



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA IDENTIFICAÇÃO  
COM OS VALORES ORGANIZACIONAIS – ESTUDO DE  
CASO “PROJECTO VALORES 20+” NA GALP ENERGIA

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação -  
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Ana Rita Duarte da Costa Neves

Faculdade de Ciências Humanas

Julho 2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA IDENTIFICAÇÃO  
COM OS VALORES ORGANIZACIONAIS – ESTUDO DE  
CASO “PROJECTO VALORES 20+” NA GALP ENERGIA

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação -  
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Ana Rita Duarte da Costa Neves

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Professora Doutora Fátima Patrícia Nunes da  
Encarnação Marques Dias Soares

Co-orientação do Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes  
Lopes Henriques

Julho 2014

## Resumo

Este relatório de estágio aborda a importância estratégica da adesão aos valores organizacionais por parte dos colaboradores para o seu compromisso organizacional, e consequentemente, para o seu desempenho. Este tema foi explorado no âmbito de um estágio realizado na Galp Energia, na área de Comunicação Interna e Voluntariado Empresarial (CI) da Direcção de Assuntos Institucionais (DAI), com uma duração de 6 meses (1 de Abril a 1 de Outubro de 2013). A Galp Energia é uma empresa com mais de 150 anos de história, cujas actividades englobam actualmente a exploração e produção de petróleo e gás natural, a refinação e distribuição de produtos petrolíferos, a distribuição e venda de gás natural e a geração de energia eléctrica. A Galp Energia reconhece a importância de dispor de colaboradores altamente motivados e alinhados com os objectivos organizacionais, partindo de valores partilhados por todos. Neste âmbito, o Projecto Valores 20+, desenvolvido em parceria com o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), teve como objectivo o alinhamento dos valores organizacionais com a estratégia para 2020, revisitando os valores organizacionais e promovendo a mudança. A investigação apresentada dá seguimento a esse projecto, diagnosticando a forma como os novos valores foram compreendidos pelos colaboradores após as acções de comunicação desenvolvidas nesse sentido, bem como se, de facto, estão enraizados. Adicionalmente, pretendeu-se, também, verificar se existe uma correlação entre a adesão aos valores e o compromisso organizacional. A metodologia usada foi a análise documental de toda a informação relativa ao Projecto Valores 20+ e a aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra dos colaboradores da empresa, tendo sido os resultados deste método alvo da realização de um teste de hipóteses e análise de correlação. Os resultados revelaram a existência de correlação entre a adesão aos valores e o compromisso organizacional. Esta conclusão reitera a dimensão profunda dos valores e a necessidade de trabalhar o compromisso organizacional de forma constante ao longo do tempo.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Valores Organizacionais, Compromisso Organizacional, Identidade Organizacional, Alinhamento Estratégico, Mudança Organizacional.

## **Abstract**

This internship report focuses on the strategic importance of the adherence to organizational values by employees for their organizational commitment, and consequently for their performance. This theme was explored under an internship at Galp Energia in the area of Internal Communications and Corporate Volunteering (CI) of the Direccção de Assuntos Institucionais (DIA), during six months (1st April to 1st October 2013). Galp Energia is a company with over 150 years of history, whose activities currently include the exploration and production of oil and natural gas, refining and distribution of petroleum products, distribution and sale of natural gas and electric power generation. Galp Energia recognizes the importance of having highly motivated employees and aligned with organizational objectives, starting from values shared by all. In this context, the project Valores 20+ Galp Energia, developed in partnership with the Institute of Economics and Management (ISEG), aimed at the alignment of organizational values with the strategy for 2020, revisiting the organizational values and promoting change. The research presented is a continuation of this project, assessing how the new values were perceived by employees after communication measures in this direction, as well as, if they are rooted. Additionally, we intended to also check if a correlation exists between adherence to the values and organizational commitment. The methodology used was documentary analysis of all the information on the project Valores 20+ and the application of a questionnaire to a sample of employees of the company and the results of this method were conducting a hypothesis test and analysis correlation. The results revealed the existence of a correlation between adherence to the values and organizational commitment. This conclusion reiterates the profound dimension of values and the need for organizational commitment to work steadily over time.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Values, Organizational Commitment, Organizational Identity, Strategic Alignment, Organizational Change.

## **Dedicatória**

Para a minha mãe. Porque ninguém merece mais esta recompensa. Porque a ela devo grande parte daquilo que sou hoje. Porque sem ela não teria conseguido chegar aqui. Porque sem ela nada disto faria sentido!

## **Agradecimentos**

O espaço limitado reservado a esta secção, seguramente, não me permitirá agradecer, como gostaria, a todos os que contribuíram, directa ou indirectamente, na concretização de mais este desafio no meu percurso académico. Deixo, assim, apenas, algumas palavras de sentido e profundo reconhecimento.

À minha orientadora, Professora Doutora Patrícia Dias, pela sua disponibilidade, por toda a dedicação e enorme atenção aos detalhes, compreensão e apoio prestado no desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu co-orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pela forma como orientou o meu trabalho, pela disponibilidade com que sempre me recebeu e, sobretudo, por permitir que desenvolvesse o meu trabalho com base no seu projecto. A sua sabedoria foi essencial para que chegasse ao final com um enorme sentimento de satisfação.

À Direcção de Assuntos Institucionais da Galp Energia que tão cordialmente me acolheu e por me ter proporcionado todas as condições necessárias a uma excelente experiência de aprendizagem. Agradeço em especial ao Doutor Ferreira De Lima, o meu director, à Doutora Rita Macedo, a minha orientadora de estágio, à Rita De Sousa e ao Eduardo Boigues, com quem muito aprendi, e a todos os colegas com quem trabalhei dia após dia. Também, um especial obrigada ao Eduardo Guedes De Oliveira, pela sua simpatia e disponibilidade, sempre que precisei.

À Minha Família, em especial à minha mãe, que contribuiu, em muito, na minha formação como pessoa, possibilitando-me caminhar até este patamar da vida e, mais uma vez, me possibilitou a oportunidade de estudar nesta Universidade e ingressar em mais este projecto.

Aos meus avós, um enorme obrigada por estarem sempre presentes, acreditarem em mim e me apoiarem em todos os projectos e desafios a que me proponho. Obrigada por todos os ensinamentos de vida que partilham comigo. Espero que esta etapa, que agora termino, possa, de alguma forma, retribuir e compensar todo o carinho, apoio e dedicação que, constantemente, me oferecem.

Ao meu Avô, a quem tomo por grande exemplo de vida, profissionalismo e competência. Que acreditou e confiou em mim sem hesitar. A minha gratidão por tudo!

À Maria Francisca, à Sofia e à Catarina, as minhas colegas de mestrado, pelos momentos que partilhámos durante todo este percurso, os bons e os maus, pelo apoio e amizade que existiu entre nós, desde o início.

Uma referência especial à Joana, pela enorme amizade e paciência. Agradeço-lhe a ajuda e os estímulos nas alturas de desânimo.

A todos os que contribuíram para o culminar deste percurso, muito obrigada.

# Índice geral

|   |    |
|---|----|
| <b>Introdução</b> .....   | 1  |
| <b>I. A Galp Energia</b> .....                                      | 3  |
| 1. Apresentar a Galp Energia.....                                   | 3  |
| 1.1. O enquadramento histórico .....                                | 3  |
| 1.2. A estrutura de negócio.....                                    | 4  |
| 1.3. As parcerias e consórcios .....                                | 6  |
| 1.4. A marca e comunicação .....                                    | 7  |
| 1.5. Os novos desafios.....   | 8  |
| 2. A Comunicação Interna na Galp Energia .....                      | 8  |
| 3. Descrição do Estágio .....                                       | 13 |
| <b>II. Projecto Valores 20+ Galp Energia</b> .....                  | 20 |
| 1. Enquadramento e apresentação do Projecto .....                   | 20 |
| 2. Acções de comunicação interna para os “novos” Valores GALP ..... | 24 |
| <b>III. Contexto Teórico e Conceptual</b> .....                     | 30 |
| 1. A organização e o seu contexto .....                             | 30 |
| 2. Comunicação Organizacional.....                                  | 36 |
| 3. Identidade Organizacional.....                                   | 41 |
| 3.1. Identificação Organizacional.....                              | 47 |
| 3.2. Identidade Organizacional vs. Cultura Organizacional.....      | 48 |
| 4. A Cultura Organizacional.....                                    | 49 |
| 4.1. Valores Organizacionais .....                                  | 59 |
| 4.2. Formas de Transmissão da Cultura Organizacional.....           | 61 |
| 5. Mudança na Cultura Organizacional .....                          | 69 |
| 6. Alinhamento estratégico e Cultura Organizacional.....            | 78 |
| 7. Compromisso Organizacional .....                                 | 84 |
| <b>IV. Enquadramento Metodológico</b> .....                         | 88 |
| 1. Objectivos.....  | 88 |
| 1.1. Objectivos pessoais .....                                      | 88 |
| 1.2. Objectivos práticos.....                                       | 89 |
| 1.3. Objectivos de Investigação.....                                | 89 |
| 2. Métodos Empregues .....  | 89 |

|   |            |
|---|------------|
| 2.1. <i>Design</i> metodológico.....    | 89         |
| 2.2. Recolha de dados.....              | 90         |
| 2.3. População e amostragem.....        | 92         |
| 2.4. Análise de dados e resultados..... | 94         |
| 2.5. Limitações da Investigação .....   | 103        |
| <b>V. Discussão e Conclusões .....</b>  | <b>104</b> |
| 1. Discussão.....                       | 104        |
| 2. Recomendações .....                  | 109        |
| 3. Conclusões.....                      | 110        |
| <b>Bibliografia.....</b>                | <b>111</b> |
| <b>Anexos.....</b>                      | <b>118</b> |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1.</b> Portólio da E&P da Galp Energia. ....   | 5  |
| <b>Figura 2.</b> Parcerias da Galp Energia. ....   | 6  |
| <b>Figura 3.</b> Sistema Integrado de Comunicação Interna mygalp.....                                  | 10 |
| <b>Figura 4.</b> Valores Organizacionais. ....   | 21 |
| <b>Figura 5.</b> Quadro resumo dos resultados referentes a entrevistas e questionários. ....           | 22 |
| <b>Figura 6.</b> “Antigos” Valores Galp Energia. ....  | 23 |
| <b>Figura 7.</b> “Novos” Valores da Galp Energia. ....   | 24 |
| <b>Figura 8.</b> A organização como um sistema. ....   | 33 |
| <b>Figura 9.</b> As cinco partes básicas de uma organização. ....                                      | 34 |
| <b>Figura 10.</b> Pentágono integrado das forças e formas.....   | 35 |
| <b>Figura 11.</b> Representação dos diferentes tipos de fluxos de comunicação formal. ....             | 39 |
| <b>Figura 12.</b> Três exemplos de estruturas organizacionais - modelo tradicional<br>descendente..... | 82 |
| <b>Figura 13.</b> Exemplo de estrutura organizacional em matriz.....                                   | 83 |

## Índice de tabelas

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabela 1.</b> Importância média dos valores, que na opinião dos colaboradores, caracterizam a Galp energia e dos valores que são considerados importantes para a Galp Energia (2013).....  | 26  |
| <b>Tabela 2.</b> Caracterização da amostra. ....  | 93  |
| <b>Tabela 3.</b> Importância média dos valores, que na opinião dos colaboradores, caracterizam a Galp Energia (prática actual) e dos valores que são considerados importantes para a Galp Energia (prática adequada) (2013). ....                                     | 96  |
| <b>Tabela 4.</b> Importância média dos valores, que na opinião dos colaboradores, caracterizam a Galp energia (prática actual) e dos valores que são considerados importantes para a Galp energia (prática adequada) (2014).....                                      | 96  |
| <b>Tabela 5.</b> Teste aplicado às diferenças entre a importância média dos valores, que na opinião dos colaboradores, caracterizam a Galp energia (prática actual) e dos valores que são considerados importantes para a Galp energia (prática adequada) (2014)..... | 97  |
| <b>Tabela 6.</b> Média da classificação para cada questão.....  | 98  |
| <b>Tabela 7.</b> Média de classificação das três dimensões do compromisso organizacional (estudo realizado em 2013).....  | 99  |
| <b>Tabela 8.</b> Média de classificação das três dimensões do compromisso organizacional (2014). ....   | 99  |
| <b>Tabela 9.</b> Representação da correlação existente entre cada um dos valores GALP, que representam a prática actual na Galp Energia (A), e cada dimensão do compromisso organizacional.....   | 100 |
| <b>Tabela 10.</b> Representação da correlação existente entre cada um dos valores GALP, que representam a prática adequada na Galp Energia (B), e cada dimensão do compromisso organizacional.....  | 101 |
| <b>Tabela 11.</b> Correlação entre as três dimensões do compromisso organizacional e a identificação organizacional. ....   | 102 |

## Índice de anexos

|  |     |
|--|-----|
| <b>Anexo A</b> – mygalp news.....  | 118 |
| <b>Anexo B</b> – Inauguração das novas unidades integradas no projecto de reconfiguração da refinaria de Sines. ....   | 118 |
| <b>Anexo C</b> – Cerimónia de entrega dos <i>pins</i> de ouro. ....  | 119 |
| <b>Anexo D</b> – mygalp magazine, edição n.º 21, Mar – Abr de 2013 .....   | 120 |
| <b>Anexo E</b> – Celebração da escritura de constituição do Instituto do Petróleo e Gás, Associação para a Investigação e Formação Avançada. ....                  | 120 |
| <b>Anexo F</b> – Acção de Voluntariado Empresarial organizada pela Galp Voluntária. ....   | 121 |
| <b>Anexo G</b> – Inauguração da primeira fábrica de produção de biocombustível – Enerfuel. ....  | 121 |
| <b>Anexo H</b> – Organização do Encontro de quadros superiores “ <i>Solid Values, Inspired people</i> ” Outubro 2013. ....   | 122 |
| <b>Anexo I</b> – Actividade de estímulo – “ <i>Picture the Values</i> ”. ....  | 123 |
| <b>Anexo J</b> – Edição n.º 17 da mygalp magazine, Jul-Ago 2012: “Clima Organizacional”.....   | 123 |
| <b>Anexo K</b> – Edição n.º 22 da mygalp magazine, Mai-Jun 2013: “O orgulho em ser GALP” .....   | 124 |
| <b>Anexo L</b> – Listagem dos Materiais consultados no âmbito do Projecto Valores 20+ Galp Energia:.....   | 124 |
| <b>Anexo M</b> – Questionário administrado aos colaboradores da Galp Energia. ....   | 125 |
| <b>Anexo N</b> – <i>Email</i> enviado aos colaboradores, pela área de Comunicação Interna da Galp Energia, para preenchimento do questionário <i>online</i> . .... | 132 |

## **Lista de Siglas**

CED - *Central, enduring and distinctive*

CI – Comunicação Interna e Voluntariado Empresarial

DAI – Direcção de Assuntos Institucionais

DAI-CI – Direcção de Assuntos Institucionais – Comunicação Interna

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

E&P – Exploração & Produção

GNL – Gás Natural Liquefeito

G&P – Gas & Power

ISPG – Instituto do Petróleo e Gás

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

R&D – Refinação e Distribuição

## Introdução

O presente trabalho é realizado no âmbito do mestrado em Ciências da Comunicação, vertente em Comunicação, Marketing e Publicidade, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica de Lisboa e insere-se na área de comunicação organizacional, reunindo amplos contributos da teoria organizacional e de gestão.

Simultaneamente ao estágio que realizei na Galp Energia estava a decorrer a implementação do Projecto Valores 20+. Este projecto, desenvolvido pelas áreas de Comunicação Interna e Recursos Humanos em parceria com o Centro de Estudos de Gestão do ISEG, nasceu na sequência da definição da nova estratégia da Galp Energia, que a direcciona para uma “nova Empresa” em 2020, e teve como objectivo a revisitação e mudança dos seus valores organizacionais. Por sugestão da minha coordenadora de estágio, a Dr.<sup>a</sup> Rita Macedo, e após breve conversa com o Gestor de Desenvolvimento de Recursos Humanos, o Eng.º Rui Costa, que me apresentou o Projecto Valores 20+, explicando todo o processo e razões que estiveram na origem da sua concepção, surgiu a ideia de poder colaborar na fase final de diagnóstico de avaliação do mesmo, sendo que seria de todo o meu interesse participar na concretização do projecto uma vez que foi um trabalho desenvolvido em parceria com o ISEG, Universidade onde concluí a licenciatura em Gestão, e que envolve também directa e indirectamente a Universidade Católica através do Projecto Academia Galp Energia.

Sem dúvida, os dois projectos mencionados, Academia Galp Energia e Valores 20+, complementam-se nesta nova visão da Empresa pois, enquanto empresa líder nas suas diferentes áreas de negócio e com forte presença internacional, a Galp Energia reconhece a importância de dispor de colaboradores altamente motivados e alinhados com os objectivos e estratégia organizacionais e que essa seja assente em valores partilhados por todos, que funcionem como “faróis de orientação” da empresa. Sobretudo, foi também importante que a gestão de topo estivesse preparada e instruída nesse sentido pois desempenhou um importantíssimo papel na comunicação destes valores aos restantes colaboradores, num modelo de comunicação em cascata, que foi

idealizado no âmbito do Projecto Valores 20+. Utilizando as palavras do meu, então, Director, Dr. João Carlos Ferreira de Lima: “O bom exemplo tem o mesmo ou mais efeito que a mais legítima das ordens”.

Desta forma, este relatório de estágio tem como principal objectivo perceber de que forma os valores foram compreendidos pelos colaboradores e se, de facto, estão enraizados, após as acções de comunicação que foram desenvolvidas nesse sentido. Assim, foram formuladas três questões de investigação:

- Em que medida é que as acções de comunicação permitiram aproximar os colaboradores dos novos valores?
- Em que medida a comunicação dos novos valores foi reconhecida pelos colaboradores?
- A adesão aos novos valores da Galp Energia está correlacionada com o compromisso organizacional?

Para resposta a estas questões, o referido diagnóstico de avaliação das acções de comunicação desenvolvidas no âmbito do Projecto valores 20+ envolveu a realização de um inquérito por questionário a um conjunto de colaboradores da Empresa e, posteriormente, o respectivo tratamento estatístico da informação obtida, bem como a sua análise à luz do enquadramento teórico proposto. Foi, também, feita primeiramente uma análise documental ao período pré-Projecto Valores 20+ e, depois, de todo o seu desenvolvimento e implementação.

O trabalho é constituído por cinco partes. Na parte I é feita a caracterização da Galp Energia e a descrição detalhada dos seis meses estágio na área de Comunicação Interna; a parte II contextualiza e apresenta o Projecto Valores 20+; a parte III consiste na elaboração do enquadramento teórico-conceptual da temática em questão, onde são contemplados os elementos referentes à operacionalização de conceitos e à revisão da literatura; por último, a parte IV refere-se à abordagem metodológica com a definição de objectivos, da metodologia adoptada e à exposição das limitações académicas e organizacionais com que me deparei ao longo do estudo; o relatório termina com a parte V onde se faz a discussão dos resultados obtidos e se apresentam algumas conclusões.

# **I. A Galp Energia**

## **1. Apresentar a Galp Energia**

### **1.1. O enquadramento histórico**

Com mais de 150 anos de história, a Galp Energia foi constituída em 1999 na sequência da fusão entre a Petrogal - a única empresa refinadora e principal distribuidora de produtos petrolíferos em Portugal - e a Gás de Portugal, empresa importadora, transportadora e distribuidora de gás natural em Portugal.

As suas raízes remontam a 1846, data em que a rainha D. Maria II autorizou a abertura de um concurso destinado à iluminação pública de Lisboa por meio de gás de hidrogénio carbonado. Daqui nasceu a Companhia Lisbonense de Iluminação a Gás, que mais tarde deu origem à PGP – Petroquímica e Gás de Portugal, que veio a constituir-se como GDP - Gás de Portugal, um dos principais ramos das empresas fundadoras da Galp Energia.

No negócio do petróleo, as primeiras iniciativas surgem em 1896, quando se estabeleceu em Portugal a Vacuum Oil Company. No entanto, apenas na década de 1930, com a criação da firma Queiroz Pereira, que deu origem à Sonap, da Sacor e, finalmente, da Cidla, se constituiu a espinha dorsal da árvore genealógica empresarial da Galp Energia.

Da nacionalização e fusão da Sonap, da Sacor, da Cidla e da Petrosul surgiu, em 1976, a Petrogal que, juntamente com a GDP – Gás de Portugal e a Transgás deu origem, em 1999, ao que é hoje a Galp Energia.

Em 2006, após a redefinição da sua estrutura accionista, a Empresa foi colocada em Bolsa, e em 2007 foram confirmados os volumes recuperáveis da descoberta Tupi, no Brasil, uma das maiores descobertas dos últimos 30 anos. Neste mesmo ano, a Galp Energia reforçou a sua aposta na área de Exploração & Produção (E&P)<sup>1</sup>, adquirindo participações em diversos blocos em Portugal, Timor e Moçambique. A aposta no

---

<sup>1</sup> Unidade de negócio da Galp Energia.

negócio de E&P deu origem à redefinição estratégica da Empresa e à sua expansão para uma empresa de referência à escala mundial.

Em 2008 foram adquiridas as operações da ESSO, AGIP, MOBIL e Madrileña Gas, consolidando assim a sua actuação a nível ibérico no negócio da Distribuição de Produtos Petrolíferos e Gas & Power (G&P)<sup>2</sup>.

Em Março de 2012, a Galp Energia procedeu a um aumento de capital da subsidiária Petrogal Brasil e de outras empresas relacionadas, responsáveis pelas actividades de E&P naquele país, tendo a empresa Sinopec subscrito a totalidade desta operação.

## **1.2. A estrutura de negócio**

“Somos uma empresa de energia. Exploramos, desenvolvemos e produzimos petróleo e gás natural em quatro continentes. Fornecemos energia diariamente a milhões de pessoas. Fazemos o mundo andar + um pouco.” (Galp Energia, 2014)<sup>3</sup>

As actividades da Galp Energia englobam a exploração e produção de petróleo e gás natural, a refinação e distribuição de produtos petrolíferos, a distribuição e venda de gás natural e a geração de energia eléctrica. A sua actividade assenta em três grandes áreas de negócio, apoiadas por áreas corporativas ou de suporte, transversais a todo o Grupo:

---

<sup>2</sup> Unidade de negócio da Galp Energia.

<sup>3</sup> Fonte: *website* da Galp Energia (<http://www.galpenergia.com>).

## Exploração & Produção

> Mais de 60 projectos em carteira.

A actividade de exploração da Galp Energia está em rápida expansão, especialmente no Brasil, em Angola e em Moçambique

## Refinação & Distribuição

> 1.435 estações de serviço.

A Galp Energia transforma petróleo em produtos refinados que distribui maioritariamente na Península Ibérica através da sua rede própria.

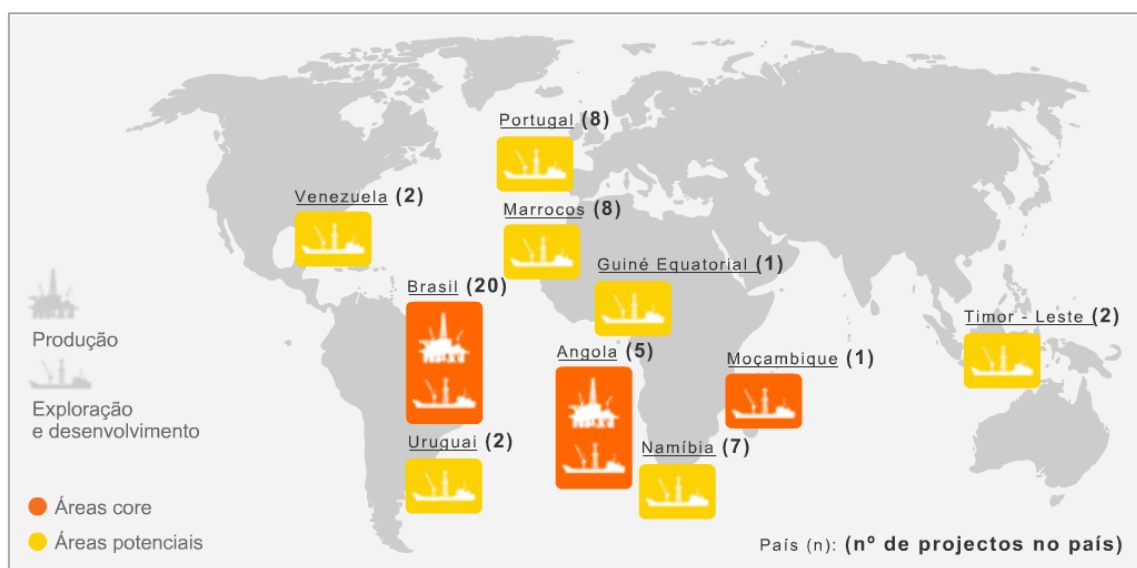
## Gas & Power

> 7.090 mm<sup>3</sup> vendas de gás natural.

Com uma actuação Ibérica, as principais actividades do segmento são: importação, distribuição e venda de gás natural e produção de electricidade.

O portefólio de E&P da Galp Energia inclui mais de 60 projectos espalhados por dez países e quatro continentes. A Empresa centra a sua actividade em três áreas geográficas principais – Brasil, Moçambique e Angola –, mas tem vindo a desenvolver importantes esforços para diversificar o seu portefólio a nível geográfico e geológico. Em Portugal, o seu portefólio de exploração está centrado em oito blocos. Prevê-se que, em 2017, o contributo desta unidade de negócio para o EBITDA<sup>4</sup> atinja os 70%.

**Figura 1.** Portfólio da E&P da Galp Energia.



Fonte: website da Galp Energia (<http://www.galpenenergia.com>).

