrar os colaboradores nos processos, formar, capacitar, desenvolver ou trazer ferramentas necessárias para que as pessoas se capacitem e desenvolvam” (ver anexo B). Salientando, ainda, a Diretora Carolina Vasconcelos: “o que queremos é que a nossa equipa esteja sempre integrada e se sinta parte dos projetos, quer eles façam parte ou não do seu desenvolvimento” (ver anexo C).

A organização deve ser vista como um ponto-chave da socialização entre os colaboradores, uma vez que é um local onde os indivíduos podem reforçar a sua identidade social. A organização, como agente de inclusão social, deve incentivar a partilha de valores e costumes entre si, que, segundo Schein (2010), expressa um padrão partilhado com um determinado grupo; portanto, quando um indivíduo sente que pertence a um grupo, desenvolve um sentido de identidade para com a organização em que trabalha.

Neste contexto, as organizações devem ter a responsabilidade de criar um sentido de propósito e de pertença, fazendo com que os seus colaboradores se sintam integrados e importantes para a organização. Esta contribuição é suscetível de criar uma satisfação nos

colaboradores. Por outro lado, as organizações, ao criarem estratégias que permitam a disseminação desta mesma satisfação através da transparência, flexibilidade e boas práticas, asseguram uma boa integração interna (Brandão, 2018).

Relativamente à afirmação “tenho noção do meu papel dentro da organização”, no género masculino os grupos etários dos (18 – 24) anos, (25 – 31) e (46 – 51), foram os que mais se identificaram com esta afirmação. Este facto leva-nos a crer que o grupo de colaboradores mais novos e mais velhos são certamente os que acreditam plenamente no seu potencial e também no seu papel dentro da organização. Comparando com o género feminino, a perceção é totalmente diferente. As mulheres dos (32 – 38) anos de idade e > 51 anos foram as que, maioritariamente, concordaram com este facto. Retratando ainda o género feminino, em relação à antiguidade, quanto mais tempo de “casa”, maior a identificação com esta afirmação.

Quanto à questão relativa ao contributo que os colaboradores dão junto da organização para o alcance dos objetivos organizacionais, novamente no género masculino, os grupos etários dos (18 – 24) anos e dos (46 – 51) denotaram sentir que o seu desempenho contribui para que o Standard Bank Angola tenha resultados positivos.

Atendendo às perceções dos géneros masculino e feminino, pode dizer-se que ambos convergem quanto à opinião de que se sentem integrados e têm noção do seu papel. Quanto ao contributo que os colaboradores fazem à organização para atingir os objetivos de negócio, o género masculino identifica-se com este facto, demonstrando que é importante sentir que é uma força motriz no Standard Bank Angola.

Para finalizar, a dimensão “integração organizacional” obteve uma média de 3,95, sendo este um valor consideravelmente positivo.

iii) Sentido de Propósito

Segundo Robertson e Cooper (2011), o sentido de propósito reflete os sentimentos relacionados com o bem-estar psicológico dos colaboradores, particularmente com o propósito e a satisfação com o seu trabalho.

Para que as pessoas sejam felizes no seu local de trabalho, precisam de sentir que o que fazem é importante, que o seu trabalho é significativo e que, principalmente, têm um compromisso com a organização. Os objetivos das pessoas e o seu valor têm um grande papel a desempenhar no propósito do trabalho. Esta perspetiva está enraizada em muitas teorias sobre o bem-estar, desempenho no trabalho e motivação (Robertson & Cooper, 2011). Nesta linha de pensamento, a Diretora Carolina Vasconcelos refere que “a felicidade e satisfação dos colaboradores é vista como uma prioridade do Banco”. Além disso, menciona que “temos essa preocupação latente, se efetivamente os colaboradores estão felizes” (ver anexo C).

Para compreender a perspetiva dos colaboradores do Standard Bank Angola, é pertinente realizar uma análise sintética dos resultados do inquérito por questionário. Portanto, para esta variável, tendo em conta as faixas etárias do género masculino, no que concerne à sua produtividade no local de trabalho, os grupos etários dos (18 – 24), (25 – 31) e (32 – 38) anos foram os que tiveram resultados mais positivos, salientando que frequentemente sentem que conseguem produzir no local de trabalho. No entanto, os restantes grupos etários, embora apresentem resultados relativamente mais baixos, em comparação com os grupos etários anteriormente mencionados, também partilham da mesma opinião.

Quanto à antiguidade (género feminino), verificou-se que o grupo de colaboradoras que têm entre 4 e 6 anos e 7 e 10 anos de trabalho no Standard Bank Angola, sentem com frequência que cumprem o seu propósito. Os resultados indicam que nestes grupos há uma probabilidade maior de um sentido de pertença, comprometimento e realização profissional.

Em geral, os resultados indicam que os colaboradores sentem um significado especial no que fazem e nas tarefas que realizam. Acreditam que os seus objetivos pessoais vão ao encontro dos objetivos e perspetivas da organização, nomeadamente quando conseguem ser produtivos e quando cumprem com os propósitos do Standard Bank Angola.

Segundo Robertson e Cooper (2011), para que uma instituição beneficie deste sentimento de pertença, a liderança assume um papel extremamente importante na criação e transmissão de objetivos de trabalho atingíveis, para que os colaboradores se sintam comprometidos e satisfeitos com o seu trabalho (Van Dierendonck *et al.*, 2004).

Contextualizando o que foi mencionado pelos autores, e aplicado à realidade da organização em estudo, podemos refletir a importância que o “sentido de propósito” representa, não só para cada colaborador, mas também para a organização, em particular na liderança. Neste contexto, podemos assumir que a “comunicação do supervisor” desempenha um papel importante na consecução deste “sentido de propósito”. Isto é apoiado por Kowalski e Loretto (2017), que sustentam que a comunicação emerge como um instrumento de aproximação entre colaboradores e chefias, de forma a fortalecer os “relacionamentos no trabalho”, comprometimento, “sentido de propósito” e identidade organizacional, o que permite a geração de uma maior e melhor vivência na organização.

Para concluir, a média obtida para a dimensão “sentido de propósito” foi positiva (3,91).

iv) Relacionamento no Trabalho

O relacionamento no local de trabalho é um dos fatores que influenciam a harmonia e o bem-estar de uma organização. Portanto, trabalhar num lugar agradável é essencial para que a organização tire frutos positivos dos seus colaboradores (Berberoglu, 2018).

De acordo com o inquérito por questionário aplicado aos colaboradores do Standard Bank Angola (ver Anexo D), relativamente à questão do “relacionamento no local de trabalho”, observou-se que, a partir dos resultados obtidos, os colaboradores se sentem satisfeitos a este respeito.

Os resultados do inquérito indicam (género masculino) que existe unanimidade quanto à existência de respeito mútuo no Standard Bank Angola, particularmente no grupo etário entre (18 - 24) anos, em comparação com os demais, que, à medida que o grupo etário aumentou, menor foi a avaliação positiva para esta questão. No entanto, todas as faixas etárias concordaram com esta afirmação.

Relativamente à antiguidade (género feminino), verificou-se que todos os grupos relataram uma boa relação e comunicação entre subordinados e chefias; no entanto, o grupo de colaboradores que têm entre 7 a 10 anos de trabalho foi o que menos se identificou com este facto.

É deste modo, importante destacar o impacto que as relações no trabalho têm na qualidade de vida dos colaboradores, sublinhando a Diretora Eva Rosa a importância de dar prioridade ao bem-estar e cultivar relacionamentos positivos para que a instituição seja vista como “um banco feliz”; portanto, a satisfação e a felicidade são importantes não só para os colaboradores, mas também para os gestores, pois é, de facto, “importante viver esta relação harmoniosa no trabalho” (ver anexo B).

Esta relação de confiança é fomentada através de atitudes éticas que atribuem um sentido de valor e significado, visando relações saudáveis e respeitadas (Arnold *et al.*, 2014) que, por sua vez, são capazes de criar um estado psicológico que descreve a existência de bem-estar entre todos os intervenientes da organização (Cao, 2019).

De notar que, para esta variável, o valor atribuído pelos colaboradores foi de 3,87 em 5 pontos.

v) Qualidade dos Média

A qualidade dos média refere-se à qualidade dos meios de comunicação interna adotados pela organização (Clampitt e Dowins, 1993). Neste contexto, o Standard Bank Angola tem utilizado vários meios de comunicação interna para interagir com os seus colaboradores. Portanto, tal como referiu a Diretora Carolina Vasconcelos, “a comunicação interna tem sido a forma de fazer chegar a informação a todos os colaboradores”, referindo ainda que “o banco tem vindo a desenvolver ferramentas que permitem que esta comunicação seja feita de diferentes formas, não só por canais normais, *webinars*, eventos *online*, mas também pela intranet” (ver anexo C).

Segundo Ongallo (2007), a comunicação interna deve ser feita à medida, ou seja, deve ser ajustada tendo em conta o contexto e a realidade de cada organização, uma vez que uma comunicação interna desajustada pode causar efeitos atrozés em cada organização, a começar pela falta de identificação dos colaboradores com a própria organização (Ongallo, 2007). Como tal, a Diretora Carolina Vasconcelos refere que “os desafios que o banco enfrenta em termos de comunicação interna são precisamente os canais de comunicação” (ver anexo C).

É notório o cuidado que o Standard Bank Angola atribui à comunicação interna, a começar pela utilização de vários instrumentos de comunicação para satisfazer todos os colaboradores. O investimento e esforço que o Standard Bank Angola tem feito demonstra o desejo de conceber uma comunicação interna desenhada não só para o “presente”, mas também para o “futuro”.