<sup>4</sup> Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

Na Refinação e Distribuição (R&D), apesar de a sua actuação ser predominantemente ibérica, actualmente regista uma importante expressão em África, nomeadamente em Angola, com vendas de 10 milhões de toneladas de produtos petrolíferos, e em Moçambique onde detém 32 estações de serviço. Em África, a Galp Energia atua no mercado de distribuição de produtos petrolíferos a partir de três polos de desenvolvimento: a África Ocidental que inclui Cabo Verde, a Gâmbia e a Guiné-Bissau, a África Austral-Índico que inclui Moçambique e a Suazilândia, e a África Austral-Atlântico que abrange Angola. No primeiro trimestre de 2014, a Empresa registou uma diminuição dos resultados do negócio de R&D compensada pelo aumento dos resultados nos restantes negócios.

No negócio de G&P, a Galp Energia tem também uma forte presença ibérica. O reforço da sua actividade de *trading* de Gás Natural Liquefeito (GNL) no mercado internacional contribuiu, no primeiro trimestre de 2014, para o aumento de 5% do EBITDA face ao período homólogo de 2013.

### 1.3. As parcerias e consórcios

A Galp Energia está presente nas diversas geografias em parcerias e consórcios com empresas mundialmente reconhecidas. Nomeadamente a Petrobras, BG, Total, Repsol, Eni, Chevron, Sonangol, ENH e Sinopec.

**Figura 2.** Parcerias da Galp Energia.



Fonte: Galp Energia (documentação interna)

#### 1.4. A marca e comunicação

Para atingir os objectivos organizacionais existem vários caminhos, várias alternativas estratégicas e para se identificar este caminho é preciso, antes de mais, que a organização analise o seu contexto de actuação e, assim, defina a sua posição no mercado, ou seja, que defina uma direcção. Esta direcção traduz-se na missão e visão organizacionais, que constituem um importante elemento na compreensão da estratégia organizacional por parte de todos os membros, proporcionando, dessa forma, o alcance daquilo que a empresa ambiciona a curto e longo prazo.

Consciente disso, a Galp Energia tem bem claras a sua missão e visão, assumindo uma promessa global de “Energia Positiva”, qualquer que seja o seu contexto de actuação, sendo a sua assinatura e o seu activo de comunicação mais valioso pois corporiza a identidade da marca, tornando-a única e distinta. Desta forma, a Galp Energia exprime a sua atitude de proximidade com os seus públicos e o seu posicionamento centrado em valores emocionais:

**Missão:** “Oferecer soluções que facilitam a vida, em termos de mobilidade, conforto e conveniência. Soluções que, em casa e na estrada, contribuam para a qualidade de vida dos nossos clientes e para o desenvolvimento sustentável do nosso país, em termos sociais, económicos e ambientais.”<sup>5</sup>

**Visão:** “Marca com presença integrada em toda a cadeia de valor do mercado energético, com uma oferta energética plural, em respeito com rigorosos critérios de qualidade, segurança e protecção ambiental.”<sup>6</sup>

**Posicionamento:** “Queremos que a Galp Energia seja a marca preferida no mercado ibérico. Para tal, desenvolvemos uma estratégia de aproximação da marca aos seus públicos, procurando estabelecer fortes relações emocionais e construindo a noção de que acrescentamos valor em tudo o que fazemos.”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Fonte: *website* da Galp Energia (<http://www.galpenergia.com>).

<sup>6</sup> Fonte: *website* da Galp Energia (<http://www.galpenergia.com>).

<sup>7</sup> Fonte: *website* da Galp Energia (<http://www.galpenergia.com>).

## 1.5. Os novos desafios

“Somos uma empresa integrada de energia focada no negócio de exploração e produção, com um portefólio de ativos que permitirá um crescimento rentável ímpar na indústria.” (Galp Energia, 2014)<sup>8</sup>

Consequência da aposta na expansão dos negócios de E&P, R&D e G&P, e do facto de passar de um foco predominantemente nacional para uma empresa internacional, centrada na actividade de E&P e alicerçada no negócio de G&P a nível ibérico, a Galp Energia tem hoje novos desafios de comunicação.

Torna-se cada vez mais premente reforçar, na opinião pública, a ideia de que a Galp Energia é a maior empresa nacional de energia, com mais de 60% do seu valor ancorado no segmento de negócio E&P; uma empresa cujo volume de vendas assenta em mais de 25% no gás natural e na electricidade; uma organização que opera à escala intercontinental (Europa, África, América do Sul e Ásia). A actual estratégia da Empresa e o seu portefólio de negócio já não é compatível com a imagem pública de «gasolineira».

Em paralelo, é cada vez mais importante aproximar os 7.500 colaboradores que fazem a Galp Energia. É absolutamente crítico trabalhar na construção de uma cultura forte que seja capaz de vencer as resistências naturais das várias subculturas que, por razões históricas ou pela distância geográfica, persistem. É cada vez mais urgente assegurar a disseminação dos valores e princípios que alicerçam a identidade da Galp Energia como uma empresa sólida, de referência, socialmente responsável e um empregador de excelência.

## 2. A Comunicação Interna na Galp Energia

“A Galp Energia entende a Comunicação Interna como assumida, transparente, simples, realista, multidirecional, instrumental, flexível, adaptada e rigorosa.” (NR – Princípios de Comunicação Interna, p. 6)<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Fonte: *website* da Galp Energia (<http://www.galpenergia.com>).

<sup>9</sup> Norma Regulamentar 007 – Princípios de Comunicação Interna. Aprovada em reunião de Comissão Executiva de 21.06.2012.

A Galp Energia, no seu universo, além de englobar diversas empresas, conta também com um enorme e variado capital humano, acolhendo múltiplas culturas, diferentes línguas e distintas formas de estar. Neste contexto, a comunicação interna alcança um valor indiscutível enquanto instrumento facilitador da integração, do alinhamento e do compromisso de todos os colaboradores com a Empresa e desta com os seus colaboradores, fomentando uma cultura forte e consistente, que a todos una no cumprimento dos objectivos da Organização.

A Direcção de Assuntos Institucionais, em particular a área de Comunicação Interna (DAI-CI), foi constituída com atribuições específicas neste domínio, competindo-lhe abranger e envolver todos os públicos internos, em qualquer geografia onde o Grupo esteja presente. É seu dever definir os princípios da comunicação interna e definir e enquadrar as responsabilidades das unidades orgânicas, empresas do Grupo e dos seus colaboradores. Pretende, assim, garantir uma melhor gestão, integração e coerência das mensagens da e na Galp Energia, incluindo o alinhamento com a comunicação externa, e um maior grau de eficácia em todos os seus processos internos de comunicação, formais ou informais.

Conforme os princípios de comunicação interna da DAI-CI (p. 6):

“A Comunicação Interna é desenvolvida de forma pró-ativa e orientada pela auscultação das Partes Interessadas, com especial relevo no seu público interno e na Comissão Executiva. A relação do Grupo com o público interno, em todas as geografias em que opera, deve ser desenvolvida tendo em atenção os seguintes aspetos:

- Harmonização, pois todos falam a mesma linguagem, independentemente da língua oficial que utilizem;
- Credibilidade e rigor;
- Formação;
- Disponibilização em tempo útil; (...)”

Engloba toda a comunicação produzida e todas as acções/eventos que tenham impacto nos colaboradores da Galp Energia e que os envolvam, abrangendo todas as geografias em que o Grupo opera e se encontra presente. Tem como função primordial promover a integração, o alinhamento e o compromisso entre os colaboradores e a Empresa, tal como entre a Empresa e os colaboradores, no conhecimento da missão, na partilha da visão, na promoção dos valores e no alinhamento com a cultura e com a estratégia definida, através da produção, recolha e tratamento coerente dos conteúdos e

da gestão eficiente dos meios de comunicação interna disponíveis, administrando e mantendo fluxos eficazes de comunicação que permitam a obtenção dos resultados esperados pelas partes envolvidas. Por conseguinte, torna-se especialmente relevante, neste enquadramento, a comunicação formal do Grupo, isto é, a comunicação orientada, dirigida e estrategicamente elaborada com o intuito de transmitir informações, comunicações, orientações e directrizes, através dos diferentes veículos ao dispor. No entanto, nunca será de descurar a comunicação informal que se reveste de grande relevância, até como forma de motivação dos colaboradores. A Organização e os seus colaboradores podem e devem tirar proveito positivo das redes informais e deste tipo de comunicação. As comunicações formal e informal devem ser consideradas com muita seriedade e levadas em conta, sobretudo, para a consecução eficaz dos objectivos, pois ambas podem afectar a Organização, tanto positiva como negativamente.

**Figura 3.** Sistema Integrado de Comunicação Interna mygalp.

- 
- **um instrumento de mudança**
  - **um pilar da cultura organizacional**
  - **uma ferramenta de gestão**
  - **uma identidade comum na Galp Energia**



Fonte: Galp Energia (documentação interna)

No âmbito da comunicação formal, as ferramentas de comunicação interna existentes no Grupo Galp Energia estão agregadas num Sistema Integrado de Comunicação Interna, sob a marca mygalp que é constituído pelos meios descritos abaixo, regidos por normas específicas determinadas na “Norma Regulamentar 007 – Princípios de Comunicação Interna” (p. 4-6):

- **mygalp:** intranet que se constitui como a principal ferramenta de comunicação interna, da qual são declinadas as restantes, garantindo o acesso a notícias actualizadas e informações sobre a actividade do Grupo e das suas unidades orgânicas, bem como a diversas funcionalidades na operacionalização de assuntos correntes e do interesse da globalidade dos colaboradores;

- **mygalp video:** disponibilização de conteúdos em formato vídeo, apostando numa comunicação mais directa e visual, com o intuito de divulgar, de forma imediata e dinâmica, informações relevantes da e para a Galp Energia, no formato de entrevista ou de filme mais conceptual;
- **mygalp news:** *newsletter* digital semanal, que reúne as notícias mais relevantes, procurando manter os colaboradores informados sobre o que de mais importante acontece na Organização;
- **mygalp magazine:** revista impressa bimestral, com uma tiragem de 9.000 exemplares, disponibilizada igualmente em espanhol e em inglês para os colaboradores que utilizam estas línguas como as oficiais;
- **mygalp extra:** sem periodicidade definida, visa disseminar mensagens e comunicações de carácter pontual, urgente e estratégico, sempre que as mesmas se revistam de uma relevância assinalável para a Organização e para os seus colaboradores;
- **mygalp reports:** comunicações internas, estratégicas ou operacionais, em formato digital, que podem ser enviadas todos os dias úteis, com excepção das quintas-feiras, dia em que é publicada a mygalp news;
- **mygalp info:** informações gerais, operacionais e/ou genéricas, em formato digital, que podem ser enviadas todos os dias úteis, com excepção das quintas-feiras, dia em que é publicada a mygalp news;
- **mygalp mytime:** espaço específico no mygalp, com um carácter eminentemente lúdico, visando a facilitação de contacto interno, agregando e divulgando as vantagens e parcerias vigentes, promovendo concursos internos e informações de carácter geral – é também incluído semanalmente na mygalp news, promovendo a divulgação dos conteúdos mais relevantes;
- **mygalp move:** produto único de comunicação, que permite incorporar uma barra de informação em plataformas como o *MS Outlook*, usada recorrentemente por grande parte dos colaboradores, constituindo-se como um agente de mudança, como um catalisador da cultura organizacional e como um meio privilegiado para a concretização de campanha interna.

O sistema comporta, ainda, os seguintes serviços:

- **Eventos internos (encontros de quadros):** os encontros são estruturados da seguinte forma:
  - **Por Unidade de Negócio:** organizada uma vez por ano. As chefias definem os colaboradores a convidar, sendo que normalmente o critério se prende com a rotatividade, ou seja, que não sejam sempre os mesmos colaboradores todos os anos, e como forma de trabalhar a motivação de um colaborador;
  - **Por categoria profissional:** existem reuniões mensais para os quadros de primeira linha, reuniões trimestrais para os quadros dirigentes e uma reunião anual para os quadros superiores. A disseminação da informação tratada nestas reuniões deve ser feita em cascata, ou seja, os participantes nestas reuniões têm o dever de reunir as suas equipas e pô-las a par dos assuntos mais importantes.
- **Campanhas de Comunicação Interna:** não têm periodicidade definida e são estruturadas consoante o tema. Por exemplo, a campanha da História da Empresa foi divulgada em todas as geografias, enquanto a campanha sobre medidas de eficiência energética apenas foi realizada nas Torres de Lisboa, pois era nestes edifícios que existia essa necessidade.
- **Banco Digital,** criado com o objectivo de centralizar e disponibilizar todos os conteúdos digitais da Empresa (fotografias, filmes, vídeos e materiais audiovisuais no geral), bem como todo o material gráfico produzido.

Adicionalmente e uma vez que a comunicação interna é transversal a toda Organização, devendo constituir uma preocupação de todas as suas áreas, foi criada a figura dos *focal-points* para a comunicação interna, o que assegura a existência de colaboradores, em cada Unidade, que se responsabilizam pela preparação e difusão numa lógica bidireccional, das notícias e mensagens mais relevantes para o Universo da Empresa. Os *focal-points* desempenham um papel fundamental nos fluxos internos de comunicação, quer na perspectiva de elaborarem e endereçarem todas as notícias e factos relevantes para a CI, quer no sentido inverso, disseminando mensagens e conteúdos dentro das suas áreas. Desta forma, sendo nomeados pelos respectivos Directores de Primeira Linha, estes elementos são considerados como representantes da e para a CI no seio das suas unidades orgânicas, produzindo um contributo importante para a melhoria contínua da comunicação interna.

### **3. Descrição do Estágio**

O estágio que realizei, durante o primeiro semestre do segundo ano do mestrado em Ciências da Comunicação, teve lugar na Galp Energia, mais especificamente na área de Comunicação Interna e Voluntariado Empresarial (CI) da Direcção de Assuntos Institucionais (DAI), sob orientação da Dr.<sup>a</sup> Rita Macedo e tendo uma duração de 6 meses (1 de Abril a 1 de Outubro de 2013).

De uma forma geral, este estágio proporcionou-me uma experiência específica na área da comunicação, permitindo aperfeiçoar as minhas competências na gestão coerente das mensagens e meios de comunicação, de forma a gerir e manter fluxos eficazes de comunicação com o fim de viabilizar a obtenção eficaz dos resultados esperados e promovendo, simultaneamente, a minha inserção na actividade profissional. Como estagiária, foi-me permitido adquirir uma ampla visão das várias vertentes da CI através da realização de várias funções que me eram atribuídas, nomeadamente: o estudo, a análise, o acompanhamento e edição das publicações electrónicas do sistema integrado mygalp, implementação e acompanhamento dos planos de comunicação interna e apoio aos diversos negócios e direcções na organização das acções e eventos internos.

Ao longo do estágio, consegui estabelecer ligação entre as actividades e funções que executei e algumas das disciplinas leccionadas durante o ano curricular do mestrado. Os conhecimentos adquiridos na disciplina de Estratégia e Planeamento de Comunicação, leccionada pelo Professor João Bilhim, e as disciplinas Marcas e Reputação e Liderança e Desenvolvimento Pessoal, ambas leccionadas pelo Professor José Manuel Seruya, foram, sem dúvida, extremamente úteis na minha prática diária. Também, os conhecimentos adquiridos em Marketing, disciplina que me foi leccionada pelo Professor Luiz Iasbeck, foram úteis em alguns momentos, na medida em que os apliquei na perspectiva da comunicação interna.

Passo, agora, a descrever as principais actividades em que desempenhei funções, durante os seis meses de estágio na CI - DAI:

## **Edição da *newsletter mygalp news*<sup>10</sup>**

A *mygalp news* é a *newsletter* digital semanal da Galp Energia, que reúne as notícias mais relevantes, procurando manter os colaboradores informados sobre o que de mais importante acontece na Organização, sendo enviada a todos os colaboradores, sem excepção, às quintas-feiras até ao meio dia. A minha função consistia na interpretação e organização das notícias a serem divulgadas, analisando e, por vezes, comentando os acontecimentos, para transmitir as informações da actualidade da vida da Empresa ao seu público-alvo ou, no caso de os textos serem enviados pela rede de *focal points*, procedia à sua edição e adaptação ao formato de notícia. Era também da minha responsabilidade a construção e envio da *newsletter*, que era feita através de uma plataforma digital alojada na *intranet mygalp* e depois exportada e enviada através do *MS Outlook*.

## **Inauguração das novas unidades integradas no projecto de reconfiguração da refinaria de Sines<sup>11</sup>**

A Galp Energia comemorou, no dia 5 de Abril de 2013, a entrada em funcionamento das novas unidades integradas no projecto de reconfiguração da refinaria de Sines, numa cerimónia que assinalou a conclusão do maior projecto industrial de sempre em Portugal. Sob o lema “Investimos para o Futuro, Criamos Valor” foi desenvolvido um programa comemorativo para a inauguração destas novas unidades que envolveu os colaboradores da Refinaria e toda a comunidade envolvente, constituído pela seguinte ordem de eventos:

- **Encontro comemorativo** de inauguração das novas unidades integradas no projecto de reconfiguração da refinaria de Sines, dia 4 de Abril de 2013, às 14h30, onde estiveram presentes 250 colaboradores da Refinaria de Sines e que contou com a presença do Presidente Executivo da Galp Energia. Este evento interno, que antecedeu a cerimónia oficial, pretendeu envolver os principais intervenientes nesta obra de tão grande dimensão pelo esforço e dedicação demonstrados. No final da cerimónia, e num ambiente de celebração, o Eng.º Manuel Ferreira De Oliveira entregou os *pins* de ouro aos colaboradores que completaram 30 anos de antiguidade até ao dia 31 de Dezembro de 2012, homenageando assim aqueles que dedicaram grande parte da sua vida à

---

<sup>10</sup> Anexo A

<sup>11</sup> Anexo B

empresa. Aqui, prestei apoio à equipa da CI em a todas as actividades realizadas, sempre que necessário.

- **Cerimónia oficial** de inauguração das novas unidades integradas no projecto de reconfiguração da refinaria de Sines, dia 5 de Abril de 2013, às 10h30, onde estiveram presentes 600 convidados, entre os quais altas individualidades do Governo, nomeadamente o Sr. Presidente da República, entidades do sector energético e autarquias locais, bem como os media. O Presidente Executivo da Galp Energia aproveitou o momento para apresentar o livro que retrata a história da indústria da Refinação em Portugal, intitulado “A História da Refinação em Portugal”, uma publicação Galp Energia. Por fim, coube ao Presidente da República o encerramento da sessão, momento em que se descerrou uma placa comemorativa e alusiva a este dia tão importante para o Grupo Galp Energia. Este evento incluiu, também, uma visita guiada para todos os convidados pela refinaria. Nesta cerimónia a minha função, em conjunto com outros dois estagiários da área da Comunicação Institucional, consistiu na recepção dos convidados VIP, com especial atenção para os embaixadores que compareceram ao evento.

Ambos os eventos tiveram lugar num espaço criado para o efeito (tenda) dentro do complexo da Refinaria, onde foi feita a apresentação e inauguração oficial do projecto.

- **Almoço comemorativo**, dia 5 de Abril de 2013, às 13h00, que decorreu na sequência da cerimónia oficial. Para o efeito foi instalada uma segunda estrutura com capacidade para os 600 convidados.

- **Exposição fotográfica intitulada “Refinaria de Sines - Um Presente com Futuro”**, que regista todas as fases do processo de construção da refinaria de Sines. Esta exposição foi inaugurada no dia 5 de Abril de 2013, posteriormente à cerimónia oficial, no Centro de Artes de Sines.

- **Visitas guiadas à Refinaria de Sines**, nos dias 6 e 7 de Abril. As portas da Refinaria abriram-se às famílias dos colaboradores, permitindo-lhes conhecer as novas unidades e partilhar o início de uma nova era do nosso sistema refinador.

## **Reunião de Quadros Dirigentes de 30 de Julho 2013**

Coube-me a tarefa de preparar a síntese das principais informações prestadas pelo Presidente Executivo na última Reunião de Quadros Dirigentes, na qual estive presente.

### **Cerimónia de entrega dos *pins* de ouro<sup>12</sup>**

Decorreu, no dia 26 de Junho, pelas 15h, nas torres de Lisboa, a cerimónia de entrega dos *pins* de ouro aos colaboradores de Lisboa da Galp Energia que completaram 30 anos de actividade até ao dia 31 de Dezembro de 2012. A cerimónia foi presidida pelo presidente executivo da Galp Energia, Manuel Ferreira De Oliveira, que realizou um breve discurso de acordo com a ocasião e, em seguida, procedeu-se à entrega de um *pin* de ouro a todos os colaboradores, tendo o presidente executivo, em conjunto com os administradores executivos, Luís Palha da Silva, Carlos Gomes da Silva e Carlos Silva cumprimentado os homenageados. Em conjunto com outra estagiária da área de Comunicação Institucional, participei activamente no acto de entrega dos *pins*, prestando apoio ao Sr. Presidente e aos demais administradores.

A cerimónia terminou com um lanche onde todos os homenageados tiveram oportunidade de conviver e de trocar experiências e histórias dos 30 anos de vida na Galp Energia.

### **Tradução e revisão de conteúdos**

Quando necessária a tradução e/ou revisão de conteúdos como, por exemplo, notícias ou outro tipo de conteúdos a serem publicados na *intranet* mygalp ou na *newsletter* mygalp news ou mygalp magazine, foi-me atribuída essa responsabilidade. No caso da mygalp magazine, foi-me atribuída a revisão de texto da edição n.º 21, Mar – Abr de 2013<sup>13</sup>.

### **Elaboração do concurso “História da Refinação em Portugal” Julho 2013**

Na sequência da apresentação do livro “A História da Refinação em Portugal”, na cerimónia oficial de inauguração das novas unidades integradas no projecto de reconfiguração da refinaria de Sines, procedeu-se à elaboração de um concurso com o objectivo de oferecer aos colaboradores 200 exemplares dessa mesma publicação, tendo

---

<sup>12</sup> Anexo C

<sup>13</sup> Anexo D

sido a sua concepção e implementação da minha total responsabilidade. O concurso teve a duração de três semanas e consistia no desafio de responder a três perguntas sobre a história da refinação em Portugal, cujas respostas se encontravam no conteúdo de três páginas específicas alojadas na *intranet*, criadas especificamente no contexto desta actividade. Os primeiros 200 colaboradores a responderem correctamente às três perguntas ganhavam um exemplar do livro “A História da Refinação em Portugal”. O *link* das páginas era disponibilizado aos colaboradores por via do mygalp move (aplicação instalada no *Outlook*), onde era publicado todas as semanas um *banner* alusivo a uma determinada fase da história da refinação.

As tarefas que realizei incluíram:

- Levantamento dos momentos mais marcantes na história da Refinação em Portugal, com o intuito de elaborar um resumo de informação relevante, traduzida também em inglês, que foi posteriormente disponibilizada aos colaboradores através da *intranet* mygalp;
- Elaboração do questionário para os participantes;
- Produção e edição de todos os conteúdos disponibilizados, como: textos descritivos, *emails* de carácter informativo, selecção de imagens, *design* dos *banners*, etc.;
- Construção, dentro da *intranet*, das secções específicas para alojar toda a informação e questionário;
- Gestão das participações no concurso e dos respectivos contactos necessários efectuar;
- Entrega, em mão, do livro aos participantes vencedores do concurso ou, no caso de serem colaboradores cujo local de trabalho era fora da Sede, envio por correio.

### **Exposição “Arte em Votação”**

Esta iniciativa realizou-se durante os meses de Abril, Maio e Junho de 2013, nas torres de Lisboa, consistindo na exposição de algumas obras da autoria de colaboradores da Galp Energia. A exposição surgiu na sequência do concurso “Arte em Votação”, que foi realizado antes do início do meu estágio, em que participaram vários colaboradores, concorrendo com as suas criações artísticas nas categorias de fotografia, pintura ou poesia, expressando assim a sua essência através do seu trabalho. As obras

contempladas para a exposição foram as mais votadas pelos colaboradores através da *intranet* na plataforma mygalp.

Neste mesmo contexto, redigi os convites, pedidos de autorização para exposição das obras e agradecimentos aos colaboradores que eram enviados por *email*, participei na montagem da exposição e, posteriormente, foi-me atribuída a responsabilidade da sua desmontagem e restituição das obras aos colaboradores, o que envolveu a articulação de várias manobras de logística através das várias instalações da Empresa geograficamente dispersas.

### **Celebração da escritura de constituição do Instituto do Petróleo e Gás, Associação para a Investigação e Formação Avançada<sup>14</sup>**

A Galp Energia e os representantes das seis maiores e mais prestigiadas instituições nacionais de investigação científica assinaram, no dia 24 de Maio de 2013, a escritura para a constituição do Instituto do Petróleo e Gás (ISPG), uma iniciativa de ligação entre o mundo académico e o das empresas que é inédita, tanto na sua dimensão como nos objectivos. Na celebração estiveram presentes o *Chairman* da Galp Energia, Américo Amorim, e o Presidente Executivo, Manuel Ferreira De Oliveira. Coube-me a mim, como elemento integrante da equipa da CI, estar presente na reunião para fazer a memória descritiva dos acontecimentos e posteriormente proceder à elaboração da notícia a ser publicada na *newsletter* semanal.

### **Acção de Voluntariado Empresarial organizada pela Galp Voluntária<sup>15</sup>**

Nesta acção, um grupo de 75 voluntários da Galp Energia, no qual eu estive incluída, através da Galp Voluntária, participou na recuperação do Centro de Apoio Social dos Anjos (CASA), espaço da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, que dá alimentação e acolhe pessoas sem-abrigo ou sem residência certa. A acção decorreu de 10 a 12 de Junho de 2013, em que cada colaborador voluntário da Galp Energia “doou” um dia do seu trabalho para esta causa.

---

<sup>14</sup> Anexo E

<sup>15</sup> Anexo F

## **Inauguração da primeira fábrica de produção de biocombustível – Enerfuel<sup>16</sup>**

A Galp Energia inaugurou a 11 de Julho de 2013 a Enerfuel, a primeira fábrica nacional de produção de biocombustível, em Sines. A cerimónia decorreu durante a manhã, onde os convidados presentes tiveram a oportunidade de ver um breve filme explicativo do funcionamento da fábrica, bem como fazer uma visita às suas instalações, terminando com breves discursos do Presidente Executivo da Galp Energia, do Presidente da Câmara de Sines e do Ministro da Economia e do Emprego, onde foi realçada a importância de investimentos desta natureza para a economia nacional.

Neste evento as minhas funções consistiram, principalmente, no apoio à recepção dos convidados. No período antecedente à realização do evento, participei, também, em algumas das reuniões de planeamento do mesmo.

## **Organização do Encontro de quadros superiores “*Solid Values, Inspired people*” Outubro 2013<sup>17</sup>**

O encontro realizou-se já depois do término do meu estágio, no mês de Outubro, no entanto, nos meses anteriores efectuei parte do trabalho inicial de pesquisa necessário à escolha do local onde se realizaria o evento e pedidos de orçamento.

---

<sup>16</sup> Anexo G

<sup>17</sup> Anexo H

## II. Projecto Valores 20+ Galp Energia

### 1. Enquadramento e apresentação do Projecto

A absorção de diversas empresas, o crescimento e diversificação de negócios, o desenvolvimento de projectos, a afirmação de uma vocação multinacional e a crescente relevância das actividades *upstream*<sup>18</sup>, que fazem com que a maior parte do valor económico da Empresa tenha origem fora do País, transformaram a Galp Energia, tornando-a numa realidade muito diferente daquela que era conhecida há uns anos. É, então, neste ambiente de mudança que é percebida a necessidade de revisitação e redefinição dos valores fundamentais da Empresa, adequando-os àquela que é, hoje, a sua realidade, de forma que os colaboradores se identifiquem e os conservem sempre presentes no seu quotidiano, alinhando-os com a missão e visão da Empresa.

“A nossa Empresa está em mudança. Os desafios que se nos colocam são grandes, mas maiores deverão ser o nosso compromisso e a nossa vontade. Temos reunidas as condições necessárias e suficientes para a prossecução dos nossos objectivos estratégicos, mas é inegável que tudo dependerá, em primeira instância, das Pessoas que formam a nossa empresa, pois serão elas a trilhar o caminho para o sucesso da Galp Energia em 2020, o projecto que queremos construir ao longo da década.” (Ferreira de Oliveira, *mygalp magazine* 22, 2013: 1)

O Projecto Valores 20+, desenvolvido em parceria com o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), nasce, precisamente, na sequência da definição da nova estratégia da Galp Energia que a direcciona para uma “nova Empresa” em 2020. De facto, sendo o objectivo último criar valor de forma sustentada para os seus accionistas, a Empresa está a desenvolver uma série de investimentos no negócio de E&P que lhe permitirão desenvolver um portefólio equilibrado e diversificado de projectos de forma a garantir a produção sustentável de 300 mil barris de petróleo e gás natural por dia em 2020. Assim, com novos objectivos estratégicos bem definidos, “(...) torna-se fundamental contar com um capital humano que potencie o crescimento, a acção e o futuro, sempre com a paixão de quem pode escrever, dia após dia, a história da presente década (...)” (*mygalp magazine* 22, 2013: 17) e, para tal, é essencial que os colaboradores da Galp Energia, se unam em torno de uma forte cultura de valores, que

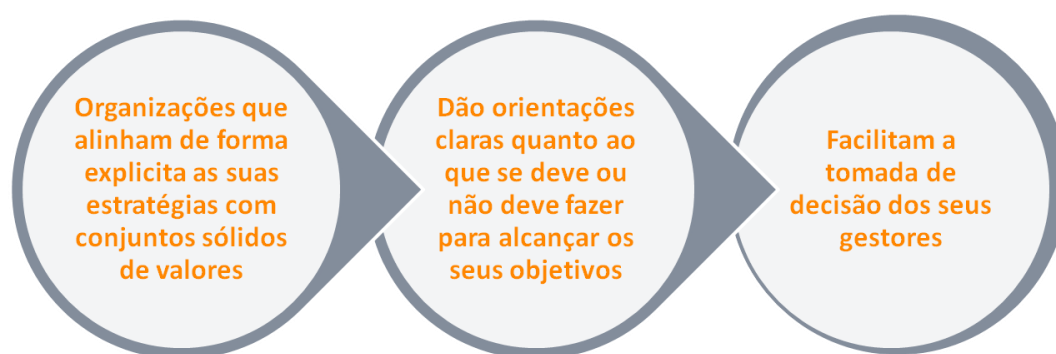
---

<sup>18</sup> Expressão utilizada no contexto da indústria petrolífera, que se refere às actividades de exploração, perfuração e produção.

sejam reconhecidos como os seus pilares-base diferenciadores nos mais diversos contextos, realidades e geografias. É, ainda, relevante mencionar, embora não seja um tema a desenvolver neste trabalho, que é neste contexto que surge também o projecto Academia Galp Energia em parceria com a Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica de Lisboa, na perspectiva de formar os quadros de gestão da Empresa com vista a potenciar as suas capacidades para enfrentarem os desafios propostos por estes objectivos estratégicos definidos para a Galp Energia em 2020.

Deste modo, a importância deste projecto de mudança nos valores da cultura da organização é sustentada no seguinte modelo:

**Figura 4.** Valores Organizacionais.

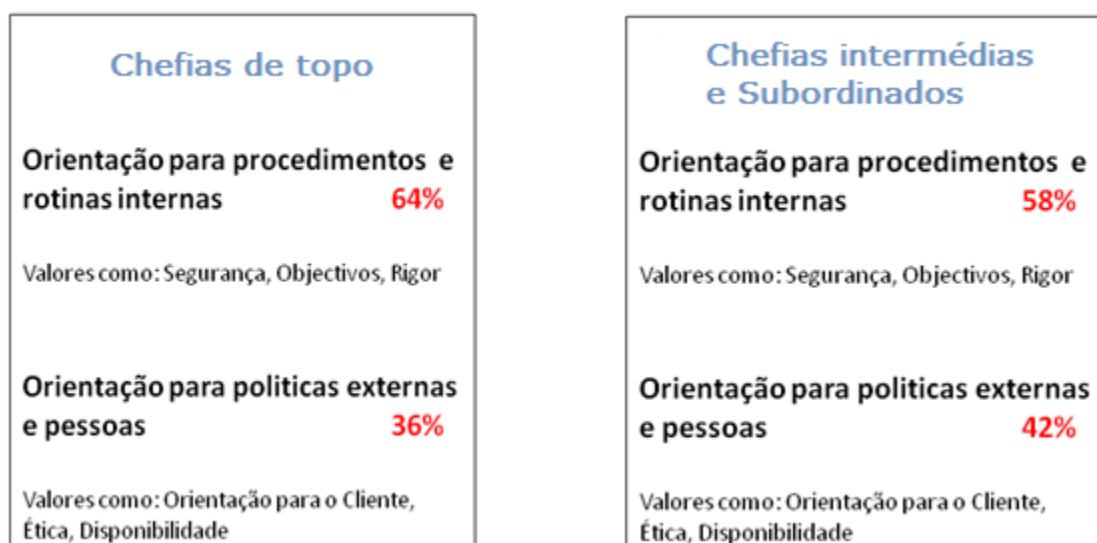


Fonte: Adaptado de Henriques, L. (2013a).

Três anos antes de ser concebido o Projecto Valores 20+, a Galp Energia já iniciara, em 2009, um trabalho de auscultação do seu “clima organizacional”, que convidava os seus colaboradores a pronunciarem-se, por meio de um inquérito anual, sobre os seus níveis de satisfação e de motivação. Através desse inquérito de diagnóstico do clima organizacional, a Empresa procurou saber a opinião do seu público interno em relação aos factores-chave que constituíam o seu ambiente interno, “(...) com o objectivo de identificar quer as fragilidades, quer os pontos fortes da organização, e de avaliar a forma como estes se distribuem pelas diversas unidades de gestão (...)” (mygalp magazine 17, 2012: 17). Os resultados desta auscultação foram posteriormente utilizados na primeira fase de análise do Projecto Valores 20+, sendo complementando pelo trabalho da equipa de Investigação do Centro de Estudos de Gestão do ISEG.

Então, numa fase preliminar, foi verificada uma diferença entre aqueles que eram os valores mais importantes para as chefias de topo e aqueles que eram os valores mais reconhecidos pelas chefias intermédias e subordinados. Compreendeu-se que as chefias de todo atribuíam muito mais importância a valores como segurança, objectivos e rigor, em detrimento de valores com orientação para o cliente, ética e disponibilidade, enquanto, por sua vez, as chefias intermédias e subordinados atribuíam, com maior equilíbrio, importância aos dois tipos de valores (Figura 5).

**Figura 5.** Quadro resumo dos resultados referentes a entrevistas e questionários.



Fonte: Adaptado de Henriques, L. (2012b).

Desta forma, com este projecto, era pretendido que se chegasse a um conjunto de novos valores que fossem claros, transparentes, inteligíveis e que «brotassem» da Organização e não que lhe fossem impostos, e que traduzissem, de facto, a realidade da nova Galp Energia: “(...) virada e aberta ao mundo, em desenvolvimento, multinacional, com diversas línguas oficiais (português, espanhol, inglês e francês) e uma referência em diversos domínios (...)”<sup>19</sup> (mygalp magazine 22, 2013: 17).

Numa primeira fase, o Projecto consistiu no conhecimento dos valores naturais da Galp Energia e na sua adaptação à nova realidade da Empresa e aos seus objectivos estratégicos. Para o efeito, foi realizado um conjunto de mais de 30 entrevistas individuais e administrado um inquérito por questionário *online* a uma amostra representativa dos colaboradores da Galp Energia e que abrangia, aproximadamente,

<sup>19</sup> Por estas razões, optou-se pela construção dos valores na língua de referência do sector em que a Empresa está inserida, a língua inglesa.

700 colaboradores, a par da análise de um conjunto de documentação pública da Empresa. Em resultado, encontrou-se, como já era esperado, um conjunto de valores diferentes daquelas que eram os valores oficiais da Galp Energia (Figura 6), no entanto, como também previsto, a diferença não se revelou muito significativa. A partir de um processo de *benchmark*<sup>20</sup> e exploração de ideias, foi possível, à equipa do projecto e ao seu *steed committee*, encontrar a redacção dos novos valores, cumprindo a exigência de simultaneamente serem inspiradores e fonte de significado. Assim, do trabalho realizado resultou a identificação dos seguintes valores: *Growing together, Action, Looking into the future, Passion* (GALP) (Figura 7).

**Figura 6.** “Antigos” Valores Galp Energia.

| Valores Galp Energia                             |
|--|
| Enfoque no cliente                               |
| Trabalho em Equipa                               |
| Empreendedorismo e Orientação para os resultados |
| Desenvolvimento e valorização individual         |
| Inovação e Melhoria contínua                     |
| Segurança e Ambiente                             |
| Integridade e Transparência                      |

Fonte: Henriques, L. (2012b).

---

<sup>20</sup> Um padrão pelo qual algo pode ser medido ou julgado. *Benchmarking* - Medir um produto ou serviço, de acordo com os padrões especificados, a fim de compará-los dentro do mesmo sector de actividade e melhorar o seu próprio produto ou serviço (Fonte: <http://www.thefreedictionary.com> [tradução nossa])

**Figura 7.** “Novos” Valores da Galp Energia.

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar valor para todas as partes interessadas (<i>criação de valor</i>)</li> <li>• Gerir o risco de forma a apoiar o crescimento sustentável (<i>tolerância ao risco</i>)</li> <li>• Fomentar o desenvolvimento pessoal e a formação para a alcançar a excelência (<i>formação</i>)</li> <li>• Cooperar e partilhar o conhecimento de forma a maximizar os objetivos (<i>trabalho em equipa</i>)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser um empreendedor: sempre e incansavelmente à procura de superar os resultados (<i>empreendedorismo</i>)</li> <li>• Estar certo que o nosso desempenho nos distingue dos nossos concorrentes (<i>desempenho</i>)</li> <li>• Participar ativamente na melhoria dos níveis de segurança (<i>segurança</i>)</li> <li>• Ser dedicado a fazer acontecer e a entregar de forma eficiente (<i>entrega</i>)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar como se houvesse amanhã (<i>sustentabilidade</i>)</li> <li>• Construir o nosso futuro através do desenvolvimento tecnológico e da inovação (<i>tecnologia e inovação</i>)</li> <li>• Inculcar a lealdade e a orientação para o cliente como compromissos firmes (<i>orientação para o cliente</i>)</li> <li>• Minimizar o impacto das nossas operações no meio ambiente (<i>meio ambiente</i>)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer a cada dia um pouco melhor do que no dia anterior (<i>melhoria contínua</i>)</li> <li>• Partilhar a paixão de estar numa empresa na qual temos orgulho de trabalhar (<i>orgulho</i>)</li> <li>• Assumir que todos e cada um de nós somos os verdadeiros guardiões do nosso código de ética e dos nossos valores (<i>ética e valores</i>)</li> <li>• Desenvolver sentido de responsabilidade e preocupação para com a comunidade (<i>responsabilidade social</i>)</li> </ul> |
| <p><b>G</b>rowing<br/><b>T</b>ogether</p>  | <p><b>A</b>ction</p>  | <p><b>L</b>ooking into<br/><b>t</b>he Future</p>   | <p><b>P</b>assion</p>  |

Fonte: Henriques, L. (2012a).

## 2. Acções de comunicação interna para os “novos” Valores GALP

Já foi referido que quando uma organização actua num mercado globalizado, onde as acções e decisões dos seus colaboradores têm de se confrontar com diferentes conjuntos de valores nacionais, como é o caso da Galp Energia, a existência de um sistema de valores partilhado por todos assume especial importância (Henriques, 2013: 2). Encontrados os novos valores, tornou-se fundamental disseminá-los por todos os colaboradores da organização, levando-os a conhecer e tomar contacto com esses valores, incentivando-os à sua prática no dia-a-dia.

Pois, então, uma das tarefas mais desafiantes neste Projecto foi a «missão» de divulgar os novos valores GALP a todos os colaboradores por todas as localizações geográficas onde a Empresa ópera, passando, primeiramente, pela formação dos níveis superiores da hierarquia. Citando Henriques (2013: 3), coordenador do Projecto Valores 20+:

“(…) talvez tão importante quanto conhecer a fonte dos valores organizacionais, é conhecer a forma como estes são explicados a todos os colaboradores de forma a

que estes os conheçam e os assumam, adotando os comportamentos exigidos por eles. É nesta, especialmente importante, tarefa que toda a hierarquia, com especial ênfase para os níveis mais elevados, tem um papel fundamental.”

Foi então criado de um modelo específico de intervenção junto dos quadros superiores de modo a provocar o processo de mudança e adesão aos novos valores. Nesse sentido, foi concebida uma metodologia de formação-acção de comunicação dos valores em cascata descendente, partindo dos níveis hierárquicos com envolvimento directo das diferentes chefias:

### **Acção de formação “Valores 20+” - Abril de 2013<sup>21</sup>**

Esta formação surgiu na sequência do trabalho prévio, realizado para conhecer os valores organizacionais, desenvolvido pela equipa do Projecto Valores 20+, o que envolveu conjuntamente os colaboradores da Galp Energia e os investigadores do CEGE/ISEG e que foi suportado em entrevistas e num inquérito interno. O seu principal objectivo foi o de divulgar os valores pelos quadros superiores da Empresa e muni-los de instrumentos adequados para a disseminação posterior dos valores por toda a organização. A formação foi assegurada pela equipa de investigadores do CEGE<sup>22</sup> (ISEG), com excepção da que foi realizada em Cabo verde, tendo sido implementado um modelo baseado em sessões com a duração de duas horas em que se articulou a apresentação dos valores, com relevo na sua importância e disseminação, com uma actividade de estímulo – “*Picture the Values*”<sup>23</sup> - em que os participantes, organizados em pequenos grupos, tiveram oportunidade de expressar artisticamente os valores GALP.

Foram, então, realizadas 12 sessões, distribuídas da seguinte forma:

- 17 de Abril de 2013, 1 sessão (Cabo verde);
- 22 de Abril de 2013, 9 sessões, 149 participantes (Lisboa);
- 23 de Abril de 2013, 1 sessão, 15 participantes (Lisboa);
- 25 de Abril de 2013, 1 sessão, 23 participantes (Espanha).

---

<sup>21</sup> A descrição da formação baseia-se no Relatório da Formação “Galp Energia Valores 20+” elaborado pelo Prof. Doutor Paulo Henriques e equipa.

<sup>22</sup> Centro de Estudos de Gestão – ISEG.

<sup>23</sup> Anexo I

A acção de formação foi realizada em Lisboa nas instalações do ISEG nos dias 22 e 23, em Madrid no dia 25 no Hotel Eurostar Gran Madrid e em Cabo verde na Cidade da Praia no dia 17.

Os participantes na formação eram quadros superiores da Galp Energia, tendo o seu envolvimento e distribuição por sessões sido directamente tratado pelo departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Galp Energia. Outra das actividades desenvolvidas consistiu no preenchimento de um questionário que, além de alguns dados demográficos, visava principalmente recolher as suas percepções sobre os valores que caracterizam a Galp Energia e os valores que são considerados importantes para a Galp Energia, que tinha como objectivo medir a diferença entre os valores praticados e aquela que, na opinião dos respondentes, deveria de ser a prática no dia-a-dia da Empresa. O resultado foi a verificação de uma diferença, estatisticamente significativa, entre os valores que os colaboradores observavam (prática actual) e aqueles que consideravam importantes para a vida na Empresa (prática adequada) (ver Tabela 1).

**Tabela 1.** Importância média dos valores, que na opinião dos colaboradores, caracterizam a Galp energia e dos valores que são considerados importantes para a Galp Energia (2013).

| Valores  | Prática actual        |                           | Prática adequada      |                           |
|----------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|
|          | Índice de fiabilidade | Importância média [1 a 5] | Índice de fiabilidade | Importância média [1 a 5] |
| <b>G</b> | 0.74                  | -                         | 0.67                  | 4.58                      |
| <b>A</b> | 0.75                  | 3.78                      | 0.70                  | 4.57                      |
| <b>L</b> | 0.70                  | 3.80                      | 0.59                  | 4.56                      |
| <b>P</b> | 0.80                  | 3.72                      | 0.80                  | 4.53                      |

Fonte: Adaptado de Henriques, L. (2013a).

Esta diferença demonstrou a amplitude do «caminho» a ser percorrido pela empresa na divulgação dos novos valores e obviamente a importância da sua comunicação. Neste sentido, ao longo de vários meses, foi planeado e desenvolvido um conjunto de acções de comunicação interna dos novos valores GALP, que serão seguidamente descritas. É, também, importante referir que antes das acções de comunicação dos novos valores, propriamente ditas, foram tomadas algumas iniciativas

numa perspectiva de familiarizar os colaboradores com tal problemática, a cultura e os valores organizacionais, e que se encontram, também, aqui descritas:

- **Edição nº 17 da mygalp magazine, Jul-Ago 2012: “Clima Organizacional”<sup>24</sup>**

Esta edição enquadra-se na fase prévia do Projecto valores 20+, actuando como uma forma de preparação do «caminho» que teria de ser percorrido posteriormente. Este número foi dedicado ao tema “Clima Organizacional”, onde foi explicado aos colaboradores o trabalho de auscultação desenvolvido pela Galp Energia durante os três anos anteriores e reforçada a importância do papel que um conjunto de valores organizacionais desempenha na actividade de uma organização.

Título de Capa:

“CLIMA ORGANIZACIONAL – Clareza, Compromisso de Equipa, Flexibilidade, Formação, Recompensa, Responsabilidade, Níveis de Exigência.”

Páginas 14 e 15 – mygalp entrevista

Entrevista “Valores Organizacionais – Os pilares de toda a gestão de uma empresa” feita ao Prof. Doutor Paulo Henriques, professor do ISEG, que se encontrava já a desenvolver o trabalho de revisão dos valores da Galp Energia. Na entrevista, o Professor partilha informações sobre o diagnóstico efectuado e explica as implicações que um projecto desta natureza.

Páginas 16-18 – mygalp capa

Artigo “Clima Organizacional – Quer em relação às suas unidades de gestão, quer globalmente, a percepção dos colaboradores é positiva”, que descreve e apresenta os resultados, de forma, detalhada, do trabalho de auscultação do clima organizacional efectuado pela Empresa nos três anos decorridos anteriormente.

- **Encontro de quadros superiores “Todos por um Futuro”, Setembro de 2012**

Este evento, sob o tema “Todos por um Futuro”, enquadrou-se, igualmente, na fase prévia do Projecto Valores 20+. Contou, mais uma vez, com a Participação do Prof. Doutor Paulo Henriques que realizou uma apresentação, de seu título “Cultura

---

<sup>24</sup> Anexo J

Organizacional/Valores: Uma ferramenta de eficácia organizacional?”, onde partilha os resultados do trabalho efectuado de revisitação dos valores e destaca a sua importância.

- **Acções de comunicação em cascata**

Após a acção de formação, os quadros de primeira linha (supervisores) tiveram a responsabilidade de comunicar aos seus colaboradores os novos valores GALP e o seu significado. Para o efeito, cada departamento, individualmente, convocou os colaboradores para uma reunião onde transmitiram a informação adquirida na formação através de uma apresentação. No caso da Direcção de Comunicação e Assuntos Institucionais, além da referida reunião, os valores foram, também, comunicados através de uma série de *banners* ilustrativos (um por cada valor GALP) que foram enviados via *email* para todos os colaboradores da direcção. Esta acção processou-se durante quatro semanas, sendo enviado um *banner*, que correspondia à descrição de um valor, por semana, às 15h de cada sexta-feira.

- **Edição nº 22 da mygalp magazine, Mai-Jun 2013: “O orgulho em ser GALP”<sup>25</sup>**

Esta edição foi dedicada ao tema dos valores organizacionais e à apresentação dos novos Valores da Galp Energia, através de um conjunto de artigos:

Título de Capa:

“O ORGULHO EM SER GALP – Conheça os novos valores da Galp Energia”

Página 1 – mygalp Visão

Artigo da autoria do Eng.º Manuel Ferreira De Oliveira, Presidente Executivo da Galp Energia, “Ser GALP: *Growing together, Action, Looking into the future, Passion*”, onde defende a formação, o exemplo e a comunicação em cascata como as formas legítimas da comunicação dos valores na Empresa

Página 3 – mygalp Opinião

Artigo de opinião “Valores – Um legado que se ajusta” redigido por Rui Costa, Gestor de desenvolvimento de Recursos Humanos na Galp Energia.

---

<sup>25</sup> Anexo K

Páginas 14 e 15 – mygalp Entrevista

Entrevista a Nuno Moreira Cruz “Valores – As regras não escritas”, membro do *steering committee* do Projecto Valores 20+ e *Country Manager* em Espanha, onde salientou a enorme importância e o papel fundamental dos valores organizacionais.

Páginas 16-18 – mygalp Capa

Artigo inteiramente dedicado a apresentação dos valores GALP, sob o título “*Growing together, Action, Looking into the future, Passion* – ou seja, GALP. Eis os valores do futuro”.

- **Encontro de quadros superiores “*Solid Values, Inspired people*” Outubro 2013**

O Encontro de Quadros Superiores da Galp Energia reuniu seiscentos colaboradores no Centro de Congressos do Freeport, em Alcochete, sob o lema “*Solid Values, Inspired people*”. Durante o encontro, foi reservado um espaço dedicado à comunicação dos valores GALP, onde foram feitas apresentações entusiásticas sobre cada um dos novos Valores, por alguns colaboradores de diferentes áreas da Empresa e que deram o seu testemunho. No final, o presidente executivo da Galp Energia destacou a importância de a Empresa estar dotada de valores sólidos, essenciais para o sucesso da organização, e encerraram-se os trabalhos com a projecção de um filme, elaborado especialmente para a ocasião, intitulado “*Solid Values, Inspired people*”.

### III. Contexto Teórico e Conceptual

#### 1. A organização e o seu contexto

Ao nível mais básico, podemos pensar numa organização simplesmente como o espaço físico onde trabalhamos e interagimos com outras pessoas mas a questão é: porque o fazemos? Edgar Schein (1982: 10) desperta-nos a atenção para o reconhecimento de que a simples ideia de organizar se fundamenta no facto de que o indivíduo, sozinho, é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades e desejos e dá o exemplo da nossa própria sociedade, que apenas torna possível o atendimento das necessidades de todos os seus membros através da coordenação das actividades de muitos indivíduos. Por seu lado, Weick (1973: 1) diz que existem “(...) processos que criam, conservam e dissolvem colectividades sociais, que tais processos constituem o trabalho de organizar, e que as maneiras pelas quais tais processos são continuamente executados ‘são’ a organização”. Juntando as ideias expostas nas obras de dois professores portugueses, Bilhim (2008) e Ferreira (2001), podemos definir formalmente uma organização como um conjunto de indivíduos com interesses e ambições próprias que actuam de forma articulada e coordenada, combinando os seus esforços com a finalidade de concretizarem um objectivo comum pré-definido, através da afectação de meios e recursos de uma forma eficiente que levam à obtenção da melhor relação entre custos e benefícios e que funcionam como um sistema social.