Os resultados do inquérito apontaram para o *e-mail* como o canal preferido, seguido do *Microsoft Teams* e, por último, os *webinars*. Os colaboradores caracterizam esta dimensão como adequada às suas necessidades.

Assim, verifica-se que a média desta variável é de 3,83 em 5.

vi) *Feedback* Pessoal

O *feedback* pessoal é uma variável considerada importante tanto para os colaboradores como para a própria organização. Esta variável permite que as pessoas estejam cientes do seu desempenho no local de trabalho, e pode ser vista como uma fonte motivacional que a organização tem para mostrar que valoriza o trabalho dos seus colaboradores (Lee & Kim, 2020).

É importante salientar que existe uma relação entre o “*feedback*” e os “sentimentos positivos”, uma vez que as pessoas que alimentam estes sentimentos são suscetíveis de receber um *feedback* positivo dos seus líderes. Além disso, o *feedback* positivo pode atuar como uma força motivacional para o equilíbrio das pessoas e levar a bons resultados no local de trabalho (Fredrickson *et al.*, 2000; Orkibi & Brandt, 2015).

Curiosamente, nota-se que, para o género masculino, a faixa etária dos (18 – 24) foi a que mais se destacou, indicando que “sempre” e “muitas vezes” se sente valorizado quando recebe um *feedback* positivo.

Estas respostas podem servir de pistas e indicar que os colaboradores mais jovens estão mais seguros de si mesmos e acreditam no seu potencial. Contudo, a grande maioria dos colaboradores se sentem valorizados e acreditam que esta é uma das formas de melhorar o seu desempenho no cumprimento de funções.

O *feedback* pessoal destaca a importância de realizar os mais diversos tipos de comunicação (vertical ascendente e descendente e horizontal) para que cada organização funcione de forma eficiente (Ongallo, 2007), e especialmente, para que todos os seus intervenientes possam dar e receber o seu *feedback*. Este pensamento holístico conduz não só a uma melhoria do trabalho e do desempenho, mas também a relações positivas e a um sentimento de partilha a todos os níveis.

Assim, conclui-se que, para esta dimensão, a média obtida foi de 3,70 em 5 pontos.

Em resumo, do ponto de vista do papel que a comunicação interna desempenha/exerce no Standard Bank Angola, é possível concluir que os seus colaboradores a consideram relevante, tendo atribuído valores consideravelmente positivos. Portanto, quando fazemos uma análise das três dimensões da comunicação interna (integração organizacional, qualidade dos média e *feedback* pessoal), a pontuação global é de 3,82, um valor considerado positivo. No entanto, há pontos dentro destes fatores de comunicação que podem ser melhorados pelo Standard Bank Angola, principalmente o *feedback* pessoal que obteve menor pontuação. Como tal, é importante que os líderes disponham algum tempo com os seus colaboradores, através de conversas informais para que cada um obtenha o retorno do seu trabalho. Este ponto é extremamente importante por ser uma fonte de motivação, promove uma sensação de pertencimento e em que medida podem melhorar.

Relativamente ao bem-estar, a avaliação é igualmente positiva, na qual a pontuação global das suas três dimensões (condições de trabalho, sentido de propósito e relação no trabalho) é de 3,96, valor também considerado positivo. Para esta variável, podem também ser apontados alguns pontos de melhoria, fazendo-se referência ao relacionamento no trabalho que constitui um fator importante para o bem-estar dos colaboradores. A este respeito, deve o Standard Bank Angola olhar para o seu ambiente de trabalho e perceber em que medida os relacionamentos internos são saudáveis

No entanto, podemos dizer que, em geral, a pontuação das duas dimensões foi positiva, e algumas sugestões serão apresentadas na conclusão.

Tendo em conta a questão em investigação da presente dissertação “Quais são os principais fatores-chave de comunicação interna mais evidenciados pelos colaboradores para o desenvolvimento do bem-estar no Standard Bank Angola?”, procedeu-se ao cálculo das médias de todas as dimensões de comunicação interna e de bem-estar, para se perceber quais as dimensões que teriam os valores mais elevados.

Após analisar individualmente cada dimensão, procedeu-se ao cálculo do coeficiente de correlação de Spearman para o cruzamento das variáveis de comunicação interna e de bem-estar com três dados de caracterização: género, idade e antiguidade. Este cálculo permitiu-nos perceber quais as afirmações das variáveis que poderiam ter correlações significativas. Para o estudo, apenas foram utilizadas as variáveis e as respetivas afirmações que tiveram correlações significativas.

Assim, após se ter analisado individualmente cada variável correlacionada, a fim de obter a resposta à questão em investigação, foi criado um “top 3” para cada dimensão (comunicação interna e bem-estar). Através deste, foi possível apurar seis principais fatores-chave identificados pelos colaboradores da organização em estudo para a geração de bem-estar, mais precisamente: i) as condições de trabalho; ii) a integração organizacional; iii) o sentido de propósito; iv) o relacionamento no trabalho; v) a qualidade dos média; e vi) o *feedback* pessoal.

Posteriormente, realizou-se uma análise individual destes seis fatores-chave, tendo em conta o objeto de estudo, sendo possível chegar à conclusão de que a questão em investigação é positivamente validada.

Conclusão

No decurso desta investigação, foi possível verificar que a comunicação interna pela sua dimensão estratégica, desempenha um papel decisivo no bem-estar das organizações. Assim, considerar o impacto da comunicação interna no bem-estar, provou ser uma forma relevante de chegar à resposta desejada sobre os elementos de comunicação interna considerados mais importantes para o desenvolvimento do bem-estar.

Face a este contexto, tentou-se analisar o contributo que a comunicação interna detém no bem-estar dos colaboradores do Standard Bank Angola. Neste estudo, verificou-se que os principais fatores-chave de comunicação interna mais evidenciados pelos colaboradores, para o desenvolvimento do bem-estar foram considerados positivos, tendo as “condições de trabalho”, pertencente à dimensão do bem-estar, a melhor pontuação, e o “*feedback* pessoal” a menor. Isto demonstra que, para os colaboradores do Standard Bank Angola as condições de trabalho são cruciais para a sua satisfação. No que concerne ao *feedback* pessoal, dá-nos pistas de que a organização precisa de ser mais consistente no retorno/resposta que dá aos seus colaboradores.

O Standard Bank Angola deve, por isso, focar-se na melhoria de estratégias que promovam os fatores-chave apontados pelos seus colaboradores (as condições de trabalho; a integração organizacional; o sentido de propósito; o relacionamento no trabalho; a qualidade dos média; e o *feedback* pessoal), especialmente aqueles que alcançaram os resultados mais baixos.

Embora exista uma aposta interessante no portal interno do Banco (intranet), como consequência do trabalho realizado, a verificação e atualização frequente do mesmo seria a primeira sugestão de melhoria (melhoria contínua). Para tal, será imprescindível a realização de um inquérito direcionado aos colaboradores com informação relevante sobre que conteúdos aplicações e serviços que este canal deverá conter, com vista a promover uma maior utilização.

Tendo em conta que os trabalhadores apontaram as “condições de trabalho” como o fator mais importante, mais precisamente a necessidade de ter outros benefícios além da remuneração, seria interessante compreender quais seriam os benefícios e em que medida o banco poderia ajudar a responder a esta necessidade.

Quanto ao “*feedback*”, por ser uma forma de melhorar a comunicação, é crucial que a liderança utilize esta ferramenta de forma assertiva, seja o *feedback* positivo ou negativo, para que os colaboradores sintam que estão envolvidos num ambiente de crescimento profissional e pessoal.

Um elemento importante a ter em conta é o momento em que a investigação ocorreu. No Standard Bank Angola decorria um processo de reestruturação concebido em dois aspetos: ao nível do pessoal e ao nível da própria estrutura física. Seria, por conseguinte, interessante verificar os efeitos que estas alterações poderiam ter nos colaboradores.

Uma vez que o estudo teve pouca correlação com o género feminino, também seria interessante verificar e compreender, no futuro, a opinião deste género sobre a comunicação interna e o bem-estar.

Por último, poderia ser igualmente interessante compreender como a estratégia corporativa é transmitida aos colaboradores e perceber quais os meios de comunicação que podem potenciar esta divulgação da estratégia e cultura do Standard Bank Angola.

Em suma, a investigação desenvolvida nesta dissertação provou ser um caminho importante para o Standard Bank Angola e que, através dos resultados obtidos deve focar-se nas estratégias de comunicação em curso e melhorá-las.

Para terminar, é essencial destacar que este estudo contribui para a área académica e empresarial, sendo que o Standard Bank Angola poderá aproveitá-lo para melhorar o bem-estar dos seus colaboradores através do contributo da comunicação interna.

Referências Bibliográficas

Ackoff, R. L., & Gharajedaghi, J. (1996). Reflections on systems and their models. *Systems Research and Behavioral Science*, 13(1), 13-23.

Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.

Albert, S., Shforth, B. E., Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, Vol. 25, N, 13-1.

Ali, G., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.

Allison, J. (2019). Values statements: The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 666-689.

Alvesson, M. (2011). *Organizational culture: Meaning, discourse, and identity*. In Ashkanasy, N. M., Peterson, M. F., & Wilderom, C. (2nd ed.), *The handbook of organizational culture and climate* (pp.11-28). Sage Publications.