Podemos, então, apresentar a organização sob a perspectiva de uma das abordagens mais amplamente estudadas na literatura sobre o tema, a abordagem sistémica baseada na teoria geral dos sistemas, em que é dada atenção especial aos problemas das relações, das estruturas e da interdependência que encorpam o funcionamento das organizações, considerando-as como sistemas abertos, que funcionam na base de um ciclo em estreita relação com o ambiente externo (*inputs* e transformação, *outputs* e retroacção), e que constituem ciclos de eventos sociais e não de apenas realidades físicas (Ferreira, Neves e Caetano, 2001):

“Se se adaptarem as premissas teóricas da teoria geral dos sistemas às ciências sociais, e mais concretamente à teoria das organizações, verificamos que o seu campo de observação e análise engloba vários domínios. Em primeiro lugar, as

organizações são sistemas dentro de sistemas. Isto é, os indivíduos que estão inseridos nos grupos, e os grupos que compõem as organizações, são subsistemas das organizações. Porém, estas, conjuntamente com a sociedade ou sociedades em que se inserem, são subsistemas do subsistema social global.” (Ferreira *et al.*, 2001: 51)

Comecemos, então, por Watson (2006) que, no seu estudo, salientou a existência de um factor comum a todas as definições de organização, a ideia de que quaisquer organizações têm objectivos que funcionam como uma espécie de «cola» que mantem unidos os vários sistemas utilizados para produzir coisas. Contudo, as interacções entre os indivíduos, como membros de uma organização, precisam de algum tipo de orientação que permita dar forma e sentido às suas actividades pois, tal como refere Schein:

“(…) as organizações conseguem atingir melhor os seus objectivos diferenciando-se com base nos tipos de tarefas, na localização geográfica, nos objectivos e subobjectivos a serem atingidos, nos talentos disponíveis dentro da organização, ou ainda em qualquer outro fundamento lógico.” (Schein, 1982: 11[tradução nossa])

Ou seja, isso implica a estruturação dessas actividades através da definição de diferentes papéis (Senior e Swailes, 2010: 6). Por estrutura organizacional entende-se, então, a combinação estratégica de pessoas e tarefas para atingir os objectivos organizacionais (Dubrin, 2002). Para o conceito de organização, não importa tanto qual a pessoa, em particular, que executa determinada função mas sim o grau de eficiência do funcionamento real da organização, isto quer dizer que uma organização é, fundamentalmente, um conjunto de funções regidas por um esquema de coordenação e que existe independentemente de qualquer pessoa em particular, podendo as directrizes e características de cada função ser passadas de geração em geração, para que novos membros as possam executar (Schein, 1982: 13). Essa é a descrição da estrutura organizacional pelo seu ponto de vista formal, indo ao encontro de Dubrin (2002) que a classifica, também, como uma declaração oficial das relações hierárquicas, regras e regulamentos que orientam e regem a conduta de negócios na organização. Mintzberg (1979: 18) diz que uma hierarquia gera-se à medida que a organização cresce e adopta uma visão de trabalho mais complexa entre as suas funções operacionais, tornando-se necessária a supervisão directa, ou seja, tornam-se necessários mais gestores, não só a um nível operacional mas, também, gestores de gestores e, assim, se amplifica a estrutura organizacional. No entanto, existe também a parte informal da estrutura organizacional que se refere ao conjunto das relações de trabalho não-oficiais, que surgem entre os membros da organização formal mas que não fazem parte do seu

organograma. Este lado da estrutura informal é revelado através da análise das relações sociais e canais de comunicação informais dentro da organização (Schein, 1982; Dubrin 2002). Weick (1973: 43), na sua visão da organização, explica que os processos que a constituem, consistem em comportamentos individuais que são interligados entre duas ou mais pessoas, sendo os comportamentos de uma pessoa dependentes dos de uma outra pessoa ou outras pessoas e é essa interacção que constitui a principal propriedade que separa a acção colectiva da acção individual. Assim sendo, a estrutura organizacional é o conjunto de comportamentos interligados, a qual o autor designa por estrutura colectiva (Weick, 1973: 45) e acrescenta, ainda, que a estrutura que determina o que uma organização tem de fazer, como referem a maioria dos autores, é a mesma estrutura estabelecida pelos padrões regulares de comportamentos interligados (Weick, 1973: 43).

Podemos, assim, apresentar a organização como um sistema de interacção de subsistemas e seus componentes, criados dentro de sistemas mais amplos (diferentes ambientes onde as organizações operam) que fornecem *inputs* para o sistema e que recebem os seus *outputs*, após processo de transformação (Senior e Swailes, 2010). Citando Katz e Kahn (1966):

“O nosso modelo teórico para a compreensão das organizações é o de um sistema de energia input-output, no qual o retorno da energia do output reactiva o sistema. As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o input de energias e a conversão do produto em novo input de energia consiste em transacções entre a organização e o seu meio ambiente.” (Katz e Kahn, 1966: 16-7)

Deste sistema fazem parte dois sistemas principais: o Sistema Formal, no qual os principais elementos são a estratégia organizacional, os seus objectivos e os meios de alcançá-los através da produção de bens ou serviços; por sua vez, do Sistema informal fazem parte os aspectos menos previsíveis e intangíveis da vida da organização como a cultura, políticas e tipos de liderança. Desta forma, ao nível do sistema formal, a organização é vista como um sistema estável onde os seus elementos, tais como matérias-primas, capital e conhecimento, funcionam e interagem de uma forma estável, num processo de transformação para produzirem os seus *outputs* – produtos ou serviços. Entretanto, enquanto esses *outputs* são considerados a legítima razão da existência da organização, existe outro tipo de *outputs* que são, particularmente, importantes e relevantes ao nível do sistema informal, são eles o comportamento dos colaboradores e a sua satisfação (Senior e Swailes, 2010).

**Figura 8.** A organização como um sistema.

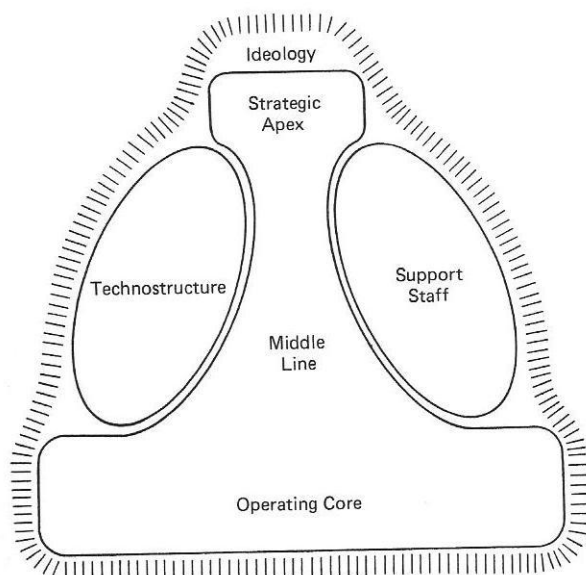


Fonte: Senior e Swailes (2010: 5).

Voltando ao pensamento de Mintzberg (1979), também ele concebeu um modelo de funcionamento da organização, que utiliza como base para toda a sua teoria. Na sua perspectiva a organização consiste num núcleo operacional (*operating core*), situado na sua base, que executa o trabalho primário de produção dos produtos e/ou serviços, englobando as actividades de *input*, de processamento, de *output* e de apoio directo, e numa outra parte de componente administrativa, que vai avançando até ao topo, da qual fazem parte gestores (*strategic apex e middle line*) e analistas (*technostructure*) que assumem uma parte da responsabilidade dos operacionais através da coordenação do trabalho. A parte central do modelo é, assim, constituída por três partes (*operating core, middle line e strategic apex*) que se encontram conectadas por uma linha única de autoridade formal – a linha hierárquica (Mintzberg, 1979: 19-20). A esta parte central, acrescenta, ainda, duas outras partes: do lado esquerdo, o conjunto dos analistas que estandardizam o trabalho de todos os outros membros da organização e que realizam as actividades de análise sobre o ambiente (*technostructure*) e, do lado direito, a parte das funções de apoio indirecto ao funcionamento operacional, como departamentos de relações públicas, investigação e desenvolvimento, processamento de salários, entre outros. Estas partes estão destacadas cada uma de seu lado para indicar que se

encontram fora da linha hierárquica e que só influenciam o centro operacional indirectamente (Mintzberg, 1979: 19-20), sendo que no seu todo as cinco partes funcionam juntas e ligadas por diferentes fluxos: de autoridade, de material de trabalho, de informação e de processos de decisão (Mintzberg, 1979: 35).

**Figura 9.** As cinco partes básicas de uma organização.



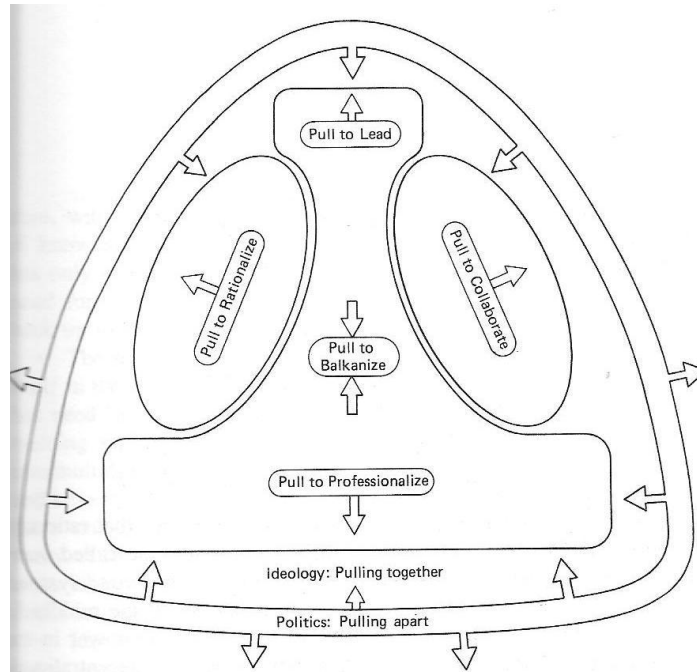
Fonte: Mintzberg (1989: 99).

Contudo, Mintzberg (1989) vai além da configuração ou forma<sup>26</sup> que uma organização possa ter, dizendo que “(...) organizações reais são enormemente complexas, muito além dessas caricaturas” (Mintzberg, 1989: 259). No seguimento desse pensamento, considera duas «forças»: ideologia e política (Mintzberg, 1989: 257). O que acontece, normalmente, é que uma das forças domina, mais ou menos, o comportamento da organização, dinâmica que autor denomina de «contaminação», e, assim, obtemos as tais diferentes configurações ou formas (Mintzberg, 1989: 258) que representam a harmonia, a consistência e a adaptação no funcionamento da organização, isto é, as organizações através da sua configuração sabem o quê e como devem fazer, identificam a distribuição de poder, a estrutura, etc. (Mintzberg, 1989: 263). No entanto, como foi dito, existem essas duas «forças», a ideologia, que representa a força da cooperação, que tende a «reunir», e a política, que representa a força da competição, que, pelo contrário, tende a «separar» (Mintzberg, 1989: 257), cuja dinâmica de interação prova que as organizações não são apenas estruturas:

<sup>26</sup> O autor, na sua obra, enumera cinco formas possíveis da organização, tendo por base o seu modelo das cinco partes da organização: *entrepreneurial*, *machine*, *diversified*, *professional*, *innovative*.

“A ‘contaminação’ é, realmente, mais outra forma de dizer que as configurações não são apenas estruturas e, nem mesmo, sistemas de poder: são culturas. Ser uma configuração do tipo máquina ou inovadora não é apenas uma forma de organização; é uma forma de vida!” (Mintzberg, 1989: 263)

**Figura 10.** Pentágono integrado das forças e formas.



Fonte: Mintzberg, (1989: 111).

Portanto, compreende-se que as organizações são estruturas dinâmicas que existem em ambientes em constante mudança e, por esse facto, nenhum destes sistemas é permanentemente estável, ao contrário, reflectem dilemas contínuos para a organização que, de tempos a tempos, pode necessitar de determinados ajustes. Neste contexto, é, então, importante referenciar três propriedades específicas da eficiência do funcionamento da organização como sistema (Ferreira *et al.*, 2001):

“A primeira é o conceito de interdependência. Quer se trate de uma interdependência directa, como é o caso da influência da qualidade da matéria-prima sobre a qualidade do produto final, quer indirecta, como ocorre com a influência da conjectura económica no escoamento dos produtos, a mudança que se verifica em uma das partes afectará todas as outras partes do sistema organizacional. A segunda implicação relaciona-se com o conceito de totalidade, isto é, encara-se o sistema do ponto de vista do seu funcionamento global. (...) A terceira implicação diz respeito ao conceito de sinergia (...) e significa esforço conjunto de dois ou mais órgãos, em que o resultado final é um efeito maior que os conseguidos pela actuação de um só órgão.” (Ferreira *et al.*, 2001: 51)

Isto significa que mudanças radicais, ou mudanças estratégicas na estrutura organizacional e no seu modo de funcionamento, são muitas vezes fundamentais, a fim

de lidar com as muitas e imprevisíveis mudanças que acontecem exteriormente no seu amplo meio ambiente, a nível económico, político e tecnológico (Huczynski e Buchanan 2007: 592). Essa necessidade pode surgir em apenas um sistema ou em mais que um simultaneamente, gerando processos de ajustamento que depois, consequentemente, desencadeiam ciclos de ajustamento também nas outras áreas, para que se verifique a consistência entre todos os sistemas. No caso, por exemplo, de uma nova estratégia no sistema técnico de uma organização, posteriormente irá ser necessário implementar mudanças para o desenvolvimento de uma cultura que suporte os valores e modo de funcionamento dessa nova estratégia. Por essa razão, estes três sistemas nunca estarão permanentemente alinhados (Tichy, 1983: 125), tal como diz Weick (1973: 1) “As organizações e seus ambientes mudam tão depressa que é pouco realista mostrar o que são agora, pois depois já não o serão”.

## **2. Comunicação Organizacional**

Segundo Charles Cooley (1909), “(...) a comunicação é um mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas (...)” (p. 61) e, como tal, a comunicação surge para o homem como uma necessidade essencial à sua existência. Ao nível organizacional, podemos falar da imprescindibilidade da comunicação no sentido em que “(...) toda a organização comunicativa pressupõe que a organização do trabalho favoreça o espírito de equipa, a implicação e o desenvolvimento de todas as pessoas, a definição de orientações claras e uma determinada gestão participativa.” (Bilhim, 2012)<sup>27</sup>. Complementando esta ideia, também Moreira e Duarte (2005: 605) nos dizem que:

“(...) num cenário globalizado, a informação - e as formas de comunicá-la produtivamente - revela-se uma arma poderosa de gestão. Isso aplica-se tanto à comunicação interna e corporativa como às acções de fortalecimento da imagem institucional, relações com a imprensa e governos, marketing, propaganda e promoção”. (Moreira e Duarte, 2005: 605)

---

<sup>27</sup> Citação retirada dos materiais de suporte às aulas da disciplina Planeamento Estratégico de Comunicação do mestrado de Ciências da Comunicação da Universidade Católica Portuguesa, leccionada no ano 2012 pelo Prof. Doutor João Bilhim.

Entende-se, assim, que a comunicação constitui um comportamento organizacional inerente à vida da organização e dos seus membros (Ferreira *et al.*, 2001), sendo um elemento vital para a construção de um universo simbólico que contribui para aproximar e integrar os públicos aos princípios e objectivos centrais da organização (Curvello, 2012).

Desta feita, “(...) a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos<sup>28</sup>” (Bilhim, 2008: 361), definindo-se, mais especificamente, como “(...) o processo através do qual a informação é transmitida na organização e a relação entre os indivíduos que dela fazem parte é estabelecida (...)” (Ferreira *et al.* 2001: 371), circulando esta informação através da estrutura organizacional.

Neste contexto, é importante distinguir, também, dois tipos de comunicação nas organizações: formal e informal. No sentido de coordenarem as actividades organizacionais, de obterem informações necessárias ao seu desempenho, de perceberem o ambiente interno, de se manterem a par do que muda, de alcançarem os seus objectivos pessoais, etc., isto é, para prosperarem dentro de uma organização, os seus membros precisam de comunicar e precisam, também, de estar convencidos de que devem comunicar (Bilhim, 2008; Ferreira *et al.*, 2001). “Assim, um dos objectivos da coordenação é assegurar que os indivíduos díspares venham a partilhar os mesmos objectivos (...)” (Kraut, 2002: 4) e para esse fim, a empresa deve recorrer a determinados mecanismos formais de comunicação, que incluem as políticas organizacionais escritas - os procedimentos, regras e regulamentos - e a comunicação oral transmitida pelos dirigentes, podendo, estas, ter um suporte escrito, digital ou outro (Bilhim, 2008). Este tipo de informação circula ao longo da estrutura organizacional, sendo a direcção do seu fluxo restringido ao padrão de autoridade das diversas posições hierárquicas (Bilhim, 2008). Por sua vez, a comunicação informal “(...) origina-se nas manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos grupos que constituem a organização (...)” (Curvello, 2012: 24). É o tipo de comunicação que é espontânea, interactiva e rica e em que as informações não são pré-concebidas e enviadas incólumes

---

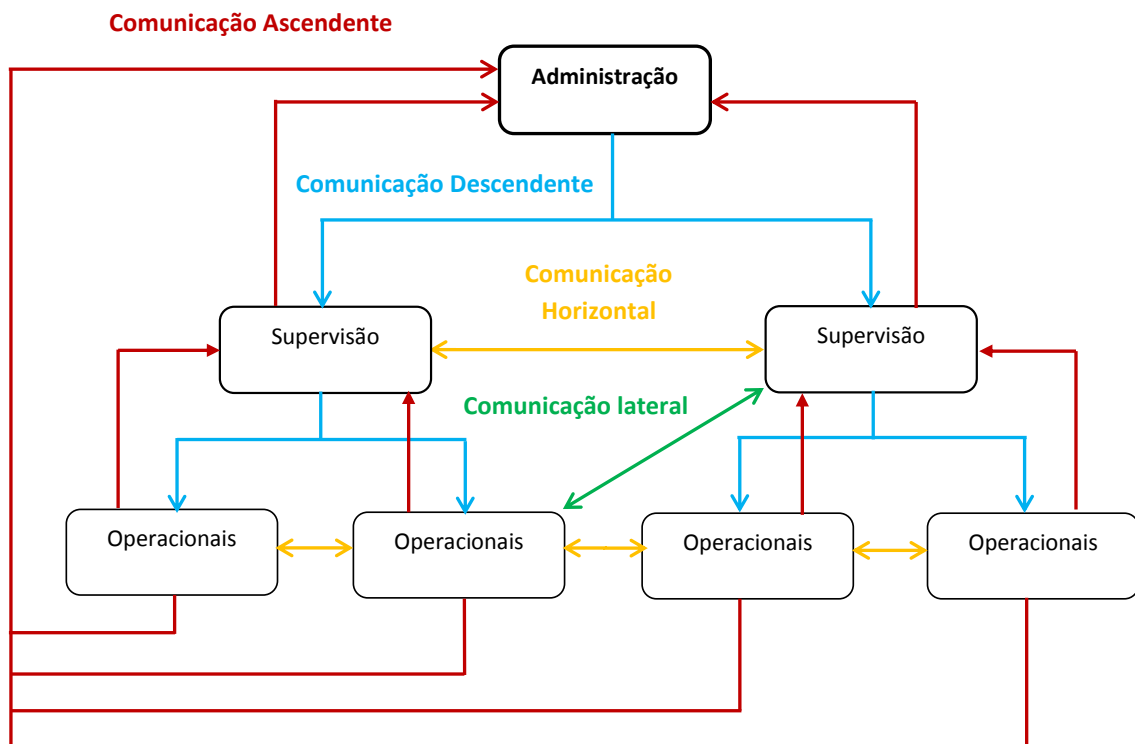
<sup>28</sup> Entenda-se como públicos “(...) os grupos de indivíduos com determinadas características comuns que contactam directa ou indirectamente com a organização influenciando a sua actividade. Os públicos podem ser internos: quando contribuem para a existência e funcionamento organizacional da empresa; ou externos: quando influenciam a existência da organização em termos de encontro no mercado do seu sector de actividade.” (Sebastião, 2009: 91-92).

para o receptor, são antes trocadas de forma interactiva, através de reuniões informais e conversas, e nem os seus cursos de acção são pré-estabelecidos e executados sem modificação mas, sim, trabalhados no contexto das circunstâncias em que as acções se adequam (Kraut, 2002).

Os processos de comunicação organizacional são, então, o resultado de uma integração, mais ou menos complexa de canais formais e informais, tendo em conta as características estruturais e culturais de uma dada organização e onde as relações de dependência hierárquica funcionam como suportes de comunicação, onde os indivíduos, integrados nas várias componentes, são, ao mesmo tempo, emissores e receptores (Bilhim, 2008; Ferreira *et al.*, 2001). Neste sentido, a um nível mais técnico, pode-se estabelecer também diferentes tipos de fluxos de comunicação que apresentam funções distintas, dependendo do sentido do seu trajecto. De acordo com Ferreira *et al.* (2001: 373):

- No trajecto descendente a comunicação tem a finalidade de informar os diferentes participantes sobre a cultura da organização, as características gerais do negócio, do ambiente externo ou de práticas específicas da organização, seguindo a linha hierárquica do topo estratégico até ao centro operacional.
- No trajecto ascendente a comunicação faz-se das bases para os níveis superiores da organização, quer em grupo, quer individualmente, com o objectivo de intervir na resolução de problemas encontrados no trabalho individual ou na organização em geral.
- O trajecto lateral desempenha uma função formal de coordenação, referindo-se às trocas de informação que ocorrem entre departamentos e funções distintas do mesmo nível hierárquico.
- A acrescentar, Bilhim (2008) considera, ainda, um quarto trajecto, o horizontal. Na comunicação horizontal a informação é transmitida “(...) entre iguais, ou pares, do mesmo nível hierárquico” (p.367).

**Figura 11.** Representação dos diferentes tipos de fluxos de comunicação formal.



Fonte: Adaptado de Bilhim (2008: 367) e Ferreira *et al.* (2001: 371).

Por seu lado, McPhee e Zaugg (2001) retrataram, também, a comunicação organizacional consistindo em quatro fluxos ou “direções típicas” e conteúdos básicos de comunicação, cada um deles com uma função específica para a organização:

- Relações de negociação entre os membros: socialização entre os membros da organização, contemplando, também, a sua busca por auto-identificação e posicionamento;
- Auto-estruturação: planeamento de gestão, estruturação e controle das actividades;
- Coordenação de actividades: alinhamento e ajustamento das actividades laborais;
- Posicionamento institucional: refere-se maioritariamente à comunicação externa para obtenção de reconhecimento e promoção da inclusão no mercado.

Esta informação que é produzida pelas organizações pode ser, então, chamada de discurso organizacional. Baseando-nos na premissa de que as organizações são criadas e sustentadas por meio do discurso, o discurso organizacional que pode ser definido como as colecções estruturadas de textos incorporados nas práticas de falar e escrever, bem

como uma grande variedade de representações visuais e artefactos culturais, que trazem crenças organizacionalmente relacionadas, à forma como estes textos são produzidos, disseminados e consumidos (Grant, Hardy, Oswick e Putnam, 2004: 3 apud Monge e Poole, 2008). Grant *et al.* (2004) definiram, assim, quatro domínios do discurso organizacional, sejam eles: a conversação e o diálogo, as narrativas e histórias, a retórica (uso do discurso para fins estratégicos) e, por último, o domínio dos mecanismos literários e retóricos que representam as formas em que a linguagem pode operar para criar significado perante as diversas situações. Como explicam Monge e Poole (2008), estes quatro domínios são transponíveis e relacionáveis entre si, isto é: um mecanismo gerador de significado pode constituir um momento numa conversa, durante a narrativa de uma história, num discurso persuasivo ou pode, mesmo, ser uma figura retórica e estes, por sua vez, podem eles próprios funcionar no seu todo individual como mecanismos para criar significado; estes mecanismos podem, também, ser vistos como padrões em conversas, histórias e retórica; a retórica pode ser usada como forma de planejar manobras de conversação, narrativa de histórias, e de encenar mecanismos para criar significado.

Neste contexto, é imprescindível salientar a ligação entre a comunicação e cultura organizacionais, que será desenvolvida ao longo deste trabalho, partindo da hipótese formulada por Curvello (2012) que nos diz que é através da comunicação que podemos conhecer e compreender a cultura organizacional, permitindo-nos captar a lógica das relações internas, as suas contradições e intercessões e perceber os seus processos administrativos, os pontos fortes e fracos das organizações e, também, as razões, as facilidades e dificuldades que são impostas em processos de mudança. No fundo, independente da dimensão ou sector de actividade das organizações, a sua estratégia terá sempre o objectivo final de desenvolver uma vantagem competitiva e quanto maior for o valor agregado ao produto ou serviço oferecido, mais facilmente essa vantagem será convenientemente alcançada. A comunicação opera nesse contexto um papel fundamental, seja no sentido de promover a coesão interna em torno da qualidade do trabalho desempenhado, dos valores e da missão da empresa, seja no esforço de aumentar a visibilidade pública da organização e na divulgação dos seus produtos e serviços (Moreira e Duarte, 2005).

### 3. Identidade Organizacional

A identidade organizacional pode ser definida “(...) como uma conceptualização da organização atractiva e influente, relativamente partilhada pelos seus membros e/ou sustentada pelos seus dirigentes (Seruya, 2009: 55). Seruya (2009), de acordo com a sua definição, diz-nos que essa conceptualização é desencadeada pela relação que os membros da organização desenvolvem com as declarações, expressões e práticas organizacionais, que propõe serem as três fontes de conceptualização da organização, querendo essa relação significar qualquer contacto ou ligação com as mesmas. Estas declarações, expressões e práticas existem entrelaçadas num contexto, sendo vivenciadas nesse contexto pelos membros da organização que, por sua vez, constroem crenças e entendimentos a seu respeito, constituindo-se, assim, como “(...) veículos portadores de significado que permitem aos membros da organização atribuir-lhes um sentido e, portanto, formular a identidade organizacional” (Seruya, 2009: 60).

Na literatura existente sobre o tema da identidade organizacional é importante distinguir duas vertentes de estudo e quatro perspectivas ideológicas distintas. Ao contrário do que seria logicamente espectável, o estudo sobre este tema recaiu inicialmente sobre o fenómeno da mudança e só mais tarde sobre a sua origem e formação. Gioia, Shubha, Hamilton e Corley (2013) referem que, em parte, esta ordem invertida foi o resultado de uma corrente de estudo mais ampla sobre a questão da própria mudança organizacional, onde se concluiu que a identidade estava fortemente implicada, e só mais tarde surgiu, então, a necessidade de estudar sobre as suas origens. No que respeita à diversidade de perspectivas sob as quais o conceito de identidade organizacional foi abordado, podemos enunciar quatro: a construcionista social e a de actor social, que são as visões tradicionais de identidade e sobre as quais nos debruçaremos mais pormenorizadamente, e a institucional e a populacional ecológica, que representam linhas de estudo mais recentes (Gioia *et al.*, 2013).