Andrade, L. J. (2014). *Cultura e clima organizacional*. In Machado, A. R., Horta, C., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., Caetano, J., Andrade, L. J., Cunha, M. C., Portugal, M. N., Brandão, N. G., Camara, P., Miranda, S. (1ª ed.), *Gestão de Recursos Humanos, desafios da globalização* (pp. 231-253). Escolar Editora.

Araujo, D. C., Sandra, E., Simanski, S., & Quevedo, D. M. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *Brazilian Business Review*, 9(1), 47-64.

Argenti, P. A. (2009). *Corporate communication* (5th ed.). McGraw-Hill.

Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2010). *Digital strategies for powerful corporate communications*. McGraw-Hill.

Armenta, C. N., Fritz, M. M., & Lyubomirsky, S. (2017). Functions of positive emotions: Gratitude as a motivator of self-improvement and positive change. *Emotion Review*, 9(3), 1-8.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12^a ed.). Kogan Page.

Arnold, D. G., Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (2014). *Ethical theory and business* (9th ed.). Pearson.

Atwater, J. B., Kannan, V. R., & Stephens, A. A. (2008). Cultivating systemic thinking in the next generation of business leaders. *Academy of Management Learning & Education*, 7(1), 9-25.

Ayundhasurya, D. R., & Kurniawan, F. (2018). The influence of organizational communication climate on organizational communication satisfaction to non-profit organization CIOFF Indonesia. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 41, 140-144.

Badia, E., Navajas, J., & Losilla, J. M. (2020). Organizational culture and subcultures in the spanish nuclear industry. *Applied Sciences*, 10(10), 1-25.

Baker, E. (2015). The potential impact of positive organizational behavior on the library working environment: An introduction for library administrators. *Library Staffing for the Future*, 34 (1-28).

Bakker, A. B & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 147-154.

Barbosa, M. W., & Oliveira, V. M. (2020). The corporate social responsibility professional: A content analysis of job advertisements. *Journal of Cleaner Production*, 279.

Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231.

Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231.

Bektas, C. (2015). What are your expectations from your colleagues? A study in the organizational psychology context. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 185, 500-505.

Bel, B. R., Smirnov, V., & Wait, A. (2017). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modelling*, 69, 1-12.

Bell, J. (2010). *Doing your project: A guide for first-time researchers in education, health and social science* (5^a ed). McGraw-Hill

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *Health Services Research*, 18(1), 1-9.

Berglund, H., & Sandstrom, C. (2013). Business model innovation from an open systems perspective: Structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development*, 18(3-4), 274-285.

Bezrukova, K., Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). The effects of alignments: Examining group faultlines, organizational cultures, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 77-92.

Bharadwaj, A. (2014). Planning internal communication profile for organizational effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3(2), 183-192.

Bietry, F., & Creusier, J., (2015) Le bien-être au travail: Les apports d'une étude par profils. *Industrial relations*, 70(1), 11-35.

Blaschke, S. (2008). *Structures and dynamics of autopoietic organizations theory and simulation* (1st ed.). Gabler Edition Wissenschaft.

Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101-116.

Boreham, P., Povey, J., & Tomaszewski, W. (2016). Work and social well-being: The impact of employment conditions on quality of life. *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 593-611.

Brandão, N. G. (2014). *A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em organizações positivas*. In Machado, A. R., Horta, C., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., Caetano, J., Andrade, L., Cunha, M. C., Portugal, M. N., Brandão, N. G., Camara, P., Miranda, S. (1ª ed.), *Gestão de Recursos Humanos, desafios da globalização* (pp. 361-391). Escolar Editora.

Brandão, N. G. (2013). *O Comportamento organizacional como fundamento da gestão participativa*. In Dias, A. L., Varela, M. & Costa, J. L. (1ª ed.), *Excelência organizacional* (pp. 137-176). Bnomics.

Brandão, N. G. (2013a). *Ética empresarial*. In Dias, A. L; Varela, M. & Costa, J. L (1ª ed.), *Excelência Organizacional* (pp. 95-136). Bnomics.

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

Brazhnikov, P. (2017). Social systems: Resources and strategies. *Systems*, 5(4), 51, 1-15.

Brunk, K. H. (2010). Exploring origins of ethical company/brand perceptions – A consumer perspective of corporate ethics. *Journal of Business Research*, 63(3), 255-262.

Bucata, G., & Rizescu, A. M. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49-57.

Burmam, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.

Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: Fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7(1), 5.

Camilleri, M. A. (2017). Corporate sustainability and responsibility: Creating value for business, society and the environment. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2(1), 59-74.

Cao, Y., Liu, J., Liu, K., Yang, M., & Liu, Y. (2019). The mediating role of organizational commitment between calling and work engagement of nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Sciences*, 6(3), 309-314.

Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para autoaprendizagem* (2ª ed). Universidade Aberta

Carroll, A. B., Brown, J. A., & Buchholtz, A. K. (2018). *Business & society: Ethics, sustainability, and stakeholder management* (10th ed.). Cengage Learning.

Carruthers, C. P., & Hood, C. D. (2004). The power of positive: Leisure and Well-being. *Therapeutic Recreation Journal*, 38(2), 225-245.

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.

Castells, M. (2005). *A sociedade em rede*. Paz e Terra.

Cerantola, W. A. (2016). *Conceitos, liderança e alternativas de gestão*. In Kunsch, M. M., Comunicação organizacional estratégica. Aportes conceituais e aplicados (pp. 346-366). Summus Editorial.

Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management – The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.

Chen, N. (2008). Internal/employee communication and organizational effectiveness: A study of chinese corporations in transition. *Journal of Contemporary China*, 17(54), 167-189.

Chiavenato, I. (2001). Advances and challenges in human resource management in the new millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17-26.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2014). *Introdução a teoria geral da administração* (9ª ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: *A Field Study*. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223.
- Constantin, E. C., & Baias, C. C. (2015). Employee voice key factor in internal communication. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.
- Contreras, F., & Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: Una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas*, 2(2), 311.
- Copus, L; Sajgalíková, H; & Wojcak, E. (2019). Organizational culture and its motivational potential in manufacturing industry: *Subculture perspective*, 32, 360-367.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-21.
- Cravens, K. S., & Oliver, E. G. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49(4), 293-302.
- Creswell, J. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3ª ed.). Sage Publications
- Cucui, G. G. (2016). Systemic vision – Its necessity in the management of sports organizations. *The european proceedings of social & behavioural sciences*, 326-333.
- Cummings, T. G. (2015). Closed and open systems: Organizational. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed.), 3, 893-896.

Cunha, M. P., Lopes, M. P., Rego, A., Ceitil, M. (2008). *Organizações positivas. Manual de trabalho e formação para desenvolver as forças dos indivíduos e das organizações*. Edições Sílabo.

Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313-328.

Daneshvari, M., Roozbahani, R., & Ehsan Maleki, S. (2013). Positivistic organizational behavior and research. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 148-155.

Deloitte (2020). *Banca em Análise*. O papel da banca na recuperação de Angola (14ª ed.).

Derbali, A. (2014). The social structure of an organization: Representation for success. *Management studies and economic systems*, 1(2), 81-87.

DeVaney, S. A. (2015). Understanding the millennial generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6).

Deviant, S. (2010). *The Practically Cheating Statistics Handbook* (2ª ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform;

Dhanesh, G. S. (2020). Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective. *Business Horizons*, 63(4), 585-594.

Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31.

Dimotakis, N., Scott, B. A., & Koopman, J. (2011). An experience sampling investigation of workplace *interactions, affective states, and employee well-being*. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 572-588.

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

Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.

Duarte, M. B. (2018). A dimensão ontológica do homem em Aristóteles e Marx: Fundamentando o educando como ser político-social e de trabalho no processo educacional social. *Saberes: Revista Interdisciplinar de Filosofia e Educação*, 0(17), 125-137.

Duckworth, A. L., Steen, T. A., & Seligman, M. E. P. (2005). Positive psychology in clinical practice. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 629-651.

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.

Elías, J., & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Gestión 2000.

Erjavec, K., Arsenijevic, O., & Starc, J. (2018). Satisfaction with managers' use of communication channels and its effect on employee-organisation relationships. *Journal of East European Management Studies*, 23(4), 559-578.

Etzioni, A. (1984). *Organizações modernas*. Pioneira.

Favarim, N. (2011). Remuneração e salário – Uma abordagem jurídico/administrativa. *Revista e Ciências Gerenciais*, 15, 209-224.

Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair, J. F. (2018). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 95(), 491-501.

Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6).

Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412.

Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. *Work and wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide*, 3, 1-25.

Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação da concepção à realização*. Lusociência-Edições Técnicas e Científicas;

Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and emotion*, 24, 237-258.

Ganapathi, N. (2016). Internal communication in the international organizations – The influence of technology. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 5(5), 52-58.

Gardner, W. L., & Schermerhorn, G. J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.

Geue, P. E. (2018). Positive practices in the workplace: Impact on team climate, work engagement, and task performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272-301.

Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2ª ed.). Atlas

Goel, M., & Ramanathan, P. E. (2014). Business ethics and corporate social responsibility – Is there a dividing line? *Procedia Economics and Finance*, 11(14), 49-59.

Goleman, D. (2006). *Working with emotional intelligence*. Kairos.

Gomide, S. J., Silvestrin, L. H. B., & Oliveira, Á. de F. (2015). Bem-estar no trabalho: O impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(1), 19-29.

González, I. B, Melo, N. A., & Limón, M. L. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: Diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: managing people and organizations* (11th ed.). South-Western/Cengage Learning.