Como ponto de partida, temos a teoria base de Albert e Whetten (1985) que define identidade organizacional “(...) como o conjunto de atributos centrais e duradouros de uma organização que a distinguem das outras organizações” (Whetten, 2006: 220) e que são denominados por atributos CED - *central, enduring and distinctive*<sup>29</sup>. Na prática,

---

<sup>29</sup> Atributos Centrais, Duradouros e Distintivos (tradução nossa).

como explica Whetten (2006), estes atributos funcionam como uma referência de identidade para os membros da organização quando agem ou falam em representação da mesma, e são normalmente mais propensos a serem invocados no discurso organizacional, aquando de situações decisivas, com grande responsabilidade, por parte dos membros em questão, e que têm o poder de pôr em causa ou, até, alterar o entendimento colectivo de “(...) quem somos como uma organização (...)” (Whetten, 2006: 221).

Então, a determinação dos atributos CED é baseada, como o seu próprio nome indica, em três pilares considerados fundamentais no conceito de identidade organizacional: centralidade, distintividade e durabilidade. De tais atributos, um deles é de carácter funcional (distintividade) e os outros dois de carácter estrutural (centralidade e durabilidade), isto quer dizer que se algo não é uma característica central e duradoura de uma organização, então, em termos práticos, não é susceptível de ser invocada como uma característica distintiva, e, portanto, está fora do domínio específico deste conceito (Whetten, 2006). Ora vejamos:

**Centralidade:** “O padrão de definição de centralidade dirige a nossa atenção para o que os membros consideram ser o conhecimento essencial sobre a sua organização” (Whetten, 2006: 224). De acordo com este componente, a identidade organizacional reside num conjunto de declarações institucionais, que traduzem explicitamente o que uma organização é e o que representa e das quais se espera que influenciem a percepção dos membros sobre o que são as características centrais, duradouras e distintivas da organização, fornecendo narrativas legítimas e consistentes que lhes permitam construir um sentido colectivo de identidade – *sensegiving* (Schultz e Ravasi, 2006). Neste sentido, as características centrais de uma organização deverão ser as principais candidatas a serem vistas, retrospectivamente, como as características organizacionais mais duradouras, uma vez que dizem respeito aos seus recursos e funções fundamentais, considerados tão essenciais para a construção do entendimento de “(...) quem somos no espaço social (...)” que são deliberada e cuidadosamente preservadas e quase nunca questionadas, a não ser que a organização seja seriamente desafiada (Gioia *et al.*, 2013: 167).

**Distintividade:** Este é o componente funcional da definição CED, que na sua essência determina os referenciais de identidade que especificam, efectivamente, a quem o actor

organizacional se assemelha e de que maneira se diferencia de todos os outros. São estipulados como pertinentes, para o estudo da identidade organizacional, o subconjunto de atributos de uma organização que tenham demonstrado, repetidamente, o seu valor como distintivos das características organizacionais (Whetten, 2006). No entanto, segundo Gioia *et al.* (2013), a questão que se coloca é até que ponto as organizações realmente são, comprovadamente, diferentes daquelas de quem desejam diferenciar-se. Atendendo à explicação proposta por Whetten:

“Tendo em conta que a chave para uma organização ser devidamente reconhecida está em ser devidamente classificada (White, 1992; Zuckerman, 1999) e que a principal ameaça a uma classificação adequada é o comportamento atípico, podemos esperar ver os referenciais de identidade invocados no discurso organizacional na forma de imperativos categóricos.” (Whetten, 2006: 223 [tradução nossa])

O autor utiliza o argumento do padrão de validade categórica, o que quer dizer que os referenciais assumem um significado categórico, no sentido de que fazem menção a categorias sociais distintas (ex.: somos uma Escola e não um banco) e/ou são demonstrados como distinções categóricas implícitas (ex.: somos um banco descentralizado), ou seja, a forma imperativa das declarações de identidade organizacional decorre da ligação com as formas sociais adoptadas e as normas de prestação de contas associadas. De acordo com Glynn e Navis (2013), a categorização é, portanto, uma maneira de localizar uma entidade, seja ela qual for (uma pessoa, uma organização, um objecto, um evento, uma experiência, etc.), dentro de um sistema mais amplo de significado ou classificação, tornando-a mais compreensível pois é-lhe atribuído um rótulo conceptual ou um conjunto de significados que são aplicados de forma a diferencia-la.

Esta ideia estabelece que o significado prático dos referenciais de identidade devem ser suficientemente bem compreendidos entre os membros da organização com a capacidade e responsabilidade de decisão, de modo a que funcionem como auxiliares nesse processo, impedindo, assim, que a organização seja erroneamente classificada na sua função como actor social (Whetten, 2006). Complementando este pensamento, Gioia *et al.* (2013) dizem-nos que o mais importante é o reconhecimento de que a distinção está no olhar do observador, sobretudo nas percepções dos próprios membros da organização e, precisamente, na sua capacidade de moldar a percepção do carácter organizacional distintivo para os que assistem de fora. O facto de o público interno acreditar que tem uma identidade distinta (identificação organizacional) e o grau em que

consegue «vender» a sua distinção no mercado, a par com a concorrência, é uma das chaves que permite o sentido da própria identidade em si mesma e que permite ao público externo construir uma imagem e opinião sobre a organização (Whetten, 2006). Portanto, para que uma organização não se transforme numa instituição indistinguível, irreconhecível e desconhecida é essencial que honre os seus compromissos baseados nos seus referenciais distintivos ou, caso contrário, arrisca a tornar-se imprevisível e indigna de confiança. É importante, também perceber que na lógica de determinação das acções organizacionais caracterizadoras adequadas, existem dois factores: o quadro comparativo de referência – “Nós devemos fazer X porque é consistente com o que é esperado de organizações do tipo X, como nós”- e, igualmente importante, o quadro histórico de referência – “Devemos fazer Y, porque é consistente com a história das escolhas estratégicas, como este da nossa organização” (Whetten, 2006:223 [tradução nossa]).

**Durabilidade:** As organizações são reconhecidas pelos seus compromissos mais enraizados, ou seja, aqueles que persistem ao longo do tempo e em toda e qualquer circunstância. Partindo desse princípio, e de acordo com o padrão da durabilidade, as declarações de identidade consideradas legítimas são então, de uma forma geral, os elementos organizacionais que resistiram ao teste do tempo (Whetten, 2006). Na verdade, se não houvesse algum sentido de duração ou noção de estabilidade na premissa “(...) quem somos nós como indivíduos (...)” ou “(...) quem somos como uma organização (...)”, seria difícil atestar que estamos a falar de identidade (Gioia *et al.*, 2013: 168 [tradução nossa]). As organizações intencionalmente perpetuam as suas características centrais e distintivas, preservando para amanhã o que as fez o aquilo que são hoje. O que acontece com o tempo, é que esses actos de preservação são susceptíveis de assumir proporções míticas, dotando-os de uma qualidade quase «sagrada», que se manifestam como “(...) direitos supremos (...)”(Whetten, 2006: 224 [tradução nossa]) sobre compromissos e prioridades menores. Retrospectivamente, é provável que estas reivindicações de identidade sejam retratadas como um conjunto princípios morais incorporados nas histórias dos momentos mais decisivos da organização, tendo como tema central a autobiografia da organização envolvendo os líderes organizacionais mais influentes (Whetten, 2006). Agora, coloca-se a questão “Pode, no entanto, a identidade organizacional mudar?” (Gioia *et al.*, 2013: 168). Gioia e Corley (2013) clarificam-nos que sim, embora isso não aconteça facilmente e quando

acontece, muitas vezes, tende a manter uma aparência imutável, pois os seus referenciais de identidade podem permanecer estáveis, mesmo quando os seus significados se tornam maleáveis. Por essa razão, os autores advogam que o rótulo de identidade «duradoura» é conceitualmente impreciso e, por isso, preferem utilizar o termo «continuidade», que dizem ser mais consistente e teoricamente mais defensível.

Atentemos agora nas diferentes visões sobre o conceito de identidade organizacional. Como mencionado inicialmente, existem quatro perspectivas diferentes na literatura existente:

Uma visão construcionista social, que vê os membros da organização como criadores de significado, ou seja, considera-os como os finais geradores dos referenciais, significados e outras características cognitivas que produzem os entendimentos que constituem a essência da identidade organizacional (Gioia *et al.*, 2013: 168). Assim, podemos dizer que a esta perspectiva subjaz um processo de *sensemaking*, que consiste na construção colectiva de esquemas interpretativos compartilhados pelos membros da organização, com o objectivo de dar sentido às suas experiências e que podem ou não corresponder à narrativa oficializada da organização (Schultz e Ravasi, 2006). Seruya (2009) adopta esta visão no seu estudo e acrescenta que, embora a organização seja colectiva, é possível existirem conceptualizações diferentes por parte dos seus membros uma vez que não é necessariamente homogénea e coesa. Expõe-nos, assim, a seguinte ideia sobre a formação de identidade organizacional:

“A nossa definição consagra a identidade organizacional como um fenómeno real e vivido resultante de processos de construção social entre os membros da organização. Trata-se, pois, de um fenómeno relacional que inclui a conceptualização da organização sustentada pelos dirigentes, abrindo-nos assim o caminho à análise dos actos de gestão respeitantes à identidade organizacional.” (Seruya: 2009: 59)

É, também, importante salientar que os adeptos desta perspectiva acreditam que as crenças compartilhadas pelos membros evoluem consoante os estímulos do ambiente externo ou interno da organização e, por isso, espera-se que sejam submetidas a uma revisão periódica. Neste sentido, uma das preocupações da perspectiva construcionista prende-se com a observação da forma como as mudanças organizacionais tendem a exigir alterações na maneira como os membros interpretam o que é central e distintivo na sua organização, uma vez que a consequência dessas mudanças será a necessidade de desenvolvimento de novas interpretações sobre o que a organização representa para os

seus membros, isto é, será necessário «fazer» um novo sentido para as suas experiências. No entanto, tal vertente, não nega o componente de durabilidade relativa das declarações formais feitas pela organização ou a importância que têm em preservar um certo sentido de continuidade, o que pretende salientar é a ideia de que os significados associados a estas declarações podem evoluir à medida que os membros da organização tentam adaptar-se aos ambientes em constante mudança em que as suas organizações operam (Schultz e Ravasi, 2006).

A visão de actor social que defende a ideia de que as organizações desempenham o papel de actores na sociedade, conferindo grande destaque às declarações institucionais feitas pelas organizações sobre quem são na sociedade e atribui grande peso ao papel da categorização (já explanado em epígrafe a propósito do componente de distintividade) na determinação da identidade organizacional (Gioia *et al.*, 2013). O estudo da identidade sob esta perspectiva tende a enfatizar a função de *sensegiving* da identidade organizacional, que relaciona a construção da identidade com a necessidade de fornecer um guia coerente que oriente e influencie a forma como os membros da organização se devem comportar e como outras organizações se devem relacionar com esta. É, então, através das declarações de identidade formais que os líderes e/ou porta-vozes da organização tentam influenciar a forma como o público interno e externo define e interpreta a organização, enquadrando-a dentro de um conjunto de categorias sociais legítimas. No que se refere à possibilidade de mudança, contrariamente à visão construcionista, aqui os estudiosos observam como as crenças mais profundas, consagradas nas declarações institucionais, tendem a mudar apenas raramente e nunca facilmente (Schultz e Ravasi, 2006).

Por último, temos duas visões desenvolvidas mais recentemente, a institucional e a populacional ecológica. Enquanto as visões tradicionais de identidade focam a sua análise sobre a emergência e a mudança dos elementos centrais, distintivos e contínuos das organizações, os estudos sob a visão institucional concentram-se nos aspectos de legitimidade desses elementos, sensibilizando-nos para o contexto ou meio social em que os processos de construção de identidade acontecem, ou seja, o ponto de vista institucional contextualiza a identidade dentro de um quadro mais amplo de significados, que surgem a partir dos diferentes sectores de indústria, instituições culturais e sociais a operarem no meio (Gioia *et al.*, 2013). Neste sentido, Glynn (2008) retrata a construção da identidade organizacional como uma forma de bricolage

institucional, baseada na observação de que as organizações configuram as suas identidades de uma forma local, seleccionando elementos de outras instituições que pertencem ao mesmo ambiente institucional onde estão inseridas. No que respeita à perspectiva populacional ecológica, Gioia *et al.* (2013) explica que esta assenta numa visão «externa» que enfatiza a crença de que a identidade é, de forma inevitável, socialmente determinada. Ao contrário das outras três visões já descritas, que assumem a essência da identidade organizacional como um fenómeno definido internamente, esta é uma perspectiva centrada na imagem, pois considera que a identidade de uma organização é, essencialmente, um produto da observação do público externo, o que quer dizer, mais especificamente, que a identidade é imposta pela categoria ou sector industrial em que a organização se insere, através da relação com os seus restantes membros.

### **3.1. Identificação Organizacional**

Dentro do conceito de identidade organizacional insere-se, necessariamente, a identificação organizacional, que é “(...) entendida como o processo pelo qual as pessoas integram na sua autodefinição a identidade organizacional.” (Fernandes, Marques e Carrieri, 2008: 689), o que significa que:

“(...) o sujeito percebe-se como membro de determinado grupo ou categoria social, absorvendo para si as características do colectivo, o que afecta o seu comportamento e as suas atitudes. Esse senso de pertencimento está intimamente atrelado à percepção de limites do grupo, de diferenciação e distintividade da organização” (Fernandes *et al.*, 2008: 690)

De acordo com Michel, Stegmaier e Sonntag (2010), a noção de identificação social descreve a «fusão» psicológica do indivíduo e do grupo, que o leva a ver o seu «eu» como semelhante ao dos outros membros, a atribuir ao grupo características definidoras de si próprio e a adoptar o interesse colectivo como seu. Deste modo, a identificação organizacional pode ser descrita como uma forma específica de identificação social, no sentido em que o que acontece nas organizações é o esforço dos indivíduos pela busca de auto-estima e auto-reconhecimento positivo (*self-concept*), que são, em parte, derivados das relações entre os membros do grupo e da forma como o grupo a que se pertence é valorizado por outros (estatuto do grupo). Podemos, então,

dizer que indivíduos que desenvolvem uma relação de identificação com as suas organizações são mais propensos a cooperar em prol do interesse colectivo, uma vez que, tomam como seus a perspectiva e os objectivos organizacionais (Michel et. al, 2010: 43-44).

Inerente à ideia de identificação organizacional está, também, a congruência de valores que descreve o estado de partilha de valores, objectivos e normas entre os colaboradores e a organização, levando-os a interpretar o mundo ao seu redor de uma forma consistente com os valores, ideologia e cultura organizacionais. O resultado é a percepção de uma concordância entre os valores pessoais e organizacionais, que os indivíduos podem querer manter ou adaptar-se a eles, em caso de mudança organizacional (Michel et. al, 2010: 45).

### **3.2. Identidade Organizacional vs. Cultura Organizacional**

É, também, importante que se faça uma breve distinção, à luz das diferentes teorias até agora estudadas, entre os conceitos de identidade organizacional e de cultura organizacional - este último que será o próximo conceito a ser pormenorizadamente revisto neste trabalho.

“Não consideramos equivalente ao conceito de identidade organizacional um outro muito frequente na literatura, o de «cultura organizacional», embora este contenha componentes que também estão presentes no primeiro, como sejam os valores, a missão, o modelo de gestão e procedimentos-padrão, entre outros; a diferença entre identidade e cultura é de perspectiva e não de nível de análise” (Seruya, 2009: 56)

Schultz e Ravasi (2006) proferem que, a nível mais geral, enquanto a cultura organizacional tende a ser principalmente tácita e autónoma, enraizada nas práticas partilhadas, a identidade organizacional é inerentemente relacional e conscientemente reflectida, na medida em que requer condições externas de comparação. Mais especificamente, Whetten (2006) destaca dois sentidos diferentes de cultura utilizados no âmbito do estudo da identidade organizacional: por um lado, aqueles que vêm o mundo através de uma perspectiva cultural e tendem a caracterizar as organizações como culturas, onde a identidade organizacional é a base de referência da cultura organizacional; por outro lado, quando a cultura é considerada como uma das muitas propriedades comparáveis que possuem as organizações, é geralmente retratada como

uma propriedade particularmente distintiva. Por seu lado, Glynn e Watkiss (2012) identificam vários «mecanismos» culturais que, na sua opinião, podem operar na construção da identidade, sendo dois deles particularmente relevantes: a cultura como um «*kit* de ferramentas» e cultura como uma narrativa.

Sob a perspectiva de actor social é defendido que a cultura organizacional pode servir como uma importante fonte de distinção e actuar como um «significante» da identidade organizacional, o que significa que elementos da cultura como os valores organizacionais, as crenças, os rituais e os artefactos podem ajudar os membros da organização a fundamentar as suas interpretações de identidade e a expressar a sua singularidade percebida (Schultz e Ravasi, 2006). De acordo com a definição CED, quando os membros da organização invocam elementos da cultura organizacional de formas e com objectivos consistentes com as determinações específicas das declarações de identidade legítimas, assume-se que esses elementos culturais funcionam como parte integrante da identidade da organização, por outras palavras, podemos dizer que os membros são tanto mais propensos a invocar elementos da cultura da organização como características distintivas, se esses mesmos elementos forem experienciados como atributos organizacionais centrais e duradouros (Whetten, 2006). Por sua vez, a tradição social construcionista enfatiza a natureza comum desses elementos e a sua influência sobre o processo de *sensemaking* nas organizações (Schultz e Ravasi, 2006). Relatando Fiol (1991), a identidade organizacional apoia-se em normas culturais tácitas e manifesta-se em elementos visíveis e tangíveis, como os artefactos, para ajudar os membros a dar sentido às suas acções e a gerar os entendimentos sobre o que é a sua organização. É, portanto, a identidade organizacional que fornece o contexto no qual os membros interpretam e atribuem significado ao comportamento de nível superficial no local de trabalho, ideia que será melhor entendida, seguidamente, ao longo da revisão do conceito de cultura organizacional.

#### **4. A Cultura Organizacional**

A expressão “cultura organizacional” tem sido utilizada, de forma algo abrangente e pouco específica, por gestores e investigadores da área organizacional para se referirem ao clima organizacional e a todas as suas práticas desenvolvidas e utilizadas

na interação com as pessoas e/ou às crenças e valores defendidos numa organização. No entanto, esta é apenas uma forma muito simples e “informal” de definir este conceito, que tende a ser muito mais complexo e vasto na sua análise. Nesta secção, utilizaremos como base principal para revisão deste conceito a teoria de Schein (1992) e o seu modelo dos três níveis de cultura, apresentando depois outras duas conceptualizações mais recentes (Dubrin, 2006 e Robbins, 2005) como desenvolvimento desse mesmo modelo.

Na sua obra, Jaques (1952), propõe a seguinte definição para o conceito de Cultura Organizacional:

“A cultura da fábrica é a sua maneira habitual e tradicional de pensar e de fazer as coisas, que é compartilhado, em maior ou menor grau, por todos os seus membros e que os novos membros devem aprender e, pelo menos, parcialmente aceitar, a fim de ser aceite ao serviço na empresa. A cultura, nesse sentido, abrange um amplo leque de comportamentos: os métodos de produção; habilidades profissionais e conhecimento técnico; atitudes em relação à disciplina e punição; os costumes e hábitos de comportamento de gestão; os objectivos principais; a forma de negociar; os métodos de pagamento; os valores alocados a diferentes tipos de trabalho; crenças na vida democrática e decisão conjunta; e as convenções menos conscientes e tabus.” (Jaques, 1952: 251 [tradução nossa])

O conceito de cultura organizacional tem sido pensado de diferentes formas ao longo do tempo. Actualmente, o interesse pelo tema tem sido sustentado por três fatores determinantes, que despertam a preocupação das empresas (Ogbonna e Harris, 2002 apud Huczynski e Buchanan, 2007: 623):

- A crescente globalização, que coloca, cada vez mais, o desenvolvimento da cultura organizacional fortemente ligado à cultura nacional dos países onde operam. Hofstede diz que no mundo globalizado é necessário “(...) aprender a lidar com as diferenças na forma de pensar, sentir e agir dos habitantes do planeta.” (1991: 18), ou seja, cabe às empresas, adaptarem-se aos diferentes contextos da melhor forma possível, não esquecendo também a sua própria cultura organizacional que tal como no ser humano, é aquilo que a define. As culturas desenvolvem-se num determinado contexto e lugar, onde o seu todo ganha significado e é a partilha desses significados que constrói um sistema de comunicação com sentido e por isso, na transmissão da cultura, uma comunicação eficiente, não depende apenas de um bom orador ou de um transmissor adequado, mas também da capacidade do indivíduo de compreender os valores que sustentam as culturas com as quais se está a interagir (Hofstede, 1991).

- A hipótese cada vez mais firme de que o desempenho organizacional depende dos valores dos colaboradores estarem alinhados com a estratégia da empresa, o que torna essencial transmitir a todos os colaboradores o conjunto de pressupostos essenciais, que constituem a estratégia e a cultura da organização, de forma a que cada um deles possa interiorizá-los. Na dimensão da comunicação, a estratégia aliada à cultura organizacional é um factor chave para orientar os valores, atitudes e comportamentos dos seus membros para que, efectivamente, todos caminhem no mesmo sentido da concretização dos objectivos (Bilhim, 2008).

- E, por último, o controverso ponto de vista de que a gestão pode conscientemente manipular a cultura para alcançar os objectivos organizacionais. Esta ideia corresponde ao “(...) modelo da ‘*corporate culture*’ (...) a qual desempenha uma função de controlo do comportamento dos indivíduos entendidos como meros executores (...)” (Ferreira *et al.*, 2001: 465). No entanto, a visão aceite no âmbito da comunicação é oposta, remetendo em termos metodológicos para a etnografia, “(...) o que conduz à observação e análise da organização considerada na sua especificidade cultural, visando a sua reconstituição tão fiel quanto possível” (Ferreira *et al.*, 2001: 465), ou seja, é assumida a visão de que a organização «é uma cultura», onde tem de ser superada a divergência de interesses e de objectivos e se promove a aceitação da ideia dos indivíduos como agentes activos e possuidores de uma identidade própria (Ferreira *et al.*, 2001).

Segundo Schein (1992: 5), a cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de um grupo, que se refere aos seus elementos mais estáveis e menos flexíveis. No entanto, nem todos os grupos estão aptos a desenvolver uma cultura, para que a aprendizagem partilhada ocorra é necessário existir uma história partilhada de experiências prévias que, por sua vez, implica alguma estabilidade na relação entre os membros do grupo. Portanto, considera-se que um grupo tem uma cultura quando já acumula «bagagem» suficiente de um passado comum que o possibilita formar um determinado conjunto de pressupostos partilhados (Schein, 1992: 12). Quando é dito que algo é «cultural», está implícito que isso não é apenas algo que é partilhado mas, também, considerado estável e profundo, ou seja, algo que é invisível, intangível e sentido de forma inconsciente. Para que essa «estabilidade estrutural» seja alcançada, é necessária a padronização ou integração dos elementos, o que, na verdade, é a essência daquilo a que chamamos cultura. Este processo ocorre devido à própria necessidade humana por consistência e atribuição de significado que involuntariamente provoca a

padronização dos vários elementos. É através deste fenómeno de padronização que os elementos (rituais, valores, comportamentos, etc.) se unem num contexto coerente e formam uma estrutura estável, que eventualmente será identificada como a cultura desse determinado grupo (Schein, 1992: 10). Numa fase mais avançada, uma vez que o grupo tem já um sistema comum de comunicação e uma linguagem, a aprendizagem passa a ter lugar a um nível conceptual e, então, a construção de conceitos comuns torna-se possível. Estes conceitos comuns são o que o autor designa por pressupostos básicos partilhados, e são eles que constituem a base de uma cultura (Schein, 1992: 11). Estes pressupostos, quando concebidos e tidos como garantidos, transformam-se em propriedade definidora do grupo, que será o que o permite diferenciar-se dos demais pois é-lhes associado valor, o que significa que os indivíduos investem emocionalmente e assumem a cultura como única e autêntica (Schein, 1992: 12).

Debrucemo-nos, então, sobre o modelo dos três níveis de Cultura, um dos modelos mais amplamente discutidos nesta área. De acordo com o pensamento de Schein, a cultura organizacional pode ser analisada a partir de três níveis, em que cada nível representa o grau de perceptibilidade do “(...) fenómeno cultural (...)” à vista dos observadores (1992: 16-27):

- **Artefactos**

Uma forma muito fácil e intuitiva de compreender este nível é se pensarmos no momento em que entramos numa organização e temos um primeiro contacto com o seu espaço, o que acontece imediatamente, quase que sem nos apercebermos, é a formulação das nossas primeiras impressões, baseadas naquilo que nos rodeia. Este é, portanto, o nível das “(...) manifestações superficiais, as formas mais acessíveis da cultura que são os padrões de comportamento visíveis e audíveis e os objectos” (Huczynski e Buchanan, 2007: 625), ou seja, tudo aquilo que pode ser visto, ouvido e sentido por um indivíduo estranho a um grupo e cuja cultura lhe é desconhecida. A estas “(...) manifestações superficiais (...)” pertence um conjunto de elementos, que constituem as estruturas físicas e os comportamentos visíveis que fazem parte dos processos e rotinas da organização (Huczynski e Buchanan, 2007: 626-628): artefactos; padrões de comportamento na forma de eventos cerimoniais, celebrações, ritos e rituais; cursos de formação; gestos ou linguagem corporal; pessoas de grande prestígio na

história da organização – *heroes*; linguagem na forma de brincadeiras, lendas, lemas e mitos; normas; *layout* físico; sagas; *slogans*; histórias e, por último, símbolos.

Especificamente sobre o comportamento espontâneo observado (*overt behavior*), um aspecto importante a ter em conta, é o facto de este ser influenciado não apenas pela predisposição cultural (percepções, pensamentos e sentimentos padronizados) mas também pelas contingências provenientes do ambiente onde opera a organização. Por esta razão, este tipo de comportamento observável a este nível nunca deverá ser tomado como elemento definidor da cultura, uma vez que reflecte tanto as experiências internas comuns a todos os membros como, também, as suas experiências individuais vividas no ambiente externo, o que faz com que seja impossível determinar se estamos perante uma manifestação cultural (Schein 1992: 14).