Grover, P., Kar, A. K., & Ilavarasan, P. V. (2019). Impact of corporate social responsibility on reputation – Insights from tweets on sustainable development goals by CEOs. *International Journal of Information Management*, 48, 39-52.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.

Hafee, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of workplace environment on employee performance: Mediating role of employee health. *Business, Management and Education*, 17(2), 173-193.

Hammig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM – Population Health*, 3, 393-402.

Harrington, B., & Ladge, J. J. (2009). Work-life integration: Present dynamics and future directions for organizations. *Organizational Dynamics*, 38(2), 148-157.

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.

He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group and Organization Management*, 38(1), 3-35.

Hughes, C. (2012). Valuing people and technology in the workplace: A competitive advantage framework. Information Science Reference.

Hume, J., & Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review*, 40(2), 294-304.

Huot, R. (1999). *Métodos quantitativos para Ciências Sociais Humanas*. Instituto Piaget Lusociência – Edições Técnicas e Científicas

Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2015). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60-70.

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. Il. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.

Jiang, H., & Shen, H. (2018). Supportive organizational environment, work-life enrichment, trust and turnover intention: A national survey of PRSA membership. *Public Relations Review*, 44(5), 681-689.

Jirotko, M., Gilbert, N., & Luff, P. (1992). On the social organisation of organisations. *Computer Supported Cooperative Work*, 1(1-2) 95-118.

Johannessen, J. (1998). Organisations as social systems: The search for a systemic theory of organisational innovation processes. *University Press*, 27(4), 359-387.

John, A., Qadeer, F., Shahzadi, G., & Jia, F. (2019). Getting paid to be good: How and when employees respond to corporate social responsibility? *Journal of Cleaner Production*, 215, 784-795.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

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.

Kets de Vries, M. F. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), 101-111.

Kets de Vries, M. F. (2011). *Reflections on groups and organizations*. Wiley.

Kets de Vries, M. F. (2017). A tale of two organizations: Creating the authentizotic organization. *SSRN Electronic Journal*.

Kets de Vries, M. F., & Balazs, K. (1999). Creating the authentizotic organization: Corporate transformation and its vicissitudes; a rejoinder. *Administration and Society*, 31(2), 275-294.

Keyes, C.L.M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.

Keyton, J., Bisel, R. S., Messersmith, A. S. (2013). Abordagens da comunicação para a cultura organizacional. In Marchiori, M. *Comunicação em interface com cultura* (pp. 159-177). Difusão editora.

Kim, J., Song, H. J., & Lee, C. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.

Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2018). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 1-18.

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

Ko, K., Nie, J., Ran, R., & Gu, Y. (2020). Corporate social responsibility, social identity, and innovation performance in China. *Pacific Basin Finance Journal*, 63, 101415, 1-13.

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Wiley.

Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65(2), 241-262.

- Kour, J., El-Den, J., & Sriratanaviriyakul, N. (2019). The role of positive psychology in improving employees' performance and organizational productivity: An experimental study. *Procedia Computer Science*, 161, 226-232.
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255.
- Kuchi, T. (2006). Constant change and the strategic role of communication: A selective annotated bibliography. *Library Management*, 27(4-5), 218-235.
- Kun, A., & Gadanez, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 1–15.
- Kunsch, M. K. (2007). Comunicação organizacional na era digital: Contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 38-51.
- Kunsch, M. K. (2013). Comunicação Organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In Marchiori, M., *Comunicação em interface com cultura* (pp. 178-211). Difusão editora.
- Kunsch, M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media e Jornalismo*, 18(2), 13-24.
- Laguardia, J. G. & Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être: Théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2), 281-304.
- Langton, N., Robbins, S. P., Judge, T., & Breward, K. (2016). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications* (7th ed.). Pearson.
- Lee, Y., & Kim, J. (2020). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1).
- Lei, D., & Greer, C. R. (2003). The empathetic organization. *Organizational Dynamics*, 32(2), 142-164.

- Leiter M. P. & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In Bakker, A. B., & Leiter, M. P. *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (pp. 1-9). Psychology Press.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006-1019.
- Linley, A. P., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16.
- Loh, M. Y., Idris, M. A., Dormann, C., & Muhamad, H. (2019). Organisational climate and employee health outcomes: *A systematic review*. *Safety Science*, 118, 442-452.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Machado, A. R. (2014). Gestão intercultural de Recursos Humanos. In Machado, A. R., Horta, C., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., Caetano, J., Andrade, L. J., Cunha, M. C., Portugal, M. N., Brandão, N. G., Camara, P., Miranda, S. (1ª ed.), *Gestão de Recursos Humanos, desafios da globalização* (pp. 175-205). Escolar Editora.

Marchiori, M. (2013). Cultura e comunicação organizacional: Uma perspectiva de inter-relacionamento. In Marchiori, M., *Comunicação em interface com cultura* (pp. 136-158). Difusão editora.

Martínez-León, I. M., & Martínez-García, J. A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566.

Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 8(1), 99-105.

McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2009). A tale of two climates: Diversity climate from subordinates' and managers' perspectives and their role in store unit sales performance. *Personnel Psychology*, 62(4), 767-791.

Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.

Men, L. R. (2015). The role of ethical leadership in internal communication: Influences on communication symmetry, leader credibility, and employee engagement. *Public Relations Journal*, 9(1).

Miquel-Segarra, S., & Aced, C. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Communication Papers*, 7(15), 27-41.

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement. *Industry Week*, 51(2), 183-202.

Mishra, P., & Schmidt, G. B. (2018). How can leaders of multinational organizations be ethical by contributing to corporate social responsibility initiatives? Guidelines and pitfalls for leaders trying to do good. *Business Horizons*, 61, 833-843.

Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media e Jornalismo*, 61-73.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2012). Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation in organizations. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 1-26.

Neto, M. T., Silva, L. C., Ferreira, C. A. (2018). Influence of internal communication on the organizations performance: Proposition of model. *Future Studies Research Journal*, 214-237.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill Interamericana.

Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Ahmad, H. W., & Abdullah, A. (2014). Organizational communication climate and conflict management: Communications management in an oil and gas company. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 1046-1058.

Oliva, E. J., & Prietob, L. A. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: Una reflexión teórica. *Suma de Negócios*, 6(13), 114-123.

Oliveira, Á. F., Gomide, S., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedents of well-being at work: Trust and people management policies. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-26.

Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57(3), 435-445.

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (2nd ed.). Dykinson.

Oraman, Y., Unakitan, G., & Selen, U. (2011). Measuring employee expectations in a strategic human resource management research: Job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 24, 413-420.

Orellana, B. J. S., & Ch. Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negócios*, 5(11), 117-125.

Orhan, G., Erdoğan, D., & Durmaz, V. (2014). Adopting Mission and Vision Statements by Employees: The Case of TAV Airports. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 251-262.

Orkibi, H., & Brandt, Y. I. (2015). How positivity links with job satisfaction: Preliminary findings on the mediating role of work-life balance. *Europe's Journal of Psychology*, 11(3), 406-418.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.

Palma, P., Cunha, M., & Lopes, M. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 93-114.

Park, J. E. (2016). Impact of employees cultural values and their cross-cultural work environment on organizational identity. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 10(2), 35-44.

Park, N., Peterson, C. & Sun, J. (2013). Need-to-know information for the 2016-2017 flu season. *Journal of Family Practice*, 31(1), 11-19.

Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A review of the role of human capital in the organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 249-253.

Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.

Pelteret, M., & Ophoff, J. (2016). A review of information privacy and its importance to consumers and organizations. *Informing Science*, 19(1), 277-301.

Pereira, C. S., Durão, N., Fonseca, D., Ferreira, M. J., & Moreira, F. (2020). An educational approach for present and future of digital transformation in portuguese organizations. *Applied Sciences*, 10(3), 1-22.

Pérez, A. M. S. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Publica*, 39(2), 385-393.

Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P., & Wiley, J. W. (2008). Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1422-1428.

Quivy, R.; Campenhoudt, Van. (1995), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Ravasi, D., & Van Rekom, J. (2003). Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118-132.

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia – Economics and Finance*, 23(October 2014), 717-725.

Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, VII(12), 215-233.

Rho, E., Yun, T., & Lee, K. (2015). Does organizational image matter? Image, identification, and employee behaviors in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 75(3), 421-431.

Rivas, H. C., & Perero, S. G. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo*, 3(37), 177-192.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Essentials of organizational behavior* (12th ed.). Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Robertson, I., & Cooper, C. L. (2011). *Well-being: productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.

Robles, M. D. J. M. (2018). Comunicación organizacional: Revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y Palabra*, 22(1-100), 778-795.

Rodrigues, F. (2014). De volta ao futuro – pessoas nas organizações. In Machado, A. R., Horta, C., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., Caetano, J., Andrade, L., Cunha, M. C., Portugal,

M. N., Brandão, N. G., Camara, P., Miranda, S. (1ª ed.), *Gestão de recursos humanos – Desafios da globalização* (pp. 85-172). Escolar Editora.

Rogala, A., & Bialowas, S. (2016). *Communication in Organizational Environments – Functions, Determinants and Areas of Influence*. Palgrave Macmillan

Rozman, M., & Strukelj, T. (2020). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research*, () 1-32.

Ruão, T. (2015). Identidade organizacional, gestão e simbolismo. In Padamo, C., Oliveira, E., Gonçalves, G., Caetano, J., Andrade, J. G., Quintela, J., Reis, J. R., Soares, J. V., Ferrari, M. A., Portugal, M. N., Brandão, N. G., Pereira, S., Sebastião, S., Spínola, S. C., Ruão, T. (1ª ed.), *Relações públicas e comunicação organizacional – Desafios da globalização* (pp. 89-130). Escolar Editora.