O mais relevante, neste primeiro nível, é que a sua realidade é facilmente observável mas difícil de decifrar, ou seja, o observador pode descrever o que vê mas não consegue fazer inferências sobre o que isso realmente significa para o grupo ou se reflecte alguns dos pressupostos importantes da cultura, pois as interpretações feitas serão fruto dos seus próprios sentimentos e reacções, uma vez que este é um nível superficial que não permite o acesso ao conhecimento mais profundo.

- **Valores defendidos e atitudes**

Os valores surgem logo após a criação de um grupo, aquando dos seus primeiros desafios, tais como enfrentar novas tarefas, questões ou problemas. As primeiras soluções a serem propostas para lidar com a situação reflectem, inevitavelmente, os próprios pressupostos e crenças dos indivíduos sobre o que é certo ou errado. No entanto, tais soluções propostas não são consideradas imediatamente como «conhecimento partilhado» até que o grupo tome, de facto, uma acção em comum na resolução de um problema e observe o seu desfecho final. Se determinada solução funcionar e se o grupo tiver a percepção conjunta do seu sucesso, é iniciado um processo de transformação cognitiva, em que, primeiro, é transformada num valor ou crença partilhada e, mais tarde, apenas se as atitudes e acções baseadas nesse valor continuarem a ser bem-sucedidas na resolução dos problemas, num pressuposto básico partilhado.

Após algum tempo, é, então, concebido um conjunto de valores que são incorporados na filosofia organizacional, dando origem às crenças, normas e regras operacionais. São estes valores que, quando coincidentes com os pressupostos básicos, determinam grande parte do comportamento dos indivíduos no seu dia-a-dia na organização, possível de ser observado no primeiro nível, e influenciam a forma de lidar com a incerteza e desconforto perante situações difíceis. Contudo, na sua forma simples de valores, estes são apenas o que os quadros dirigentes declaram como sendo o core da organização, ou seja, aquilo a que chamamos os valores organizacionais, no entanto, estes podem ou não reflectir a verdadeira realidade na organização para os seus membros (Schneider, Ehrhart e Macey, 2012: 371).

- **Pressupostos Básicos**

Este é o nível mais profundo da cultura organizacional e que está na base da sua essência. Os pressupostos básicos referem-se “(...) ao inconsciente, às crenças tomadas como certas, percepções, pensamentos e sentimentos que são a fonte suprema dos valores e acções.” (Senior e Swailes, 2010: 132). São aqueles valores, mencionados anteriormente, que atravessam o processo de transformação cognitiva e que se convertem numa realidade inquestionável e inabalável e que a partir do momento em que são interiorizadas pelos membros do grupo, tornam-se extremamente difíceis de mudar.

“Um padrão de pressupostos básicos que o grupo assimilou, por ter resolvido os seus problemas de adaptação externa e integração interna, funcionando bem o suficiente para ser considerado válido e que, portanto, será ensinado aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.” (Schein, 1992: 12 [tradução nossa])

Esta definição de Schein ilustra perfeitamente o teor contido neste nível da cultura organizacional. A cultura definida como um conjunto de pressupostos básicos define o que é necessário prestar atenção, o significado das coisas, como reagir emocionalmente perante os acontecimentos e que acções adoptar nos vários tipos de situações (Schein, 1992: 22). Se um indivíduo não for capaz de decifrar o padrão de pressupostos básicos que operam numa determinada cultura, então, também não será capaz de decifrar correctamente o significado dos artefactos ou de interpretar os valores defendidos pela organização.

A análise cultural consiste, então, na descoberta e deciframento dos seus pressupostos básicos partilhados. Segundo definição do autor, “(...) o que nós pensamos primeiramente como cultura é o que é transmitido às novas gerações de membros do grupo.” (Schein 1992: 12) e, portanto, para uma primeira análise sobre determinada cultura, estudar esse primeiro processo de aprendizagem é uma boa maneira de ficar a conhecer alguns dos elementos culturais mas, no entanto, este conhecimento é apenas superficial. O conhecimento profundo de uma cultura, apenas é possível aos membros do grupo à medida que estes conquistam um determinado estatuto de permanência dentro do mesmo, a partir do qual lhes é permitido aceder aos círculos mais privados do grupo onde os seus «segredos» são partilhados (Schein 1992: 13).

Podemos, também, referir conceptualizações mais recente sobre o tema como a de Dubrin (2006), que advoga que na formação da cultura de uma organização, existem certos elementos ou dimensões que contribuem para a sua construção. Consequentemente, esses elementos, também influenciam o comportamento dos funcionários, o que pode acontecer de uma forma positiva ou negativa, na medida em que se ajustem mais ou menos às suas personalidades.

- **Valores:** A filosofia da empresa é expressa por meio dos valores, e estes guiam o comportamento diário no local de trabalho e, por isso, são considerados a base de qualquer cultura organizacional.
- **Histórias organizacionais com significados subjacentes:** Na maioria das organizações ocorre a prática de circulação de histórias para reforçar os princípios que a direcção executiva considera importantes.
- **Mitos:** São narrativas dramáticas ou eventos imaginados sobre a história da empresa e que estão ligados à formação de “lendas” dentro da empresa, tendo como objectivo ajudar a unificar os grupos, podendo até gerar vantagens competitivas.
- **Grau de estabilidade:** Uma empresa dinâmica, que opera a um ritmo acelerado, tem uma cultura diferente relativamente a uma empresa estável, que opera a um ritmo lento.
- **Alocação de recursos e recompensas:** A forma como os lucros e outros recursos são alocados dentro da empresa, exerce uma influência fundamental sobre a cultura.

- **Ritos e rituais:** Uma parte da cultura de uma empresa é formada pelas suas tradições. Como por exemplo, as reuniões regulares de equipas, eventos de despedida a colaboradores aposentados, recepções a convidados ilustres, etc.
- **Sentido de pertença:** Os funcionários são incentivados a sentirem-se parte integrante da organização através do cultivo da lealdade, da melhoria da sua produtividade e do alinhamento dos seus interesses com os da empresa.
- **Espiritualidade corporativa e organizacional:** o primeiro caso sucede quando os líderes se preocupam igualmente com o bem-estar dos funcionários e com a obtenção de lucro, sendo que a espiritualidade organizacional se refere ao fato de os trabalhadores, acreditarem em algo maior que eles mesmos dentro da empresa, a todos os níveis, além da religião.

Robbins (2005: 485), por sua vez, enumerou um conjunto de sete características que ilustram o conceito de Cultura Organizacional, partindo do princípio que cada cultura é única, tendo em conta que os fundadores das diferentes organizações não são os mesmos, não possuem visões iguais e nem tão pouco os mesmos valores. Na sua visão, estas são características-chave para as organizações, que se encontram em níveis variados ou com intensidades diferentes, dependendo daquilo que é mais ou menos valorizado no contexto de cada organização:

1. Inovação e empreendedorismo: grau de incentivo à inovação e assunção de riscos por parte dos empregados;
2. Atenção aos detalhes: grau em que se espera que os empregados demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
3. Orientação para resultados: grau em que a gestão se concentra mais nos resultados finais do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados;
4. Orientação para as pessoas: grau em que as decisões, tomadas pelos quadros dirigentes, levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
5. Orientação para trabalho de equipa: grau em que as actividades de trabalho são organizadas com maior frequência em equipa do que em formato individual;
6. Agressividade: grau de atitude competitiva e agressiva entre as pessoas, contra uma atitude calma e descontraída;

7. Estabilidade: grau em que as actividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

Na literatura existente, é, ainda, possível distinguir entre dois tipos de classificação de Cultura Organizacional: «ter» ou «ser» Cultura. Alguns autores direccionam o seu estudo numa perspectiva comparativa (Schneider *et al.*, 2012: 370), ou seja, a sua principal preocupação está em perceber as diferenças entre as várias organizações, na forma como se focam num desempenho eficaz e no seu grau de capacidade de mudança e adaptação. No fundo, o que pretendem distinguir é o conjunto de atributos que diferencia as organizações em termos de eficiência - a mais eficaz da menos eficaz. Esta perspectiva é classificada como funcional, e assume a ideia de que as organizações «têm culturas», colocando, assim, a cultura na posição de variável influenciadora da vida organizacional e do seu desempenho, ao lado de outras como a estrutura da empresa, tecnologia ou ambiente envolvente e, por isso, facilmente susceptível a alterações (Brooks e Bate, 1994). De acordo com esta ideia os membros da organização não participam na formação da cultura, isso é algo que lhes é «dado» aquando da sua entrada para organização (Huczynski e Buchanan, 2007: 634). Como exemplo, baseada no estudo de vários autores relevantes sobre este tema, podemos apresentar uma definição proposta por Schneider *et al.* (2012: 362), em que o conceito de cultura organizacional pode ser entendido, como:

“(...) Os pressupostos básicos compartilhados, valores e crenças que caracterizam um ambiente e são ensinadas aos recém-chegados como a maneira correcta de pensar e sentir, comunicados pelos mitos e histórias que as pessoas contam sobre como a organização se tornou no que é hoje, e que têm vindo a resolver os problemas associados com a adaptação externa e integração interna”

Em contraste, está a ideia de que as organizações «são a cultura» e que existem através dos seus colaboradores pois são eles que criam e desenvolvem essa mesma cultura (Morgan, 1986). Esta perspectiva rejeita a noção de que a cultura possua algum tipo de objectivo ou existência independente, que possa ser imposta aos membros da organização e, por conseguinte, também não aceita a ideia de que esta possa ser alterada e manipulada (Huczynski e Buchanan, 2007: 634), uma vez que se trata de algo que faz parte de um padrão histórico e por isso considerada mais como uma recorrência em vez de uma ocorrência (Bate, 1996 *apud* Senior e Swailes, 2010: 134). Neste sentido, o objectivo de estudo é o de decifrar a forma como os colaboradores experienciam a

própria organização, centrando-se na compreensão do processo de atribuição de significados aos diferentes elementos e situações, por parte dos membros da organização, que os levam à construção e partilha de um conjunto de pressupostos básicos que guiam o seu comportamento (Schneider *et al.*, 2012: 370). Morgan, um dos autores adepto desta visão, descreve a cultura como “ (...) um fenómeno vivo e activo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos em que vivem em conjunto” (Morgan. 1997: 141).

É, ainda, importante notar que de todas as definições de cultura organizacional, formais ou informais, apresentadas aqui até ao momento, todas elas sugerem em comum a ideia de algo que é partilhado. Atendendo à teoria de Martin (1992, 2002, *apud* Schneider, *et al.*, 2012: 370), o conceito de cultura organizacional, concebido sob esta ideia, insere-se numa de três perspectivas, a Perspectiva Integracionista, o que significa que as organizações têm ou são uma cultura partilhada por todos em que o conflito, a ambiguidade e as diferenças são ignorados e vistos como problemas a serem resolvidos. De acordo com esta visão, é o conjunto das características dessa cultura que levará a organização a melhorar, cada vez mais, o seu desempenho, através de um maior compromisso e controle dos seus empregados que, por sua vez, é medido através dos níveis de produtividade e lucros obtidos (Huczynski e Buchanan, 2007: 635-636). No extremo oposto a esta ideia, encontra-se a Perspectiva Fragmentada que rejeita a ideia da necessidade de partilha pois considera que é pouco provável que as pessoas dentro de uma organização, com personalidades, posições e papéis diferentes, tenham as mesmas experiências em comum e que lhe atribuam o mesmo significado e valor. Quanto à terceira perspectiva, a Perspectiva Diferenciadora, pode dizer-se que está entre as duas primeiras, uma vez que defende que é possível a existência de diferentes subculturas com características próprias numa mesma organização, onde as pessoas se integram consoante a sua vivência e experiências, dependendo da sua função, posição, género, etc. Portanto, o pluriculturalismo é considerado como um aspecto fundamental da organização e a cultura é vista como um produto da experiência conjunta, passível de ser definida onde quer que exista um grupo com conteúdos significativos de história comum, valores e crenças (Huczynski e Buchanan, 2007: 636).

#### 4.1. Valores Organizacionais

Os valores são um meio de conhecer a realidade organizacional pois reflectem as suas crenças mais valorizadas, que são a base das respostas privilegiadas e imediatas aos problemas da vida organizacional (Tamayo, 1996: 63). Quando um conjunto de pessoas enfrenta simultaneamente um problema e tem de encontrar uma solução que sirva os interesses comuns, estamos perante uma situação típica de formação de cultura, pois todos os rituais, modelos de pensamento e comportamentos que possam ser desencadeados, originalmente, pela necessidade de evitar situações dolorosas e geradoras de ansiedade, serão repetidos. Isto significa que os actores organizacionais têm de conseguir reconhecer tais necessidades e, para satisfazê-las, planear, criar ou aprender respostas apropriadas que, dessa forma, passam a ser conscientemente representadas como os valores da organização (Tamayo, 1996: 64). Contudo, para que se possa perceber a opinião que os indivíduos possuem acerca destas várias questões e situações com as quais são confrontados, torna-se necessário entender os seus valores subjacentes a cada matéria pois são estes que traduzem as convicções fundamentais a propósito da conduta e acção individual consideradas socialmente como desejáveis, certas ou boas (Ferreira *et al.*, 2001: 259).

Os valores humanos apresentam uma estrutura baseada em metas perseguidas pelos indivíduos (Tamayo, 2005: 198). A cada pessoa, durante o seu processo de desenvolvimento desde a infância, são transmitidos valores que vão sendo gradualmente interiorizados, resultando como uma matriz estruturante e relativamente estável ao longo da sua vida (Ferreira *et al.*, 2001), e que assumem a função de padrões normativos pelos quais os seres humanos são influenciados nas suas escolhas entre as várias opções de acção que percebem, o que quer dizer que passam a ser reconhecidos como as normas gerais através das quais formulamos atitudes e crenças de acordo com as quais nos iremos comportar (Zhang, Austin, Glass e Mills, 2008). Citando Bilhim (2008: 187), “(...) aquilo que as pessoas referem como valores é o que elas gostariam idealmente que fosse a razão do seu comportamento (...)” e, por essa razão, num contexto organizacional conhecer os valores individuais torna-se importante e imprescindível, na medida em que estes permitem compreender as atitudes e motivações dos actores organizacionais face às políticas de gestão. Os valores de uma organização são todos introduzidos por pessoas - os seus fundadores, os membros

influentes ou o conjunto de trabalhadores – que, quando ingressam na organização, já possuem um sistema de valores individuais que expressam as suas metas e define o que é bom para si, para os grupos e para a sociedade. Compreendemos, assim, que a fonte dos valores organizacionais está, não só, nas exigências da própria organização como entidade mas, também, nos interesses e motivações dos indivíduos que a compõem (Tamayo, 1996: 64; 2005: 200-201).

Consequentemente, a base das características gerais dos valores são as mesmas para as duas categorias – individuais e organizacionais. Ambos os tipos de valores expressam metas, tal como os valores individuais estão para as pessoas, os valores organizacionais referem-se aos princípios e metas colectivas, partilhadas pelo grupo (Tamayo, 2005: 199), ou seja, reflectem os valores partilhados pelos colaboradores, que são relativamente estáveis, persistentes e têm o papel de “(...) regras da vida (...)” para tomar decisões a cerca das prioridades da organização (Zhang *et al.*, 2008: 1011), funcionando como um código decifrador do significado das condutas individuais no seu interior e como um critério de padronização de comportamentos, os quais servem de pilares à construção da cultura organizacional (Ferreira *et al.*, 2001: 259-260), como já foi referido anteriormente.

No entanto, é preciso ter em atenção que estes últimos não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com os que eles gostariam que existissem na empresa, pois, muitas vezes, esses dois tipos de valores podem coincidir parcialmente mas, com frequência, são diferentes e até conflituosos a nível de interesses. É por isso que os valores organizacionais implicam necessariamente preferência, a distinção entre o que é importante e secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Esta distinção é chamada de ordenação hierárquica e pressupõe que a organização não se relaciona com o seu meio ambiente externo apenas como observador passivo mas sim como um actor que participa activamente, pois os valores evoluem e desenvolvem-se em estreita interacção com exigências externas e internas (Tamayo, 1996:63-64; 2005: 201). No seu dia-a-dia, os indivíduos estão, por vezes, sujeitos a serem confrontados com a conflitualidade e ambivalência dos valores, ou seja, em certas ocasiões podem estar conscientes que defendem determinado valor mas, dependendo da situação, é provável que se contradigam se a defesa desse valor gerar uma consequência penalizadora ou se, simultaneamente, acreditam noutra de sentido oposto. É inevitável que quando uma pessoa tenta estabelecer o que é bom para, ou não, para a organização

utilize princípios, interesses e metas que tem privilegiado durante toda a sua vida (Tamayo, 2005: 201). A solução para este tipo de problemas passa, então, pela hierarquização dos valores em termos de importância, que varia consoante a condição pessoal, profissional, social e cultural de cada um dos indivíduos, construindo-se, assim, um sistema de valores (Ferreira *et al.*, 2001: 260).

Difícilmente uma organização pode ignorar as motivações e interesses dos seus membros, pois grande parte das suas múltiplas e variadas exigências internas decorrem das necessidades e motivações individuais (Tamayo, 2005: 201). Neste mesmo sentido, Hultman (2001) sugere que, sendo o comportamento organizacional moldado pelos valores partilhados dos indivíduos, por conseguinte, a actividade organizacional pode ser melhorada através do «cultivo» e promoção desses mesmos valores mas de forma a encontrar um equilíbrio entre os valores individuais e os valores organizacionais. Este equilíbrio torna-se muito importante para que a integração dos colaboradores na organização e a sua identificação com a cultura organizacional seja bem-sucedida. Os valores servem para criar e manter a identidade da organização, guiar a vida organizacional, motivar os colaboradores e, particularmente, definir um contexto favorável para o trabalho produtivo, o que constitui a razão de muitos autores proporem que o desempenho superior das organizações resulta a partir de culturas com valores compartilhados fortemente enraizados e acreditam que organizações que possuam valores positivos estão menos sujeitas a comportamentos contraproducentes por parte dos seus colaboradores (Zhang *et al.*, 2008).

#### **4.2. Formas de Transmissão da Cultura Organizacional**

O conteúdo fulcral da cultura consiste nos valores organizacionais fundamentais mas nem sempre o seu significado é transmitido de forma clara e adequada e é por essa razão que muitas vezes a cultura organizacional é vista, desconfortavelmente, como um “(...) conceito difuso (...)” e “(...) intangível (...)” (Tichy, 1983: 255).

“A Comunicação Organizacional tem, como as demais formas de comunicação, o ‘defeito’ de existir sempre, ou seja, quer alguém pense nela e procure organizá-la, quer não, ela acontece, como se de um fenómeno natural se tratasse (...). Talvez por isso, todos os actores sociais presentes nas organizações se considerem capazes

de a realizar, facto que tem impedido que a mesma seja mais eficaz e eficiente (...).” (Fidalgo e Serra, 2005: 603 [tradução nossa])

Existem algumas características fundamentais que a maioria das organizações procura que estejam presentes na sua cultura, tais como: alto nível de respeito mútuo, confiança e entajuda; colaboração produtiva entre os membros, juntamente com a capacidade de divisão de tarefas e obtenção de resultados; conforto para lidar com a possibilidade de momentos de franqueza e partilhar e aceitar diferentes pontos de vista; e sentimento comum de compromisso com a missão, visão e valores organizacionais (Haneberg, 2009: 6). Mas como transmitir a informação para conseguir moldar a cultura neste sentido? Conforme Tichy (1983: 267), os dois veículos básicos de transmissão da cultura são, em primeiro lugar, a interacção entre os indivíduos que se reflecte na linguagem própria do grupo, designada por jargão, Histórias, símbolos, rituais e na criação de modelos de comportamento exemplar e, segundo, são os sistemas organizacionais que reflectem e reforçam a cultura, tais como os sistemas de planeamento de gestão, sistemas de informação e os sistemas de recurso humanos. Em acréscimo, também, o CEO pode afectar o rumo do desenvolvimento da cultura organizacional, em conjunto com a sua equipa de gestão executiva pois são eles que, voluntária ou involuntariamente, espelham a saúde e o sucesso da organização). No entanto, neste domínio da comunicação organizacional, existe uma problemática bastante importante a não ser esquecida:

“São múltiplos os casos onde o profissional de comunicação não tem qualquer interferência nas decisões estratégicas que afectando a comunicação das organizações, afectam a sua imagem e consequentemente os seus objectivos e os seus resultados organizacionais.” (Fidalgo; Serra, 2005: 603)

Por essa razão, não abrangidas pela teoria de Tichy mas igualmente relevantes, salientamos, também, como forma de transmissão essencial da cultura, as acções produzidas no âmbito da comunicação interna, reunindo contributos de vários autores, como será exposto em seguida.

### **Relações interpessoais**

As relações interpessoais desempenham um papel central na transmissão e na formação da cultura organizacional pois é através das interacções entre os membros da organização que os valores são comunicados e moldados.

“A comunicação interpessoal é a forma mais simples de comunicação entre, pelo menos, dois indivíduos. Contudo, revela-se também a mais complexa por ser

imprevisível. Permite o diálogo, a aceitação ou rejeição dos pontos de vista, num registo interactivo considerado a base da comunicação humana. (...) possibilita uma intervenção de valores sociais e psicológicos do indivíduo em interacção com os outros (...)" (Sebastião, 2009: 27)

Tichy (1983: 267-269), na sua obra, apresenta seis das formas mais comuns de transmissão da cultura:

- A linguagem técnica ou jargão, que corresponde às gírias utilizadas no ambiente de trabalho de um grupo profissional ou sociocultural. Exactamente por ser específica de determinado grupo, neste caso de uma organização, esta é uma linguagem essencialmente entendida pelos seus membros e, muitas vezes, pouco compreensível para quem está de fora desse ambiente.

- As histórias organizacionais, mitos e lendas são uma forma de transmissão da cultura através da narração de momentos ostensivos e verdadeiros que fazem parte da história da organização e que contêm uma mensagem moral útil, pelo ponto de vista em que transmite aos colaboradores que tipo de comportamento é esperado da sua parte. Quase sempre, nestes relatos memoráveis, existem personagens que se destacam pelas suas acções benéficas, que incorporam e enfatizam os valores organizacionais. Estas personagens são, frequentemente, os fundadores da organização ou alguns dos seus líderes de topo.

- Os rituais e cerimónias, que têm a função de marcarem importantes ocasiões para a organização, como por exemplo, as festas anuais de natal ou as cerimónias de despedida de membros mais antigos que se retiram e terminam a sua carreira. Este tipo de eventos relembra aos colaboradores de quão importantes são para a organização e pretendem transmiti-lo de uma forma equalizadora, através, por exemplo, da prática de actividades e dinâmicas de grupo onde se promove o convívio e interacção de todos os membros sem diferenciações de estatuto.

- Muitas vezes a informação é transmitida através de símbolos, sendo que o mais usual, no caso da cultura organizacional, corresponde às «regalias executivas», das quais podemos referir o tipo de vestuário apropriado exigido, o espaço de estacionamento para veículos privados, o acesso a contas para despesas de luxo, o direito ou não a ter escritório próprio no local de trabalho e a sua dimensão, etc. Claro que, estes símbolos, não terão qualquer conotação e nem serão levados em conta se a interpretação do seu significado não for partilhada e reconhecida pelos membros da organização.

- Um gestor pode transmitir pode comunicar a mensagem cultural da organização, delineando o comportamento apropriado dos seus colaboradores através do seu próprio comportamento e exemplos.

- O humor entre os próprios colaboradores pode ser, também, uma forma de transmissão da cultura, particularmente em forma de anedotas ou piadas, por exemplo, sobre os seus concorrentes ou mesmo de si próprios em alguma situação embaraçosa. Os membros da organização ao participarem neste tipo de dinâmica sentem-se mais integrados e desenvolvem um maior sentimento de pertença e à vontade para com a organização.

### **Sistemas organizacionais**

Conforme Tichy (1983), o meio mais consistente e eficaz de transmissão da cultura é o sistema de recursos humanos, cujo ponto de partida é o processo de selecção e triagem aquando do recrutamento de novos membros, o que permite descartar, logo à partida, aqueles que menos se encaixam nos requisitos da cultura organizacional e irá, mais tarde, facilitar a comunicação, na medida em que “(...) persuadir os destinatários é um objectivo possível, se a forma e a organização da mensagem forem adequadas aos factores pessoais que o destinatário activa quando interpreta a própria mensagem (...)” (Wolf, 1992: 29). Segue-se a este último, o processo de socialização que possibilita aos indivíduos assimilar as normas, costumes e ideologias inerentes à cultura (Tichy, 1983):

“A partir do momento da contratação, o novo colaborador deve familiarizar-se com o ambiente de trabalho, a filosofia e os objectivos da empresa. Desta forma é estabelecido um clima de parceria, confiança e envolvimento com todos os colaboradores” (Sebastião, 2009: 98).

É este processo que permite desenvolver o comportamento adequado ao contexto organizacional em questão e que será depois apreciado através dos processos de avaliação e recompensas, que servem a função de reforço dos valores culturais pela gratificação e reconhecimento (Tichy, 1983).