Rubiano, M. G., & Aponte, C. F. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31).

Saenz, F. Z. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales Del Sistema Sanitario de Navarra*, 36(2), 193-196.

Sahai, A., & Mahapatra, M. (2020). Subjective well-being at workplace: A review on its implications. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 807-810.

Sahni, S. P. & Kumar, V. (2012). Can we blame the climate of an organization for the stress experienced by employees? *Journal of Business Research*, 1(2), 181-192.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.

Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations. *Papeles Del Psicólogo*, 37(3), 177-184.

- Sánchez, Y. B. (2014). El enfoque sistémico y el trabajo en red: Una propuesta para el mejoramiento del emprendimiento en la Facultad de Ciencias Empresariales en el sistema Uniminuto. *Itinerario Educativo*, 28(64), 193-213.
- Sander, E. J., Caza, A., & Jordan, P. J. (2019). The physical work environment and its relationship to stress. *Organizational Behaviour and the Physical Environment*, 268-284
- 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.
- Santana, J. M., & Brandão, N. G. (2018). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização com On Group. *Comunicação Pública [Online]*, 13(25).
- Sarangi, S., & Srivastava, R. (2012). Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 18-33.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey Bass.
- Schermerhorn, J. R., & Bachrach, D. G. (2016). *Exploring management* (5th ed.). Wiley.
- Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Factor, A., Poole, D., Woods, P., Simon, A., & McBarron, E. (2014). *Management: Foundations and applications*. John Wiley and Sons. Australia.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2012). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.

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.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In Csikszentmihalyi, M., *Flow and the foundations of positive psychology: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi* (pp. 279-298). Springer.

Semegine, E. T. (2012). Organizational internal communication as a means of improving efficiency. *European Scientific Journal*, 8(15), 86-96.

Stander Bank Angola, (2021). <https://www.standardbank.co.ao> . Consultado a 20 Maio 2021.

Sterret, E. A. (2002) Guia del directivo para la inteligencia emocional. De la gestion al liderazgo. Madrid.

Suh, J. B., & Shim, H. S. (2019). The effect of ethical corporate culture on anti-fraud strategies in South Korean financial companies: Mediation of whistleblowing and a sectoral comparison approach in depository institutions. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 60, 1-12.

Tenney, E. R., Poole, J. M., & Diener, E. (2016). Research in organizational behavior does positivity enhance work performance? Why, when, and what we don't know. *Research in Organizational Behavior*, 95, 1-20.

Tourky, M., Foroudi, P., Gupta, S., & Shaalan, A. (2020). Conceptualizing corporate identity in a dynamic environment. *Qualitative Market Research*.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 1-9.

Tsaur, S. H., Hsu, F. S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 131-140.

- Uhl-Bien, M., Osborn, R., & Schermerhorn, J. R. (2014). *Organizational Behavior: Experience grow contribute*. (13th ed.). Wiley.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2011). Employee well-being and the HRM – Organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 1-17.
- Van Dierendonck, D., Borrill, C., Haynes, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165–175.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- Vera, D., Samba, C., Kong, D. T., & Maldonado, T. (2020). Resilience as thriving: The role of positive leadership practices. *Organizational Dynamics*, 1-8.
- Vercic, A., & Spoljaric, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3).
- Villafañe, J. (2008). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.
- Von Schlippe, A., & Vienna, H. F. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. *Family Relations*, 62(3), 384-398.
- Waal, A., Peters, L., & Broekhuizen, M. (2017). Do different generations look differently at high performance organizations? *Journal of Strategy and Management*, 10(1), 86-101.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.
- Walliman, N. (2011). *Research Methods: The basics*. Routledge
- Walsh, L. C., Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2018). Does happiness promote career success? Revisiting the evidence. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 1-21.

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.

Watson, S., & Weaver, G. R. (2003). How internationalization affects corporate ethics: Formal structures and informal management behavior. *Journal of International Management*, 9(1), 75-93.

Weber, K., & Waeger, D. (2017). Organizations as polities: An open systems perspective. *Academy of Management Annals*, 11(2), 886-918.

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.

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

Whittington, L. J., Maellaro, R., Galpin, T. (2011). Redefining success: The foundation for creating work-life balance. In Kaiser, S., Ringlstetter, M. J., Eikhof, D. R., & Cunha, M. P., *Creating balance? International perspectives on the work-life integration of professionals* (pp. 65-77). Springer.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.

Xiu, L., Lu, F., & Liang, X. (2019). Legitimized identity vs identifiable legitimacy: Toward a theoretical framework of the relationship between organizational identity and organizational legitimacy. *Nankai Business Review International*, 11(1), 102-120.

Yeomans, L. & FitzPatrick, L. (2017). Public relations specialisms: Internal communication. In Tench, R., & Yeomans, L. (4th ed.), *Exploring public relations: Global strategic communication* (pp. 286-307). Pearson.

Yu, D., Xiao, H., & Bo, Q. (2018). The dimensions of organizational character and its impacts on organizational performance in Chinese context. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-13.

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2020). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 1-7

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 763-771.

Anexos

Anexo A – Entrevista Exploratória à Diretora Administradora Executiva do Standard Bank Angola: Yonne Castro

1. A comunicação interna faz parte da estratégia do Standard Bank Angola?

R.: Sim, faz parte e, é considerada como um elemento estratégico, inclusive mais ainda agora que estamos a elevar a nossa Direção de Marketing que vai, possivelmente, ter assento na comissão executiva; portanto, nós entendemos que, de forma a garantir que a nossa estratégia, a mensagem que queremos passar, seja passada pela forma desejada e entendida também com a maior clareza, ela tem de ter aqui linhas orientadoras e tem de ter uma área que olhe para ela, para garantir que seja coerente e que é passada sempre da mesma forma, que segue aqui um conjunto de normas; portanto, sim, consideramos de facto um elemento estratégico para aquele que também é o alcance da nossa visão e da nossa estratégia, e faço aqui também a redundância para alcançar a nossa estratégia global enquanto banco, e de facto a comunicação é muito importante.

2. Qual é a importância que o Standard Bank Angola dá a comunicação interna?

R.: Em termos de estratégia, se posso assim responder, a importância é grande e se calhar vou para um bocadinho do que expliquei antes. Nós, também enquanto entidade regulada que somos, temos que pôr ênfase na comunicação e, portanto, não só na forma como nós comunicamos para dentro, mas também porque essa comunicação interna terá efeitos na comunicação externa. Terá igualmente efeitos na comunicação que é feita dos nossos colaboradores para os nossos clientes, dos nossos clientes para os nossos reguladores, dos nossos clientes para os nossos fornecedores, portanto tem tudo aqui um efeito em cadeia; por isso é que nós temos, de uma forma geral, a responsabilidade de uma comunicação assente numa área específica, sem prejuízo de outras áreas poderem fazer comunicação, mas seguindo linhas orientadoras muito claras e muitas das vezes com supervisão desta área.

3. Quais são os objetivos da comunicação interna?

R.: Diversos. No fundo, tem a ver muito com o passar da estratégia do banco e garantir que a nível dos nossos colaboradores há um entendimento claro sobre aquilo que é o objetivo que Standard Bank Angola está a tentar alcançar a curto, médio e longo prazo; portanto, garantir que está todo o mundo confortável com o seu papel dentro da

organização neste processo. Assim, a comunicação ajuda-nos muito nisso e, claro, tenho de me repetir porque isso acaba por ter um efeito em cadeia. Se nós não colocarmos ênfase na forma como comunicamos, de certeza que não vamos conseguir alcançar a nossa estratégia, não vamos conseguir passar a mensagem com a clareza que queremos e não vamos conseguir os resultados que esperamos (zoom perdeu a ligação).

Então, no fundo, dizia eu que os maiores desafios hoje em dia prendem-se aos mecanismos de comunicação. Hoje em dia, penso que todos os colaboradores estão com *overlog* de informação, por exemplo por *e-mail*, e, portanto, é essencial assegurar que o mecanismo de comunicação escolhido seja o mais adequado para o tipo de comunicação que se pretende realizar. É fundamental para garantir que a informação é de facto bem passada, portanto, é uma comunicação eficaz.

4. Que tipo de mensagens o Standard Bank Angola considera importantes?

R.: São consideradas importantes informações relativas à estratégia, alterações estruturais às unidades e modelos de negócios do banco, à forma como o banco se vai posicionar relativamente a alguns dos seus segmentos de negócio, alterações na estrutura organizacional. Por exemplo, mensagens de como está financeiramente a organização, portanto, como está o sistema financeiro, a nível de desempenho das nossas pessoas. Eu diria que estes são os pilares macro pelos quais temos feito maior comunicação.

5. Qual é o veículo de comunicação que o Standard Bank Angola considera mais eficaz?

R.: Nós pautamo-nos por ser uma organização que toma decisões com base em dados e, portanto, temos feito bastante recurso a questionários aos nossos colaboradores, para saber, para aferir a sua preferência, e a comunicação foi uma delas; e, portanto, questionando os nossos colaboradores, informaram-nos que preferem que a nossa comunicação seja por via *workshops* ou encontros, que agora são virtuais, ou então, em última instância, o próprio *e-mail*. Portanto, o próprio *e-mail* ainda é considerado, é desejado, mas vem aqui em terceiro lugar.