Porém, também os sistemas de gestão contribuem em grande parte para a transmissão da informação cultural, sendo considerados os portadores da linguagem organizacional, uma vez que têm um papel de destaque na determinação das dimensões do carácter da organização. As reuniões dos quadros de gestão, por exemplo, são extremamente importantes no reforço da cultura, através da discussão das principais preocupações dos líderes e da definição das prioridades na agenda organizacional. A

partir daí, traçam-se os objectivos organizacionais, cujo conteúdo reflecte o que é considerado realmente relevante ou importante, e que apontam e dão a conhecer o caminho a seguir por todos os membros da organização em conjunto (Tichy, 1983), pois tal como Haneberg citou, “(...) uma equipa de gestão saudável irá catalisar e inspirar conversas e comportamentos semelhantes em toda a organização (...)” (2009: 6). É, então, indispensável lembrar que, neste contexto, “(...) a comunicação interna é prioritária e deve merecer grande atenção por parte da Administração (...)” (Sebastião, 2009: 98), devendo ser incluída, na ordem do dia, a discussão de estratégias de comunicação adequadas aos objectivos organizacionais. Este tipo de comunicação pode ser feito através de diversos instrumentos, que vão desde a informação directa transmitida pelos colegas de trabalho e chefias, até aos *house-organs*<sup>30</sup> - os boletins, folhetos jornais, *newsletters*, revistas internos, etc. – que, hoje em dia, com o desenvolvimento e generalização crescente da utilização das novas tecnologias, são mais frequentemente disponibilizados aos colaboradores através da internet e intranet, em detrimento das suas versões impressas (Sebastião, 2009). A gestão por objectivos visa servir de base para uma maior eficiência organizacional, através da realização de procedimentos sistemáticos, e contribuir para uma maior motivação e compromisso, por parte dos colaboradores, por meio da sua inclusão nos processos de planeamento das tarefas (Tichy, 1983). No entanto, e daí a grande importância da comunicação interna, “não basta ter uma equipa de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada não será possível potencializar a força humana da empresa” (Sebastião, 2009: 98).

### **CEO<sup>31</sup> como agente na transmissão e formação da cultura**

Tentar moldar a evolução da cultura organizacional é uma tarefa que compete ao chefe executivo da organização e, secundariamente, também, à sua equipa de gestão. Quer pretenda ou não, o CEO tem sempre um forte impacto na formação da cultura pois é quem consegue, por meio das suas próprias atitudes e comportamentos, de forma credível e legítima, moldar os comportamentos que deseja ver igualmente praticados pelos seus colaboradores. Como mencionado anteriormente, a história da organização, em particular as actividades dos seus fundadores e líderes, têm o poder de transformar

---

<sup>30</sup> *House-organ* é a denominação dada a um veículo de transmissão de informação dentro de uma organização, no âmbito da comunicação interna.

<sup>31</sup> *Chief Executive Officer*, que corresponde em português à designação de Presidente Executivo.

substancialmente as atitudes dos seus membros através do exemplo, tendo um enorme impacto na forma como a organização encara os problemas de adaptação externa e integração interna e fazendo com que cada cultura seja única, uma vez que a natureza das soluções reflecte as tendências dos fundadores e dos actuais líderes de cada organização. Da mesma forma, também contribui a intervenção do CEO na criação de novas linguagens, rituais, cerimónias ou restabelecimento de outros mais antigos ou, ainda, investir em actividades ou recompensas com forte significado simbólico. Uma das preocupações a ter em conta, aquando deste tipo de intervenções, prende-se com a mensagem, que deve clara, credível e relevante para cada um dos indivíduos, pois torna-se muito mais provável a sua aceitação se existir uma razão para tal e se esta não for contra as crenças que os membros têm sobre os valores organizacionais (Tichy, 1983: 269-270).

De facto, a chave para uma boa gestão estratégica e culturalmente consciente é a utilização de ferramentas culturais para ajudar no reforço dos objectivos técnicos e políticos, conseguindo assim, manter alinhados os três sistemas - técnico, político e cultural. Além das já referidas, outras duas ferramentas extremamente importantes neste contexto são a missão e a estratégia organizacionais (Tichy 1983: 269), que devem ser claramente transmitidas a todos os membros da organização, pela simples razão de que “(...) as pessoas precisam de um bom entendimento da estratégia da empresa, não apenas de algumas frases superficiais, se quiserem caminhar juntas na mesma dimensão (...)” (Kirby, 2001: 119 *apud* Gomes, Cunha e Rego, 2006: 93). Em suma, como nos explica Haneberg (2009), as pessoas dão sentido ao seu local de trabalho através da maneira como os seus supervisores na cadeia hierárquica falam sobre isso, ou seja, da forma como comunicam. A chave está na clareza da mensagem, de forma a dar a oportunidade aos colaboradores de desenvolver o seu sentido de resiliência e aceitação, alimentando e moldando uma cultura alinhada com os objectivos e propósito da organização. Se as acções e palavras dos quadros de gestão forem consistentes e alinhadas, terão com certeza o poder de moldar a forma como os colaboradores percebem as expectativas e, eventualmente, mudar as crenças e valores ultrapassados ou inúteis que impedem o progresso e a concretização dos objectivos estratégicos (Haneberg, 2009: 7).

## **Comunicação interna**

“A nível interno a comunicação tem por fim manter os colaboradores sempre informados do que ocorre na empresa, como um factor de motivação e participação (...)” (Sebastião, 2009: 98). Também, aliado a todo o trabalho de motivação dirigido aos colaboradores está a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, que, vista desta forma, passa a ser colocada como “(...) a maior estratégia de aproximação empresa/funcionário” (Moreira e Duarte, 2005: 609). Uma das tarefas mais relevantes da comunicação interna é, pois, a de alinhar os objectivos individuais dos colaboradores com os objectivos organizacionais, o que ajuda as organizações a construir culturas fortes, sendo a aspiração de atingir uma análise sistemática e distribuição de informação em todos os níveis hierárquicos simultaneamente e coordenados da forma mais eficiente possível, começando pela visão e prosseguindo para as políticas de gestão, missão e estratégia (Verčič, A.; Verčič, D. e Krishnamurthy, 2012).

Mais especificamente, entre os públicos internos identificam-se o público decorrente da relação de trabalho (empregado/empregador), os colaboradores, e o público decorrente da relação financeira (capital), os accionistas (Sebastião, 2009: 92). Hoje em dia, o gestor de informação é um mediador entre a administração e os colaboradores, é considerado como um «treinador» interno para a gestão (Verčič, A. *et al.*, 2012). A relação com os colaboradores visa assegurar a compreensão e o respeito pelas pessoas ligadas à organização através da explicação das políticas da mesma e das intenções e acções a desenvolver que interessam aos colaboradores. Por seu lado, a relação com os accionistas baseia-se nos mesmos princípios mas é menos “intensa”, ocorrendo maioritariamente em épocas de mudança na organização ou em determinados períodos do ano tendo em conta os seus interesses, e estabelece-se, normalmente, através de reuniões com a administração e comunicações formais escritas (Sebastião, 2009).

Com o intuito de transmitir a cultura e, também, a estratégia organizacionais, que, como já foi referido, orientam os seus valores, atitudes e comportamentos, a organização desenvolve um determinado conjunto de práticas baseadas em mecanismos formais da comunicação organizacional (maioritariamente em sentido descendente). Sustentada na obra de Ferreira *et al.* (2001: 372-373), passo a destacar:

- Documentos escritos, particularmente as *newsletters* e revistas;
- Organização de vídeos e outros audiovisuais para apresentação da empresa;
- Organização de seminários/encontros e/ou cursos de formação destinados a transmitir a sua cultura e estratégia;
- Desenvolvimentos de questionários;
- As reuniões de informação.

Estas últimas, as reuniões de informação, têm especial destaque pois permitem ter um feedback imediato, tendo a vantagem de transmitir não só a informação desejada, como, também, responder a questões directas dos colaboradores que nelas participam. Este tipo de eventos reforça o papel dos supervisores pois além de transmitirem informação mostra preocupação com os subordinados; aumentam o compromisso dos colaboradores com o seu trabalho e com a organização, uma vez que fornece informação precisa sobre os objectivos da organização e o papel de cada um; previne incompreensões, no sentido em que dá informação objectiva por meio de uma fonte credível, e, assim, prevenindo, também, as forças de oposição informais; promove a aceitação da mudança pois ajuda os colaboradores a entenderem as suas razões; e encoraja o feedback construtivo, as sugestões e respostas dos colaboradores (comunicação em sentido ascendente) (Ferreira *et al.*, 2001: 372).

Atribui-se, também, especial atenção ao desenvolvimento de questionários no interior da organização com o objectivo de ficar a conhecer as atitudes dos colaboradores face a determinado assunto, como a forma mais simples de promover a comunicação ascendente. Na realização desta prática deve prestar-se especial atenção a determinados factores, como: o envolvimento das chefias; seguir cautelosa e rigorosamente os procedimentos indispensáveis à construção do instrumento; divulgação da acção apelando às suas vantagens e posteriormente dos seus resultados a todos os envolvidos, destacando as áreas mais problemáticas; no caso de insatisfação, desenvolver acções para mudança desse resultado; e, finalmente, a avaliação das mudanças e promoção de acertos (Ferreira *et al.*, 2001: 373).

No entanto, apesar de todos os esforços da comunicação interna, muitas vezes a transmissão da informação faz-se involuntariamente, através das redes informais criadas no interior da organização. Estas comunicações informais podem ser realçadas pelo uso das tecnologias de multimédia, como a videoconferência ou, *chats* e fóruns realizados

na internet, sendo isso aplicado dentro do ambiente corporativo através das intranets, que segundo Moreira e Duarte (2005: 606) é “(...) uma maneira de usar a tecnologia de forma criativa gerando a mais ampla e ágil ‘media para comunicação’ (...)”, mas que podem, não obstante, constituir um mecanismo perigoso para o funcionamento da organização, pois a informação pode ser entendida erradamente e fundamentada em pressupostos e valores opostos por esta defendidos (Ferreira *et al.*, 2001).

## **5. Mudança na Cultura Organizacional**

As organizações operam em ambientes dinâmicos em mudança que provocam constantemente o desequilíbrio, sob forma das mais diversas situações. Para fazer frente a estas contingências e assegurar o êxito do seu trabalho, crescimento e sobrevivência, as organizações precisam de manter a integridade do seu sistema como um todo. Uma das principais funções dos conceitos crenças, atitudes, valores e suposições, que fazem parte do sistema informal de uma organização, é a de organizar a massa dos estímulos ambientais, para fazer com que sejam entendidos pelos indivíduos e, assim, proporcionar-lhes um sentimento de previsibilidade e significado. A evolução da cultura é, portanto, uma das maneiras através da qual um grupo ou organização preserva a sua integridade e autonomia, diferenciando-se do ambiente externo e de outros grupos e, ao mesmo tempo, criando a sua própria identidade (Schein, 2004: 320). Desta forma, a cultura pode e deve ser encarada como um activo gerador de vantagem competitiva, uma vez que é diferente de todas as outras e os elementos que a constituem são, por consequência, difíceis de imitar. A construção desses elementos é o resultado de um ciclo que se inicia com o desenvolvimento de uma declaração de missão única, que é a base da definição dos processos estratégicos originais necessários para incorporar o seu valor como missão organizacional e que servem depois como directrizes de comportamento (Scheneider *et al.*, 2012: 380).

Normalmente, as intervenções focadas na mudança da cultura organizacional têm subjacente o objectivo de preencher a lacuna entre a cultura existente e a que seria desejada. Esta informação sobre a diferença entre uma e outra é captada, e posteriormente medida, em entrevistas ou inquéritos aos membros da organização, obtendo assim o conhecimento necessário para planear um processo de mudança através

das acções mais adequadas (Scheneider *et al.*, 2012: 380). É muito importante que, nestas situações, a missão organizacional seja claramente definida e que os cargos de liderança apoiem, incondicionalmente, as intervenções necessárias à inserção do processo de redireccionamento, tendo sempre em consideração as contingências ambientais externas - sociais e económicas - que desempenham um papel bastante significativo na orientação do futuro da organização (Burke, 2011).

Estas contingências ambientais referidas tomam forma sob um conjunto de factores que dão pelo nome, mais específico, de “(...) percursos de mudança (...)” (*triggers of change*) (Huczynski e Buchanan, 2007: 589) e correspondem a qualquer espécie de pressão desestabilizadora para a organização, indicando que os actuais sistemas, procedimentos, regras, estruturas e/ou processos não são mais eficazes, podendo ser de natureza externa ou interna. A influência, dos factores, sobre as diferentes organizações depende, obviamente, das suas características e área de actividade. Huczynski e Buchanan (2007: 589) enumeram, por exemplo, oito destes factores externos e oito internos, que podem ser impulsionadores da mudança nas organizações:

**Factores externos:** Nova tecnologia; Novos materiais; Mudança nos gostos e preferências dos consumidores; Legislação e políticas governamentais; Actividades e inovações dos concorrentes; Alteração nas condições económicas nacionais e internacionais dos mercados; Mudanças nas políticas locais, nacionais e internacionais; Mudança no sistema de valores sociais e culturais.

**Factores internos:** Inovações no *design* de novos produtos e serviços; Fraco desempenho, baixa moral e níveis elevados de stress e rotatividade de funções; Nomeação de um novo líder ou da totalidade dos cargos de gestão de topo; Competências e conhecimento inadequados na base que levam à necessidade de programas de formação; Deslocação das instalações para áreas diferentes, por exemplo, mais próximas dos fornecedores e mercados; Identificação de problemas que exijam a retribuição de responsabilidades; Inovações no processo de produção; Novas ideias sobre a forma de entrega de produtos ou prestação de serviços ao consumidor.

Uma das mais conhecidas metáforas sobre mudança foi desenvolvida por Lewin (1951), que explica a necessidade das empresas passarem, primeiramente, por uma fase de *descongelamento* das suas circunstâncias actuais, com o intuito de avançarem até

uma nova posição desejada, para depois passarem por uma fase de *recongelamento* e estabilização das mudanças efectuadas durante todo o processo (Huczynski e Buchanan, 2007: 299). Esta teoria foi, também, referida e explicada, mais detalhadamente, por Schein (1982: 298-301; 2004: 320-324):

O *descongelamento* corresponde a uma situação de desequilíbrio, suficiente para gerar motivação para iniciar um processo de mudança, que poderá ir para além de apenas reforçar os pressupostos que já existem. Esta é, por assim dizer, a fase da identificação do problema e é composta por três processos distintos, que têm de estar presentes em certo grau, para que o sistema desenvolva a motivação necessária para a mudança:

- Tem de existir “(...) informação não-conforme(...)” (*disconfirming data*) (Schein, 1982: 298-299) suficiente para causar grave desconforto e desequilíbrio. Por “informação não-conforme”, entendem-se todos os itens de informação, de natureza política, social ou pessoal, que mostram à organização que alguns dos seus objectivos não estão a ser cumpridos ou alguns dos seus procedimentos não estão a ser realizados como suposto. No entanto, este tipo de informação é simplesmente sintomática, ou seja, não releva automaticamente qual o problema exacto subjacente, apenas cria um desequilíbrio que aponta que algo está errado em algum lado.

- A percepção desta situação irá resultar no desconforto e ansiedade e/ou culpa dos membros da organização, uma vez que se sentem ameaçados.

- Os membros da organização sentem que a identidade que foi sendo construída, e que foi a fonte do seu sucesso até ao momento, tem de ser preservada mesmo que isso signifique levar a organização a falhar na adaptação a um ambiente em mudança. Desta forma, os indivíduos têm de sentir segurança psicológica suficiente, para que percebam que serão capazes de ver uma possibilidade de resolver o problema e aprender algo novo sem a perda de identidade ou integridade, permitindo, assim, que admitam a existência de tal informação, em vez de a negarem ou ignorarem numa atitude defensiva.

Após esta etapa de aceitação e preparação para a mudança, segue-se uma fase intermédia de «reestruturação cognitiva» que, como o próprio nome indica, trata-se da redefinição cognitiva de alguns dos conceitos fundamentais do conjunto dos

pressupostos básicos da cultura. Para que se dê esta redefinição cognitiva é imprescindível que ocorra primeiro, ou simultaneamente, uma mudança no comportamento dos indivíduos, como Bem (1970: 60 [tradução nossa]) citou: “Uma das maneiras mais eficazes de mudar a mentalidade dos indivíduos está em mudar o seu comportamento em primeiro lugar”. Este processo de mudança ocorre através da tentativa e erro com base na análise do novo ambiente em geral ou pela imitação de modelos, com base na identificação psicológica com o modelo que deve ser seguido.

Finalmente, a fase final de qualquer processo de mudança, o «recongelamento». Esta fase refere-se à necessidade de reforçar a aprendizagem e interiorizar os conhecimentos recém-adquiridos, que incluem o novo padrão de comportamentos e o conjunto de novos pressupostos, para produzir de novo “(...) informação corroboradora (...)”. Esta é, no fundo, uma fase de estabilização para que o sistema organizacional retorne ao seu «normal» funcionamento, voltando a ter *feedback* positivo por parte das principais actividades da organização. No entanto, os autores Huczynski e Buchanan (2007: 589) defendem que no panorama actual, em que vivemos num “(...) ambiente de alta velocidade (...)”, «recongelar» não parece mais ser a melhor opção. Em vez disso, as organizações deveriam adoptar um ambiente interno de “(...) repetição de mudança (...)”, o que será o mesmo que dizer estar em constante fase de descongelamento, dado que as organizações são diariamente influenciadas pelas condições externas turbulentas que, por sua vez, são traduzidos num complexo fluxo de iniciativas que afectam o seu trabalho e as suas estruturas, a permanente realocação de recursos, sistemas e procedimentos deveria ser uma tentativa contínua para melhorar o desempenho organizacional.

No seguimento deste raciocínio, podemos, então, introduzir a teoria das três dimensões da mudança organizacional (Gomes *et al.*, 2006: 87), que nos diz que:

“(...) a análise da mudança organizacional deve incidir não apenas sobre a mudança planeada (i.e. aquela conduzida segundo um plano) mas também sobre a mudança emergente (i.e. aquela que se desenha de forma imprevista, em resposta a especificidades locais) (...)”

O autor defende que a mudança deve ser considerada como um processo parcialmente planeado mas, ao mesmo tempo, inevitavelmente emergente e parte de três pressupostos (Gomes *et al.*, 2006: 88-95):

**Pressuposto 1:** A mudança organizacional é um processo planeado, guiado pela gestão e destinado a conduzir a organização de um estado A a um estado B mais favorável que o anterior.

Este tipo de mudança planeada tem como vantagem ser capaz de focalizar a atenção de toda a organização nos objectivos de mudança pois estes processos são, geralmente, precedidos por intensas campanhas de comunicação interna. Também, o facto de ser um processo planeado, apoiado em objectivos e calendários claramente apresentados, além de se revestir de uma aparência de racionalidade e transmitir confiança, facilita que a via de mudança seja comparada com outras alternativas de execução possíveis, o que permite a escolha mais adequada para melhor alcançar o que se pretende.

Existem vários modelos de mudança planeada que subscrevem esta visão, um deles, a título de exemplo, é o dos “(...) seis passos para uma mudança efectiva (...)” (Beer, Eisenstat e Spector, 1990: 7-11): 1º - Mobilizar o compromisso para com a mudança por meio do diagnóstico conjunto do problema no sistema organizacional; 2º - Desenvolver uma visão compartilhada de como organizar e gerir uma estratégia competitiva; 3º- Proporcionar um ambiente que gere o consenso para a nova visão, que desenvolva as competências para representá-la e a coesão necessária para prosseguir; 4º- Disseminar o processo de mudança por todos os departamentos, de uma forma conciliadora; 5º- Institucionalizar o processo de mudança através de políticas formais, sistemas e estruturas; 6º- Monitorizar e ajustar estratégias em resposta a problemas no processo de mudança. Também Kotter (1995) concebeu um modelo para a concretização da mudança, o «processo de oito passos da mudança». O modelo consiste na prossecução de oito passos, cada um deles associado a um dos oito erros<sup>32</sup> considerados fundamentais pelo autor, que «minam» os esforços de transformação. Seguem-se, assim, os oito passos (Kotter, 1995:61 [tradução nossa]):

1. Estabelecer um sentimento de urgência: examinando as características do mercado e a concorrência, identificando e analisando os potenciais ou actuais situações de crise e as principais oportunidades;

---

<sup>32</sup> 1. Não estabelecer um estado de urgência; 2. Não construir uma equipa suficiente mente «poderosa»; 3. Falta de uma visão; 4. Falhar na comunicação da visão sobre a mudança; 5. Não remover os obstáculos, que possam eventualmente existir, à nova visão; 6. Falta de planeamento sistemático para criar e atingir objectivos de curto prazo; 7. Declarar o sucesso cedo de mais; 8. Não ancorar as mudanças à cultura da organização (Kotter, 1995).

2. Construir a equipa para liderar a mudança: reunir um grupo com poder suficiente para conduzir a mudança e que tenha a capacidade de trabalhar como uma equipa;
3. Desenvolver uma visão e uma estratégia: criar uma visão para ajudar a dirigir o esforço de mudança e desenvolver estratégias para concretizar essa visão;
4. Comunicar a visão da mudança: usando todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e estratégias, com o objectivo de difundir os comportamentos pretendidos para a organização e transmitindo, como exemplo, os comportamentos assumidos pela própria equipa que lidera a mudança;
5. Capacitar os colaboradores para actuar de acordo com a visão: eliminar os obstáculos existentes, adaptar os sistemas e/ou estruturas que inibem a mudança e encorajar a inovação e a tomada de risco;
6. Planear objectivos para o curto prazo: projectar mudanças de desempenho visíveis e, de facto, concretizá-las, reconhecendo e recompensando os colaboradores que para elas contribuíram;
7. Consolidar os resultados obtidos e continuar a promover a mudança: revigorar o processo com novos projectos, temas e novos agentes de mudança;
8. Institucionalizar as novas abordagens: articulando a ligação entre os novos comportamentos implementados e o sucesso da organização e desenvolver os meios necessários para assegurar a liderança e a sua sucessão, nesse sentido.

Por outro lado, existem as desvantagens da mudança planeada. Podemos começar por mencionar as circunstâncias sociais e políticas globais que, naturalmente, influenciam as decisões tomadas no seio da organização, e podem conduzir a atrasos no processo devido, por exemplo, a certas negociações, que por sua vez, podem levar a que os contornos da mudança sejam moldados por decisores desconhecedores das contingências e realidades locais. Também, o facto de representar a orientação de toda a organização para um objectivo preciso, acabando por desviar-la das adaptações locais, das tentativas de resolução de problemas de pequena dimensão, das pequenas alterações sem visibilidade e aparentemente sem importância, indica-nos que é uma opção mais adequada a responder a ameaças concretas e não à detecção e aproveitamento de oportunidades. É possível apontar, ainda, a questão do risco de adopção de práticas generalizadas que, apesar de terem funcionado bem em outros contextos, poderão não ser as mais adequadas para o caso decorrente.

**Pressuposto 2:** A mudança é um processo complexo e emergente, cujos contornos se delineiam à medida que, através da organização, as pessoas procuram responder aos desafios com os quais são confrontadas.

Nesta perspectiva, a mudança é um estado normal da vida organizacional resultante da complexidade das interações sociais no sistema, não sendo da exclusiva vontade da gestão, ao contrário da mudança planeada que corresponde supostamente aos desígnios e obedece à vontade da organização. Não obstante, pelo facto de ser considerada como um estado natural, a acumulação de mudanças emergentes pode criar a disponibilidade para a aceitação de uma mudança planeada, facilitando a construção da confiança para a sua implementação, uma vez que leva a encarar os processos de mudança como acontecimentos correntes e não como períodos estranhos e disruptivos. A mudança emergente, tem como característica a sensibilidade local pois é produzida como resposta em tempo real às necessidades específicas do meio e não como consequência de planos abstractos, criando, dessa forma, espaço para a improvisação, acção reactiva, controlo de danos e aproveitamento de oportunidades. Por estas razões e por se concretizar ao nível operacional, é capaz de proporcionar um maior e mais imediato feedback aos que a levam a cabo, satisfazendo as necessidades de autonomia, de controlo e de expressão individual. Contudo, apresenta como desvantagem ser insuficiente para fazer face às transformações da concorrência, dado que acumulação de várias mudanças emergentes faz-se de forma incremental, gradativa e limitada, pois ocorrem apenas ao nível da cultura e tecnologias existentes.

**Pressuposto 3:** A mudança é um processo passível, em análise retrospectiva, de múltiplas interpretações concordantes com os interesses dos vários envolvidos no processo. As análises dos processos passados tendem a influenciar o comportamento em processos futuros.

A forma como a história de mudança organizacional se vai fazendo ao longo do tempo, influencia o desenrolar de futuros processos de mudança. Por isso, a análise retrospectiva é importante não apenas pela sua atribuição de sentido ao passado mas, também, pela sua influência no futuro, já que os indivíduos não atribuem igual significado aos mesmos acontecimentos. A análise retrospectiva é importante não apenas pela sua atribuição de sentido ao passado mas, também, pela sua influência no

futuro, já que os indivíduos não atribuem igual significado aos mesmos acontecimentos. Em algumas situações as pessoas sentem a mudança como um processo aberto e acolhedor da sua participação, enquanto noutras podem entendê-la como um processo em que lhes são ditados limites. Claro que, estas diferentes interpretações de situações produzem visões diferentes da mudança, que autor separa em “(...) prescrição da mudança(...)” e “(...) facilitação da mudança (...)” (Gomes *et al.*, 2006: 88-95). A primeira, é considerada universal e é um processo fechado imposto pelo topo aos que a devem consolidar na prática, ao passo que a mudança facilitada é um processo aberto e moldável pelos seus agentes e apela à participação e envolvimento em vez de o encarar como obstáculo à concretização do plano. A forma como a organização molda as interpretações dos seus colaboradores relativamente ao processo de mudança, ajuda na compreensão das suas reacções a novos processos de mudança, como tal, se uma empresa tem um historial de processos fechados e mal sucedidos a tendência será para suscitar interpretações negativas mas se, pelo contrário, forem criados espaços e tempos de aprendizagem «coevolutiva», a tendência será para originar interpretações positivas e integração da mudança como processo natural. Neste sentido, a gestão da mudança consiste na interpretação de significados e entendimentos construídos ao longo do tempo através de um esforço de análise retrospectiva e, quando necessário, em «desactivar» e alterar os que afastam a organização da capacidade de aprendizagem e evolução.