6. Sendo estes veículos os mais adequados, neste momento consideram uma mais-valia na forma de comunicar?

R.: Na verdade eu penso que o *e-mail* é o mais usado, devido à rapidez com que a mensagem chega, porque às vezes quer-se passar as informações que não podem aguardar o agendamento de *workshops*, por exemplo. Temos estado também a explorar formas de não deixar de usar o *e-mail*, como poderiam chamar a atenção das pessoas para aquele *e-mail*. Hoje em dia existem aplicações que fazem *push* e, portanto, se calhar poderíamos explorar a possibilidade de ter aqui, de forma semelhante, algo que alertasse nos dispositivos que os nossos colaboradores usam, porque de facto acaba-se por perder-se a informação/comunicação.

7. Existe alguma melhoria a fazer?

R.: Sim, correto! Daí estarmos a pensar em mecanismos, aplicativos e também a verificar a preferência em termos de ferramentas de comunicação que possam melhorar a nossa comunicação interna.

8. Em que medida a comunicação interna remete algumas preocupações focadas no bem-estar dos colaboradores?

R.: Eu penso que a comunicação interna remete de facto para uma preocupação de bem-estar dos colaboradores, no sentido em que os nossos colaboradores têm de se sentir seguros, tem de haver uma segurança e uma clareza na direção que estão a seguir; portanto, sabemos que as pessoas fazem a aceitação de determinadas estratégias, determinada visão, o que contribui para o bem-estar, para que as pessoas não se sintam inseguras, sem saber o que a gestão está a tentar fazer e qual será o impacto no seu dia a dia. Portanto, ter uma comunicação válida, transparente, coerente, a nosso ver garante alguma estabilidade e a segurança de que os nossos colaboradores saibam a todo o tempo qual é a nossa visão e acompanhem a nossa estratégia. As preocupações têm mesmo a ver com a segurança no trabalho.

9. O Standard Bank Angola considera a felicidade a satisfação dos colaboradores importante?

R: Sim, e eu penso que justamente por ser uma prioridade é que nós estamos a ver e a repensar a forma como comunicamos, ou seja, os mecanismos que usamos para comunicar. De facto, nós queremos que os nossos colaboradores nos digam o que sentem, as suas preferências e, se os nossos colaboradores nos dizem, à partida, que têm demasiados *e-mails* para ler durante o dia, que não conseguem se calhar chegar àquilo que nós estamos a tentar comunicar, nós estamos, por outro lado, a estudar outras possibilidades de comunicação mais eficazes e, por si, já se denota que a comunicação é uma preocupação com a satisfação dos nossos colaboradores relativamente à comunicação interna.

Anexo B – Entrevista Exploratória à Diretora de Pessoas e Cultura do Standard Bank Angola: Eva Rosa Santos

1. No Standard Bank existe alguma área, alguma Direção, que seja responsável pela comunicação interna?

R: Vou começar por fazer um enquadramento, porque para algumas questões eu poderei não ter toda a informação. Estou há cinco meses no banco, relativamente pouco tempo, ainda a fazer muita integração e muita formação a nível de como é que é a realidade no Standard Bank do grupo e depois fazer um bocadinho para o local, para aquilo que é Angola. Então, aquilo que eu te vou partilhar é um pouco não só a minha perceção em termos de capital humano, mas também aquilo que eu já conheço e que tenho propriedade a nível das questões. Haverá aqui questões que, não tendo essa propriedade, vou pedir à Maria Cardoso para me complementar, porque já tem mais informação certa. Relativamente ao banco, tem uma Direção de Comunicação que trata da comunicação interna, mas nós enquanto capital humano, e aqui capital humano chama-se Direção Pessoas e Cultura, portanto nós enquanto pessoas e cultura também divulgamos e comunicamos diretamente com a organização. Portanto, não existe nenhum plano a nível da direção de comunicação de que tenha conhecimento neste momento. Dos comunicados dos *layouts*, portanto eu comecei a fazer isto agora, a fazer as questões, a perguntar e a perceber a relação que existe mais com esta direção de marketing que nos tem dado todo o suporte e apoio, mas eu acho que ainda há coisas que podemos trabalhar.

2. A comunicação interna faz parte da estratégia do Standard Bank Angola?

R: Para mim, Diretora de Pessoas e Cultura, é fundamental. Portanto, o posicionamento do Banco também é o de uma maior proximidade com os seus colaboradores, maior partilha, nós estamos numa fase de transformação e, se não houver comunicação, é muito complicado. Esta comunicação, ainda mais sendo comunicação interna, institucional, passa muito pela Direção de Marketing; portanto, é prioritária. Neste momento, sou a responsável de estar presente nos grandes temas estratégicos da organização – e vai estar agora cada vez mais presente – e para mim só faz sentido quando está alinhado também com aquilo que é a mensagem que nós queremos deixar, porque a comunicação interna fala para os colaboradores. O que é que nós queremos passar com a mensagem? Informação é o que eu queria dizer, não são apenas regras, regulamentos e procedimentos,

que podem ir para a direita ou podem ir para a esquerda, ou então os funcionários ficam ali. Isto é Informação a nível genérico. Mas quando eu comunico estrategicamente, eu tenho um objetivo. Porque uma coisa é comunicar e outra coisa é, como tu disseste e bem, comunicar estrategicamente. Quando comunicamos estrategicamente, estamos a alinhar aquilo que são os objetivos da organização dentro da nossa estrutura. Estamos a trazer a nossa cultura, estamos a dizer às nossas pessoas “Nós somos assim e é assim que gostaríamos que vocês também fossem”, se ainda não são, como é óbvio. Portanto, para responder, sim, para mim o tema da comunicação é fundamental porque é a forma de consolidar aquilo que estamos a fazer e a dar visibilidade.

3. Qual é a importância que o Standard Bank Angola dá à Comunicação Interna?

R: A comunicação interna está dentro da direção de Marketing e Comunicação e dá aqui um suporte. Portanto, há aqui toda esta ligação. Mas eu, quando olho para a comunicação interna, não olho só para os comunicados que são feitos e para informativos, não é, porque há muita informação, e é aqui que nós temos que fazer a diferença, que é: o que é de carácter informativo que vem do Líder, que vem das áreas de suporte, que vem do capital humano, mas que é informativo. O que nós estamos a fazer pura e simplesmente é informar as nossas pessoas de determinados processos, de determinados sistemas, de prémios que alcançamos dos objetivos. Mas isto é informativo, isto é informação. Não estou a fazer mais do que isto e isto, sim, faz-se e faz-se bem. Quando eu olho para a comunicação de forma estratégica é ir um pouco mais além do que estou a passar. Nesta informação eu também passo aquilo que é importante para a organização, mas eu tenho de comunicar para envolver, tenho de comunicar para a ação, eu tenho de comunicar para o alinhamento dos valores, eu tenho de comunicar para o alinhamento da missão e da visão.

4. Que finalidades tenciona o Banco atingir com a comunicação interna?

R: É uma excelente pergunta, para a qual eu não tenho resposta.

5. Quais são os objetivos da comunicação interna?

R.: Não sei. Da minha percepção só se for o volume de informação que é partilhado, porque, com isto da COVID, nós estamos sempre a comunicar a toda a hora e a todo o minuto e confesso que isso também pode ser uma barreira à comunicação. Mas só voltando aqui à questão dos objetivos, naquilo que é a minha função de responsável do *People and Culture*, aquilo que eu quero trazer é uma visão mais integrada em como é que nós podemos explicar para as nossas pessoas, em termos de objetivo, se nós estamos a comunicar de uma forma eficiente, se as pessoas sabem e leem os nossos comunicados e que importância dão a isso. Não só nos informativos, mas naquilo que também desafiam as pessoas, apelam as pessoas e fazem recordar as pessoas para determinadas ações que vão ser necessárias. Mas isto... eu ainda estou a começar a trabalhar nisso. Isso, provavelmente, é um projeto que ainda não começou, mas que está na minha agenda dentro dos objetivos que tenho para os próximos 2 anos, porque nós já estamos a meio do ano praticamente e eu prefiro falar em dois, três, cinco anos.

6. Que tipo de mensagens o Standard Bank Angola considera importantes?

R.: Nós temos de ter as pessoas, as pessoas têm de saber qual a nossa missão, qual a nossa visão, onde queremos ir, tem de ser clara a nossa estratégia, e quando falo em estratégia é a estratégia do Banco. Temos de conhecer os nossos produtos, temos de conhecer quem são os nossos líderes, por que razão é que estamos a passar por um processo de transformação, temos de conhecer quem são as pessoas que nos podem apoiar nos mais diversos sistemas e que eu tenho alguém de nível para me apoiar, porque também é nossa função aqui apoiar nos diversos sistemas. Nós estamos aqui para integrar os nossos colaboradores nos nossos processos, formar para capacitar, para desenvolver ou trazer ferramentas necessárias para as nossas pessoas se capacitarem e se desenvolverem e estamos, acima de tudo, também para aquilo que são os processos, planos de carreira, etc. Portanto, depois o importante é como alinhamos isto tudo e trazer temas que são sensíveis para a organização comunicar e envolver as pessoas num *chat* e colocar uma questão e ver como é que as pessoas vão reagir a este *chat*. Eu gosto de pensar que a comunicação tem várias formas de representar, mas fundamentalmente é isto, é o que podemos fazer com a nossa comunicação e de que forma é que alinhamos isto com a estratégia do banco.

7. Qual é o veículo de comunicação que o Standard Bank considera mais eficaz?

R: O *e-mail*. Contudo, o banco tem também aquilo que se chama os eventos do *team*, para partilharmos e comunicarmos. Há tempos fizemos o nosso primeiro *webinar* no sentido de trazer alguns temas dentro da estrutura para gerar maior proximidade com os nossos colaboradores.

8. Sendo estes veículos os mais adequados, neste momento consideram uma mais-valia na forma de comunicar?

R: Eu tenho um *feeling* quanto aos *e-mails*, porque, se por um lado nós recebemos *e-mails*, demasiados *e-mails* e nem sempre olhamos para os *e-mails*, doutra forma acho que nós também temos de explorar mais a internet e educar as pessoas para outros canais, como a intranet, que sejam mais usados, uma aplicação, um repositório, para não sermos constantemente bombardeados. A eficácia do *e-mail*, para mim, funciona com a eficácia e frequência que vou ver o *e-mail*. Se eu tenho 300 *e-mails* ou 200 *e-mails* por dia, essa eficácia fica perdida pelo meio, mas de vez em quando eu vou lá: “está aqui um *e-mail* da comunicação, e isto está interessante”, deixo ficar lá o *e-mail*.

Quanto ao *webinar*, vai variar de acordo com as funções, responsabilidades, começam com as pessoas que estão mais próximas dos temas, determinados temas; por isso, até são eles que podem criar. Quanto aos colaboradores, o importante é que as pessoas percebam que existe, a informação está lá; por isso, para mim a internet é sempre um bom aliado e tirar este peso dos *e-mails*.

9. Existe alguma melhoria a fazer?

R: Eu diria que sim. Diria que esta é uma preocupação que eu também estou a trazer nesta minha reestruturação, neste meu desafio. Sim, mas não consigo desenvolver muito mais do que isto.

10. Em que medida a comunicação interna remete alguma preocupação no bem-estar dos colaboradores?

R: Bom, o Standard Bank grupo tem uma forte orientação para o tema do ambiente e bem-estar dos colaboradores. Isto voltou a ser reforçado agora muito recentemente, com alguns elementos estratégicos. A COVID veio despertar a necessidade de se ter uma preocupação

acrescida com este tema. Nós temos muitas equipas a trabalhar em casa em Angola e no grupo; o ambiente e as condições de trabalho passaram a ser preocupação porque nós não sabemos muito bem o que se passa na casa das pessoas e o ambiente pode ir a vários níveis. Nós não sabemos de facto o que se passa numa casa, quando as pessoas estão a trabalhar, quando estão em processo de confinamento. Ganhou aqui uma dimensão fruto desta pandemia que, provavelmente, não tinha nos anos anteriores. Quando nós estamos sensibilizados, focados para o bem-estar das nossas pessoas, nós temos de trazer estratégias para que isso funcione. Eu acho que é neste passo que estamos. Novamente, não é só comunicação, e fazer uso dos *webinars* relativamente à questão do bem-estar, mas também começar a medir os resultados e os *follow ups*, e perceber qual é o impacto da comunicação que estou a fazer. Tendo esses indicadores, eu posso alinhar mais para a direita ou mais para a esquerda de acordo com aquilo que são os nossos objetivos também, para o bem-estar das nossas pessoas que pode ser diferente em Angola, pode ser diferente na Namíbia, pode ser diferente na África do Sul. Portanto, o objetivo é ter sempre ajustado à nossa realidade.

11. O Standard Bank Angola considera a felicidade e a satisfação dos colaboradores, importante?

R: Sim. Daquilo que eu vejo, é uma preocupação nestas partilhas e vai continuar a ser uma preocupação minha, para a nossa estratégia, olhar para a comunicação interna como prioridade e, também, priorizar o bem-estar dos nossos colaboradores para que possamos realmente ser um banco feliz, com os nossos funcionários satisfeitos. Acredito que a satisfação e a felicidade são importantes não só para eles, mas também para nós, como diretores; é importante viver esta relação harmoniosa no trabalho.

Anexo C – Entrevista Exploratória à Diretora de Marketing e Comunicação do Standard Bank Angola: Carolina Vasconcelos

1. Dentro do Marketing, existe um responsável pela Comunicação Interna?

R: Dentro da área de Marketing temos alguém responsável pela comunicação interna e alguém responsável pela comunicação externa. Portanto, no marketing, a área da comunicação interna está ligada à área de marketing. Existem subáreas dentro do Departamento de Marketing e uma delas é a comunicação interna.

2. A comunicação interna faz parte da estratégia do Standard Bank Angola?

R: Sim.

3. Qual é a importância que o Standard Bank Angola dá à Comunicação Interna?

R: Por si já se denota a importância que damos a comunicação interna, e efetivamente acho que temos um bom exemplo atualmente. Estamos a fazer uma reestruturação organizacional no Banco. E sem dúvida a comunicação interna é o que nos permite que todos os colaboradores do SBA estejam a par e de alguma forma sintam esta alteração organizacional da mesma forma. Considerando que estamos em *lockdown*, todos separados do nosso espaço físico habitual que é a nossa sede, a comunicação interna tem sido a forma de chegar a todos os colaboradores. E o Standard Bank Angola tem essa noção e, por isso mesmo, tem vindo a desenvolver não só as competências das pessoas que trabalham connosco, mas acima de tudo as ferramentas que permitam que esta comunicação interna possa ser feita de diferentes formas, não só pelo lado normal e pelos nossos *webinars*, eventos *online*, mas também na nossa intranet, que é uma ferramenta que tem vindo a ser desenvolvida cada vez mais de forma mais ágil, fácil e para sempre *update* para que a qualquer momento qualquer pessoa possa aceder à informação do banco.

4. Quais são os objetivos da comunicação interna?

R: Anualmente, fazemos o nosso plano de marketing e plano de comunicação, com base nos objetivos do banco na generalidade; portanto, para cobrir as necessidades imputadas a este negócio e na generalidade, a comunicação interna também segue este mesmo

princípio e, portanto, os objetivos são geridos do Banco na generalidade, ou seja, como nós fazemos o nosso plano de comunicação tendo em conta os objetivos do Banco, somos avaliados da mesma forma. Se os objetivos do Banco foram comunicados e foram passados aos colaboradores da forma mais eficaz, conseguimos medir o sucesso da comunicação interna. Efetivamente existem falhas e, como muitas vezes identificamos que sim, temos mesmo de tentar encontrar soluções que sejam mais eficazes na comunicação.

Fazemos com alguma regularidade, através da nossa internet, alguns questionários para perceber o estado, para medir de alguma forma o pulso dos nossos colaboradores no sentido de perceber se entendem a mensagem, se a mensagem foi passada com sucesso, onde temos de nos focar e temos vindo sempre a fazer isto em cada projeto de comunicação. Na verdade, a comunicação interna está ligada a todos os projetos de desenvolvimento humano, porque, por mais que se façam projetos e não se comunica internamente, a equipa acaba por não ter visibilidade do que está a acontecer e, portanto, há aqui quase um casamento em todos os projetos que são feitos e depois, durante o decorrer do projeto, são feitos estes *surveys*, como disse, para perceber, para aferir se a comunicação está a ser passada de forma correta e eficaz.

5. Quais são os desafios da comunicação interna?

R: Os desafios são, efetivamente, os canais. A verdade é que os canais são sempre os mesmos, e o fluxo de trabalho das pessoas é cada vez maior e, portanto, às vezes, por usarmos os mesmos métodos de comunicação, o nosso grande desafio é o de as pessoas prestarem a atenção necessária ao tempo de comunicação e depois, como há muito volume de comunicação, as pessoas acabam por desvalorizar algumas, que acham que são menos importantes. Eu acho que esse é o maior desafio, o de a mantermos sempre interessante para que seja lida por todos. É tornar a mensagem transversal a todo o tipo de pessoas.

6. Que tipo de mensagens o Standard Bank Angola considera importantes?

R: Todas as que possam ter impacto direto no seu dia a dia, como é o caso agora da estrutura organizacional, como todos os projetos que são criados internamente. O que queremos é que a nossa equipa esteja sempre integrada e se sinta parte dos projetos, quer

eles façam parte ou não do seu desenvolvimento. Não há nada pior do que estar a trabalhar numa empresa e os clientes sabem a informação e nós não sabemos. Mas isso é o nosso repto, é tentar fazer com que toda a gente tenha conhecimento mais profundo ou menos profundo, de acordo com a sua área, naturalmente, mas que tenha conhecimento do que se passa internamente, e este é claramente o nosso maior desafio.

Dado o volume de comunicação, o que nós temos de fazer é priorizar o número de comunicações a enviar e quais as prioritárias e quais as que deverão estar na intranet e quais as que deverão ser enviadas por *e-mail* e quais são as de maior eficácia. Portanto, esse é o nosso maior desafio e estamos atualmente a trabalhar na plataforma que consegue medir se as pessoas leem, se não leem, quanto tempo é que estão a ler estas mensagens, e também para perceber a eficácia dos mesmos canais.

7. Qual é o veículo de comunicação que o Standard Bank considera mais eficaz?

R: É como disse. O nosso *e-mail*, sem dúvida é dos canais que mais utilizamos, a Intranet, a TV Corporativa. Já enviamos também SMS aos colaboradores, isto quando queremos dar destaque a alguma coisa. Mas, fundamentalmente, são estes 3 canais. E também quando há algum tema muito concreto, fazemos os nossos *webinars* ou as nossas sessões de conversa de reuniões trimestrais, que são atualmente virtuais, onde são abordados alguns temas e onde se dá destaque às nossas prioridades. Os nossos meios de comunicação são: as Conversas Virtuais, *E-mail*, *SMS* de vez em quando, TV Corporativa e a Intranet. Recentemente, fizemos um questionário, em que, curiosamente, as pessoas dizem que o canal de preferência é o *E-mail*.

8. Sendo este o veículo mais adequado, neste momento consideram uma mais-valia na forma de comunicar?

R: Eficaz, ainda não conseguimos medir muito bem, porque é como lhe digo: estamos atualmente a tentar encontrar a plataforma – acho que já encontramos – que nos possa medir se as pessoas leem efetivamente. À partida, é o canal que as pessoas preferem para receber a informação. Agora a eficácia... eu acho que é difícil de medir, no sentido de que muitas vezes nós pomos a informação em mais do que um canal; portanto, a pessoa pode ver a informação em vários sítios, mas eu acredito que, dado o conhecimento que as pessoas têm na generalidade sobre o Banco, acredito que sim, é indiscutivelmente o mais

eficaz, sendo que os *webinars* funcionam muito bem; as pessoas aderem e gostam de ouvir, porque acabam por sentir que estão a interagir, porque acabam por pôr questões ao chefe, e as perguntas são respondidas e eu acredito que as pessoas também se sintam confortáveis com estes.

Até à data, temos considerado que é uma mais-valia. Agora, se me perguntar se acho que não há outro meio que pode ser também igualmente eficaz... por exemplo os nossos *webinars*. Eu acredito que sim, mas atualmente tem funcionado.

9. Existe alguma melhoria a fazer?

R: Estamos a trabalhar em vários projetos em simultâneo para, principalmente, desenvolver mais a nossa intranet, para se tornar cada vez mais apetecível. Estamos também a desenvolver o canal do *e-mail*. Se assim se pode dizer, de forma a conseguirmos medir o sucesso das mensagens, quantas pessoas recebem, quantas abrem, quantas leem e, portanto, com essas métricas conseguirmos efetivamente melhorar a comunicação em si.

10. Em que medida a Comunicação Interna remete algumas preocupações focadas no bem-estar dos colaboradores?

R: É assim: aquando do desenvolvimento da Intranet, foi claramente em sequência das necessidades que foram levantadas pelos colaboradores, e o contínuo investimento na intranet é, nessa perspetiva, porque percebemos que muitas das vezes os colaboradores não têm tempo para ler a informação ou até mesmo para poderem consultar. E o desenvolvimento contínuo é para dar resposta a estas necessidades que foram levantadas pelos colaboradores, e a intranet não funciona só como um sistema de alerta de informação, mas também onde o colaborador pode consultar informações, comunicações que foram enviadas no passado, o que acaba por ser mais fácil e mais útil para eles. Porque muitas vezes nós não temos condições de ver a informação, mas podemos amanhã ou depois ter acesso à mesma, porque está tudo arquivado e organizado e, portanto, a intranet é nitidamente um exemplo claro da necessidade que foi levantada: ter um sítio que seja o repositório da informação interna. O contínuo investimento na intranet é também um exemplo disso.

11. O Standard Bank Angola considera a felicidade e a satisfação dos colaboradores, importante?

R: É vista como uma prioridade do Banco. Acho que sim, acho que sim, que é e não apenas relativamente à comunicação, mas também no que respeita ao próprio bem-estar das nossas pessoas. Efetivamente, este é um tema sempre de agenda. Acho que temos essa preocupação latente, se efetivamente os colaboradores estão felizes; por isso é que fazemos inquéritos contínuos. Acho que sim.

Anexo D – Inquérito por Questionário – O contributo da comunicação interna para o desenvolvimento do bem-estar

Inquérito sobre o Contributo da Comunicação Interna para o desenvolvimento do bem-estar

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica Portuguesa. O seu objetivo é estudar o Contributo da Comunicação Interna para o Desenvolvimento do Bem-estar nas Organizações, tendo como destinatários os colaboradores do Standard Bank Angola.

As informações recolhidas são estritamente confidenciais. Não existe a necessidade de identificação por parte dos colaboradores, por se tratar de um inquérito anónimo cujos dados destinam-se exclusivamente para fins de investigação científica.

Todas as questões são de preenchimento obrigatório, não existindo respostas certas ou erradas. Pretende-se apenas recolher a sua opinião honesta relativamente aos temas apresentados.

O tempo médio para a realização deste questionário é de 5 - 7 minutos.

Caso surja alguma dúvida no decorrer do preenchimento por favor contacte neusabrigham@gmail.com

O seu contributo é importante, e como tal, agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade.

* Obrigatória

1. Dados de caracterização *

Masculino

Feminino

2. Idade *

- 18 – 24
- 25 – 31
- 32 – 38
- 39 – 45
- 46 – 51
- > 51

3. Habilitações académicas *

- Ensino de base
- Ensino médio
- Bacharel
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

4. Antiguidade/ Tempo de trabalho no Standard Bank *

- < 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos

5. No âmbito da integração organizacional, indique o seu grau de concordância das seguintes afirmações: *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
5.1. Sinto-me integrado nas iniciativas e processos organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2. Tenho noção do meu papel dentro da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3. Acredito que contribuo para o alcance dos objetivos organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Relativamente aos meios de comunicação interna utilizados, indique o seu grau de concordância das seguintes afirmações: *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
6.1. O Standard Bank Angola mantém os colaboradores informados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2. Os canais de comunicação internos utilizados são adequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3. Compreendo toda a informação comunicada no Standard Bank Angola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4. O conteúdo da informação partilhada é sempre relevante e importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Para si, dos meios de comunicação utilizados no Standard Bank Angola, indique o que mais o satisfaz, selecionando apenas uma opção: *

- Email
- Intranet
- Workshops
- Microsoft Teams
- Telefone
- Mensagem por telemóvel
- TV Corporativa
- Webinars

8. No que diz respeito a comunicação entre colegas de trabalho, indique o seu grau de concordância das seguintes afirmações: *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
8.1. A forma como os meus colegas de trabalho comunicam e partilham a informação deixa-me feliz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2. Sinto-me confortável para falar pessoalmente sobre problemas de trabalho com os meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3. Prefiro comunicar por e-mail/ MS Teams do que face to face	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. No âmbito da Comunicação e informação passada pela organização, indique o seu grau de concordância das seguintes afirmações: *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
9.1. Existe uma transparência na comunicação do Standard Bank Angola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2. Sou informado de forma regular sobre as iniciativas corporativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3. Por norma, só tenho conhecimento das iniciativas do Standard Bank Angola quando são publicadas externamente (websites, jornais, redes sociais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Relativamente a forma como se comunica, indique o seu grau de concordância das seguintes afirmações: *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
10.1. Tenho um à vontade para expor as minhas dificuldades à chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.2. A minha relação com o meu chefe não permite comunicar abertamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.3. Sinto que a forma como me comunico é bem recebida por todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Com que frequência ocorrem as seguintes situações no seu local de trabalho? *

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
11.1. Sinto-me valorizado quando recebo um feedback positivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.2. Sinto que o feedback que recebo sobre o meu desempenho é justo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.3. Sinto que o feedback é uma forma de melhorar a minha performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Relativamente à comunicação do seu superior hierárquico, indique o seu grau de concordância das seguintes afirmações: *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
12.1. A forma como os meus superiores hierárquicos comunicam, deixa-me satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.2. Sinto que há uma abertura na comunicação com a minha chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.3. O meu chefe não partilha a informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Considerando o clima organizacional e de comunicação como um dos fatores chave de bem-estar no trabalho, responda: *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
13.1. O ambiente de trabalho no Standard Bank Angola é agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.2. Quando estou no local de trabalho apetece-me ir embora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.3. Considero a comunicação dentro do Standard Bank Angola positiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.4. A comunicação no Standard Bank Angola é transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.5. Sinto-me bem-disposto quando não sofro pressão e tenho autonomia para comunicar e tomar decisões no local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.6. Considero que no Standard Bank Angola há um grande controlo, o que me faz sentir "perseguido"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.7. O Standard Bank transmite segurança e confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.8. Não me sinto confortável quando ocorrem mudanças no meu local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.9. Sinto-me inseguro quando ocorrem reestruturações no Standard Bank Angola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Discordo
totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo
totalmente

13.10. Considero importante que os colaboradores tenham voz ativa em reestruturações internas

14. Responda as seguintes afirmações indicando o seu grau de concordância:

*

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
14.1. Sinto que existe uma boa relação e comunicação entre os subordinados e as chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.2. No Standard Bank Angola respeitámo-nos mutuamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.3. Quando estou fora do horário de trabalho, recebo constantes telefonemas sobre questões relacionadas com o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.4. Considero importante a flexibilização do horário de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.5. Ter boas condições físicas de trabalho aumentam a minha motivação e produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.6. Para além da remuneração, considero importante ter outros benefícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.7. O Standard Bank Angola disponibiliza todos os recursos que necessito para trabalhar convenientemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.8. Neste momento de teletrabalho, sinto que houve uma melhoria nos recursos disponíveis para trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
14.9. Desde o meu 1º dia de trabalho, o Standard Bank Angola mantém-me informado sobre as minhas responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Com que frequência experiêcia estes sentimentos no trabalho? *

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
15.1. Quando estou no meu local de trabalho sinto-me com energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.2. Sinto-me inspirado quando estou a trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.3. Orgulho-me do que faço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.4. Sinto que consigo produzir bastante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.5. Sinto que cumpro com o meu propósito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.6. Sinto que sou peça fundamental no Standard Bank Angola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.