Torna-se, então, oportuno falar em “(...) capacidade para a mudança (...)”, conceito que se refere ao grau de habilidade (recursos e capacidades) para empreender mudanças em grande escala, sem comprometer as operações diárias ou processos de mudanças subsequentes (Meyer e Stensaker, 2006: 218). Portanto, segundo Meyer e Stensaker, a explicação para o sucesso ou insucesso da mudança numa organização, não está apenas nos recursos que possuem e na forma como a gestão interpreta os sinais do meio ambiente e como molda o comportamento dos seus colaboradores durante o seu processo, mas também na crença de que as organizações têm diferentes capacidades para a mudança. Uma vez aceite esta ideia de que cada organização possui certa capacidade de mudança, então, também faz sentido indagar sobre os métodos de poder fomentar e desenvolver tal capacidade. É nesse sentido que os autores prescrevem e explicam um conjunto de acções agrupadas em cinco categorias, que podem ser

implementadas dentro das organizações e que promovem a mobilização pró-mudança (Meyer e Stensaker, 2006: 220-228):

- Comunicação de enquadramento das razões para a mudança (*framing*), que deve incluir o uso de símbolos e metáforas com o objectivo de reforçar e simplificar a mensagem. O modo como a mudança é “enquadrada” no contexto organizacional e como isso é comunicado pela gestão tem uma grande influência na percepção e reacção das pessoas.

A utilização de símbolos e metáforas na comunicação pode contribuir para a estimulação de capacidades de mudança recorrendo ao conhecimento e compreensão adicionais. Por exemplo, em muitos casos as metáforas têm o poder de fazer despertar representações emotivas e memoráveis de algo familiar, contribuindo, dessa forma, para tornar a necessidade da mudança e os seus conteúdos mais compreensíveis e ao mesmo tempo servir como razão de motivação para os membros da organização (Mayer e Stensaker, 2006:221-222).

- Encorajar a participação dos colaboradores na concepção e implementação da mudança é parte essencial e indispensável do processo. É, de certa forma, uma acção sensível pois as pessoas têm que se sentir realmente integradas, sentir que a sua participação é genuinamente desejada e não, apenas, utilizada como uma manobra hipócrita por parte da gestão para, mais tarde, evitar algum tipo de crítica. A ocorrência de uma situação desse género poderá provocar reacções cínicas por parte dos colaboradores, o que irá resultar o “contaminação” do processo de mudança (Mayer e Stensaker, 2006: 224).
- É necessário definir o ritmo e o sequenciamento das diferentes etapas do processo de mudança, ou seja, é preciso estabelecer a que velocidade será feita a mudança e a ordem de execução de cada etapa. Mudanças lentas dão maior oportunidade para que se perceba o que está a acontecer mas, por outro lado, a lentidão pode ser tomada como uma falta de urgência na mudança e, de certa forma, alimentar as forças de resistência presentes. Mudanças rápidas podem acelerar os benefícios desejados mas podem, também, levar a uma destruição do processo se decisões precipitadas forem tomadas. Estabelecer o ritmo e sequenciamento das intervenções é um passo chave na gestão da mudança (Mayer e Stensaker, 2006: 225-226).

- Durante um processo de mudança, as organizações podem estabelecer novas ou usar as rotinas diárias de trabalho já existentes para lidar com a mudança. Rotinizar a mudança (routinizing) significa usar estruturas e processos que já estão em vigor na organização ou tentar institucionalizar novas estruturas e processos que podem ser aplicados em vários processos de mudança. Utilizar rotinas já estabelecidas, reduz o número de coisas novas com as quais os indivíduos têm de se relacionar, o que pode ser uma vantagem na facilitação da mudança. As rotinas podem, também, ser um meio de ajuda na criação de confiança entre a gestão e os colaboradores durante o processo (Mayer e Stensaker, 2006: 226-227).
- Na maioria dos casos, durante os períodos de mudança, as organizações recorrem a recursos humanos alheios especializados para apoiarem a sua implementação. O recrutamento de consultores, *experts* em mudança nas mais diversas áreas e, até mesmo, proceder a novas contratações para cargos-chave, são práticas comuns. Por exemplo, um dos recursos apontados como cruciais para a facilitação da mudança, é a capacidade de gestão da organização nos seus níveis operacionais intermédios e da base, que muitas vezes não é suficiente e, por isso, recorre-se frequentemente à contratação de mais gestores para estes cargos. Nesta perspectiva, o recrutamento significa um aumento nos recursos disponíveis e maior apoio no processo de mudança, o que vai afectar, positivamente, ambas as capacidades para mudar e manter o foco operacional (Mayer e Stensaker, 2006: 227-228).

## **6. Alinhamento estratégico e Cultura Organizacional**

Pode, também, considerar-se a gestão da cultura organizacional como um imperativo estratégico, normalmente, expresso em termos da necessidade das organizações se tornarem mais flexíveis, mais adaptáveis, mais «fluídas» e mais proactivas. Uma organização eficaz é aquela onde existe um bom alinhamento estratégico, isto é, onde os seus componentes estão alinhados entre si e em que os seus sistemas políticos, técnico e cultural estão, também em bom alinhamento uns com os outros. Por conseguinte, percebemos que o objectivo da gestão de mudança estratégica é

o de alinhar tecnicamente, politicamente e culturalmente os componentes de uma organização – missão e estratégia, estrutura e recursos humanos (Tichy, 1983: 124).

Existem, portanto, segundo o autor Tichy (1983: 125), quatro formas de alinhamento estratégico: alinhamento técnico, alinhamento político, alinhamento cultural e, por último, uma forma de teste à consistência entre os três sistemas. A principal preocupação aqui, será a de incidir a nossa análise sobre o alinhamento cultural com os outros dois sistemas, técnico e político.

O sistema cultural é o que tem a função de «colar» a organização como um conjunto, pois fornece aos seus membros mapas cognitivos a partir dos quais baseiam a sua compreensão sobre a organização e os seus comportamentos e serve como justificação social para o que fazemos - como por exemplo, fornecer serviços ao consumidor, zelar pela saúde de um paciente, produzir produtos com qualidade, etc. -, deste modo, as mudanças no sistema cultural devem reflectir valores relacionados com a preocupação pelas pessoas, produtividade e qualidade de vida no local de trabalho (Tichy, 1983: 253-254).

“O processo de alinhamento deve ter em conta os diferentes módulos da prática diária da organização: nos processos de recrutamento e selecção – de modo a atrair as pessoas certas; nos programas de treino e formação para os recém-chegados – de modo a garantir que estes compreendem claramente quais os valores da empresa; nos critérios de retenção, promoção e despedimento; nos planos de incentivos e prémios; nos sistemas de penalização; e sobretudo nos padrões de comportamento dos gestores, especialmente os de topo.” (Henriques,L., mygalp magazine 17, 2013: 14)

Alcançar o alinhamento estratégico é da responsabilidade dos líderes da organização, os quadros de gestão podem simplesmente escolher observar ou, em vez disso, talvez reforçar o impacto poderoso que a cultura organizacional pode ter, assumindo a responsabilidade da tentativa de influenciar a maneira como a cultura se desenvolve, através do planeamento estratégico de mudanças culturais com o objectivo de aproveitar o seu potencial (Tichy, 1983: 255). A estratégia de mudança cultural é desenvolvida através de dois tipos de alinhamento: primeiro o alinhamento com o sistema técnico e sistema político e, segundo, o alinhamento no interior do próprio sistema cultural. Este processo decorre em diferentes etapas, por sua vez constituídas por várias acções que visam alinhar o conteúdo cultural nessas duas dimensões (Tichy, 1983: 256-266):

## **Alinhamento Cultural com a Estratégia organizacional**

“(…) Deve uma tentativa de mudar a cultura organizacional ser feita para se ajustar à estratégia? (…)” (Davis e Schwartz, 1981: 43 [tradução nossa]). A resposta a esta pergunta é dada por Schwartz e Davis (1981) que dizem que embora extremamente difícil de realizar, a cultura pode e, em alguns casos, deve mesmo sofrer alterações. No entanto, este é um processo longo que requer recursos consideráveis e não deve ser assumido imprudentemente. Existem três pré-requisitos para mudar uma cultura: acima de tudo, a estratégia e todos os seus elementos devem ser explicitamente definidos, depois, a cultura actual deve ser analisada e tornada tangível e, por último, a estratégia deve ser revista no contexto da cultura para determinar onde estão os possíveis riscos (Davis e Schwartz, 1981: 43).

Um dos principais interesses e preocupações primeiramente considerados neste processo, é o de como gerir a influência dos valores individuais chave nas decisões estratégicas, pois, embora as estratégias sejam concebidas sobre os pressupostos da gestão sobre os muitos fatores influenciadores externos, são os valores dos principais líderes da organização que limitam e constroem as estratégias (Davis e Schwartz, 1981: 46; Tichy, 1983: 256). De acordo com Davis e Schwartz, definir os valores culturais pode ajudar a organização a superar, ou pelo menos a gerir de forma mais elucidada, a influência que estes têm nas decisões estratégicas da organização:

“(…) A cultura de uma organização filtra a perspectiva da gestão de topo, limitando muitas vezes as opções estratégicas que estariam dispostos a considerar seriamente. Definindo os valores centrais da cultura de uma organização pode remover tabus antigos que tenham, desnecessariamente, constrangido a tomada de decisão estratégica no passado (…)” (Davis e Schwartz, 1981: 46 [tradução nossa])

A segunda principal preocupação é a de alinhar o conteúdo específico da cultura com a própria estratégia técnica da organização. Quando a estratégia muda em termos técnicos requer, também, adaptações culturais (Tichy, 1983: 258-260). A solução passa por identificar e focar os aspectos específicos da cultura da empresa que são de grande importância para o sucesso estratégico mas que são, ao mesmo tempo, incompatíveis com as abordagens organizacionais que são escolhidas e planeadas. A partir dessa análise é, então, possível desenvolver abordagens alternativas que melhor se encaixem na cultura existente ou planejar programas de mudança para alterar os aspectos da cultura que são a fonte do problema (Davis e Schwartz, 1981: 47).

## **Alinhamento Cultural com as Tarefas organizacionais**

Logicamente, uma estratégia implica tarefas, e por isso é preciso definir aquelas que a organização quer executar e com as quais a se vai comprometer. Exemplos de tipos de tarefas são a inovação, orientação para a produtividade, orientação de marketing, a melhoria da qualidade, etc. Este processo de alinhamento pressupõe-se interactivo, uma vez que cada tarefa necessita de normas e valores do sistema cultural congruentes com a natureza do seu tipo e, por isso, a cultura pode, em última análise, limitar e restringir as tarefas do sistema técnico organizacional (Tichy, 1983: 260). Por exemplo, uma organização que tenha uma cultura com a tradição em tratar as pessoas de forma adversa e mecanicista, será incompatível com uma estratégia organizacional orientada para o desenvolvimento das potencialidades dos seus recursos humanos.

## **Alinhamento da Cultura com a Estrutura Organizacional**

Uma questão cultural relevante para a estrutura é o alinhamento da estrutura básica com o estilo de gestão, o que se torna particularmente saliente quando as organizações fazem uma grande mudança de um tipo de estrutura para outro (Tichy, 1983: 261). Em maior parte dos casos neste âmbito, será de esperar que, para fazer a nova estrutura funcionar, um novo alinhamento cultural seja necessário, envolvendo, para os indivíduos e grupos da organização, as seguintes alterações citadas por Davis e Lawrence (1977: 108) neste contexto:

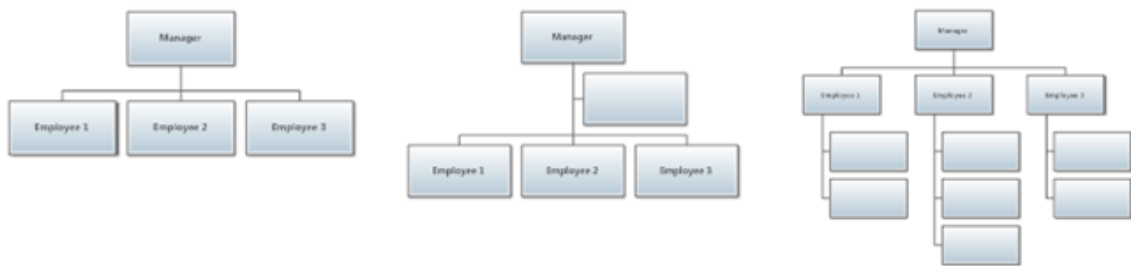
“Novos comportamentos, novas atitudes, novas aptidões interpessoais e conhecimento são exigidos de pessoas. Maior energia emocional é necessária pois as pessoas devem ser mais abertas, assumir mais riscos, trabalhar no desenvolvimento de confiança e confiar nos outros. Como um gestor funcional, uma vez disse: "estão a exigir-me que cometa um acto não natural". Ele experienciava, na altura, a lacuna entre os comportamentos exigidos e o comportamento real dos outros indivíduos.” (Davis e Lawrence: 1977: 108[tradução nossa])

Essa mudança na estrutura organizacional pode envolver a transição para uma estrutura de matriz baseada na lógica do sistema técnico, ou seja, uma estrutura que agrupa os colaboradores por função e produto e que reportam através de mais que uma linha de comando consoante o número de funções ou produtos estabelecidos, o que implica a necessidade de gerir simultaneamente várias componentes do negócio com igual atenção (Figura 12 e 13). Neste caso, apresenta-se um dilema cultural relacionado com a gestão de subculturas, já que uma organização com múltiplas linhas de negócio

desenvolve diferentes subculturas que, por sua vez, têm de ser alinhadas com as necessidades e requisitos dessas mesmas linhas de negócio (Tichy, 1983: 262).

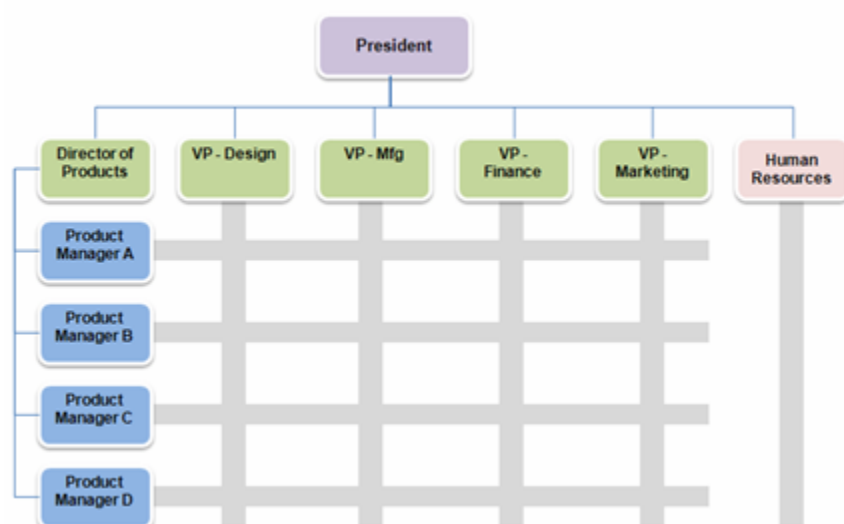
O dilema começa então com a questão da integração cultural, “(...) deverão as organizações desejar ter uma só cultura comum e abrangente?” (Tichy, 1983: 262). Uma vez que o trabalho foi dividido ou diferenciado, é a estrutura organizacional que determina a resposta a esta pergunta. Uma resposta negativa, será certamente adotada pelos aglomerados organizacionais, empresas que são compostas por várias subsidiárias que conduzem negócios separadamente, em muitos casos relacionadas só pelo nome. Em contraponto, nas situações onde é possível criar uma única cultura integrada, existe um leque de vantagens, como desenvolvimento de um sentido de lealdade maior para com a organização como um todo, tomada de decisão em prol do bem comum da organização, possibilidade de uma maior mobilidade e adaptação das pessoas entre as diferentes áreas e a comunicação facilitada pela linguagem comum (Tichy, 1983: 262).

**Figura 12.** Três exemplos de estruturas organizacionais - modelo tradicional descendente.



Fonte: <http://www.smartdraw.com>

**Figura 13.** Exemplo de estrutura organizacional em matriz.



Fonte: <http://www.vertex42.com/>

### **Alinhamento Cultural com os Recursos Humanos**

Os processos de importância mais central para a cultura da organização são os processos que envolvem os seus recursos humanos. Quando se fala em alinhamento do sistema cultural, falamos inevitavelmente no sistema de valores das pessoas e para que se concretizem a maioria das mudanças que têm vindo a ser discutidas neste trabalho, é necessário pensar, também, em mudar os valores das pessoas, existindo, para isso, duas formas de o fazer: uma é trazer novos membros e, a outra, passa por treinar e desenvolver os actuais membros da organização.

O conteúdo cultural é em grande parte determinado pelo processo de selecção de pessoas, quem é contratado ou promovido é, em parte, uma decisão cultural. O alinhamento cultural com a componente de pessoal pode ser facilitado combinando, oportunamente, as diferentes competências profissionais, motivações e valores dos indivíduos com as diferentes situações. Quando se consideram os recursos humanos numa perspectiva cultural, é útil diferenciar os atributos da personalidade de cada indivíduo que são, aparentemente, mais consistentes e imutáveis, de outros que são associados às suas atitudes instáveis adquiridos conforme as situações com que se deparam, o que nem sempre é uma tarefa fácil pela razão de que as atitudes de interacção interpessoal de algumas pessoas estão embutidos na sua própria personalidade, enquanto noutras, essas atitudes apenas reflectem a cultura dentro da

qual têm operado. As principais competências mais procuradas, de uma forma geral, pela maioria das organizações são: a aptidão técnica e funcional, capacidade de gestão, criatividade, segurança e independência. O que se pretende, acima de tudo, é que o indivíduo seja consistente com a cultura da organização e que se enquadre o melhor possível no seu contexto. No entanto, o desenvolvimento desta componente não fica apenas pelo processo de selecção e contratação do indivíduo, existe depois, um processo contínuo de treino, no ambiente de trabalho, que tem por objectivo moldar os seus valores, que se aplica também, sempre que exista a necessidade de mudança, aos membros mais antigos (Tichy, 1983: 264-266). Podemos, aqui, mencionar, convenientemente como exemplo, o programa de *trainees*<sup>33</sup> da Galp Energia que conta, já, com um percurso de 15 anos consecutivos e que tem permitido à empresa o rejuvenescimento dos seus quadros:

“Em cada processo de selecção conseguimos conciliar as necessidades da empresa, com as ambições e expectativas de jovens graduados que iniciam a sua carreira com a Galp Energia: o alinhamento com o perfil *trainee* e com os valores da empresa foi e será sempre uma preocupação da empresa em geral, bem como de todas as respectivas áreas, em particular. Tal como nas primeiras edições, mantivemos uma atenção especial ao acompanhamento, formação e desenvolvimento dos participantes neste programa.” (Faria, *mygalp magazine* 22, 2013: 9)

## 7. Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional é o vínculo desenvolvido por um indivíduo para com a sua organização, sendo considerado uma dimensão fundamental da vida organizacional (Pierro, Raven, Amato e Bélanger, 2012). Meyer e Allen (1991) levaram a cabo um trabalho de pesquisa com o fim de identificar os factores antecedentes do compromisso organizacional e que acabou por convergir na elaboração de um dos modelos conceptuais mais conhecidos sobre o tema, o modelo tridimensional. Segundo as suas pesquisas, se examinarmos as várias conceptualizações do compromisso organizacional, partindo da ideia de que se trata de um estado psicológico, podemos decifrar três dimensões principais: afectiva, instrumental e normativa.

---

<sup>33</sup> O *Generation Galp* é um programa de estágios com o objectivo de preparar jovens com potencial para integrarem os quadros da Galp Energia. (Fonte: [www.galpenergia.com](http://www.galpenergia.com))

Como ponto de partida do seu estudo, Meyer and Allen (1991) basearam-se na distinção entre dois tipos de abordagem ao conceito de compromisso organizacional, sugeridas originalmente por Mowday, Porter e Steers (1982: 26): compromisso atitudinal e compromisso comportamental. O primeiro foca-se na forma como as pessoas pensam sobre a sua relação com a organização, podendo ser interpretado como o processo de pensamento dos indivíduos sobre os seus próprios valores e objectivos com intuito de avaliar o seu nível de congruência com os da organização. Nesta perspectiva, as consequências comportamentais do compromisso são prováveis de ter influência sobre as condições que contribuem para a estabilidade ou mudança do mesmo. Por sua vez, o compromisso comportamental refere-se ao processo através do qual os indivíduos se tornam «prisoneiros» de determinada organização e à forma como lidam com isso, sendo que das atitudes resultantes do comportamento, espera-se que afectem a probabilidade desse mesmo comportamento vir a ocorrer novamente no futuro, fenómeno que dá pelo nome de persistência comportamental. Posto isto, o que é sugerido pelos autores no seu modelo, é a incorporação das duas abordagens e da sua relação complementar, propondo o conceito de compromisso organizacional como um tipo de mentalidade ou estado psicológico dos indivíduos, que reflecte desejo, necessidade e/ou obrigação perante a ideia de permanência na organização, consoante os seus sentimentos, crenças e preocupações sobre a relação com a mesma (Meyer e Allen, 1991: 62). Então, estas três dimensões partilham da visão de que o compromisso é um estado psicológico que caracteriza a relação dos trabalhadores com a organização e possui implicações práticas na sua decisão de continuidade de permanência na mesma, sendo que o que as distingue é a natureza desse estado psicológico (Meyer e Allen, 1991: 62-77):

O compromisso afectivo desenvolve-se como resultado das experiências que satisfazem as necessidades dos indivíduos e/ou que são compatíveis com os seus valores. Por outras palavras, refere-se ao vínculo emocional, à identificação e ao envolvimento do individuo com a organização e reflecte o desejo de manter a sua relação de participação que se desenvolve, em grande parte, como o resultado das experiências de trabalho, que podem ser divididas, basicamente, em duas categorias: aquelas que geram sentimentos de competência no trabalho ou proficiência pessoal. Os trabalhadores com um forte compromisso afectivo mantêm o seu emprego na organização porque assim o querem e porque realmente o valorizam.

O compromisso instrumental reflecte a necessidade de permanecer na organização como consequência da consciência dos custos associados ao seu abandono, tais como falta de alternativas ou acumulação de *side-backs*, ou seja, quando algo com importância para um indivíduo se torna dependente do seu emprego contínuo nessa organização e que, de outra forma, seria perdido. Por exemplo, a ameaça de perder o tempo e o esforço gastos na aquisição de competências não transferíveis, perder benefícios atractivos, desistir de privilégios concedidos pela antiguidade na empresa ou ter que deslocar a família e romper relações pessoais, podem ser considerados como tais custos. Os indivíduos, cujo principal elo de ligação com a organização é baseado no compromisso instrumental, permanecem porque precisam que assim seja.

O compromisso normativo refere-se a um sentimento de obrigação de permanecer na organização, resultante da execução de pressões, familiares ou sociais, ou da interiorização de normas de fidelidade impostas, antes da entrada do indivíduo para a organização e, também, mesmo no processo de socialização organizacional, e/ou do consentimento de prestação de favores que exigem reembolso a longo prazo, como sejam os custos de treinamento, formação, deslocação, etc. Os trabalhadores, com um grande nível de compromisso normativo, sentem que devem permanecer na organização até que a sua «obrigação» esteja soldada.

Segundo os autores, estas dimensões do compromisso organizacional são consideradas, de uma forma mais apropriada, como componentes e não como tipos de compromisso, e, assim sendo, cada indivíduo experiencia as três formas de compromisso simultaneamente mas com diferentes graus correspondentes a cada uma delas. Isto significa que cada pessoa tem um perfil de compromisso distinto, reflectindo os seus diferentes níveis de desejo, necessidade e obrigação de permanência numa organização (Meyer e Allen, 1991: 67-68). Como tal, a probabilidade de abandono de uma organização evolui na razão inversa do aumento de qualquer um dos componentes referidos, que por sua vez têm, cada um deles, diferentes implicações no comportamento do trabalhador (Meyer e Allen, 1991: 83).

Então, partindo dos conceitos apresentados anteriormente de compromisso atitudinal e comportamental e relacionando-os com os seus três componentes, pode estabelecer-se uma ligação directa e necessária entre eles. Perante, por exemplo, situações de aumento da responsabilidade percebida pelos indivíduos, o

comportamento pode desempenhar um papel instrumental na formação de atitudes, na medida em que o seu desempenho irá, supostamente, aumentar no mesmo sentido de forma a fazer face às novas exigências laborais e manter a sua posição na organização, o que, por sua vez, influencia o comportamento subsequente. Assim, os trabalhadores, que apresentam um elevado nível de proficiência, podem tornar-se comportamentalmente comprometidos a esse nível de desempenho, e, conseqüentemente, virem a desenvolver uma atitude mais positiva no sentido de compromisso afectivo para com a organização. Isso ocorre porque tal atitude, uma vez desenvolvida, pode assegurar a continuação desses altos níveis de desempenho no futuro, visto que os indivíduos tenderão a manter esse comportamento, não só por necessidade mas porque este será reconhecido e recompensado pela organização. O que acabámos de descrever é explicado pelo modelo de Meyer e Allen, através da ponderação do compromisso comportamental como um antecedente do compromisso afectivo e, dessa forma, como parte integrante da cadeia de feedback em que comportamentos de trabalho positivos, para com os quais o empregado assume responsabilidade, aumentam o compromisso comportamental e, conseqüentemente, o compromisso afectivo (Meyer e Allen, 1991: 78). Os colaboradores afectivamente comprometidos estão preparados a identificarem-se com a sua organização e dispostos a despende um esforço extra em seu nome, demonstrando, assim, um tal nível de cuidado que promove o desejo de permanecer com a organização (Poon, 2012: 1510).

## **IV. Enquadramento Metodológico**

No âmbito de uma investigação, é fundamental a sua modelização, ou seja, a definição do esquema subjacente e que rege o seu funcionamento, desenvolvimento ou procedimento, assim como a organização dos seus elementos e detalhes, com vista a um resultado harmonioso, eficaz e bem-sucedido (Maxwell, 2005). Citando Quivy e Campenhoudt (2008: 15), “(...) importa, acima de tudo, que o investigador seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para elucidação do real, isto é, no seu sentido mais lato, um método de trabalho”. O presente pode ser considerado como um trabalho descritivo, enquadrando-se no estudo de caso, e segue um modelo hipotético-dedutivo pois “(...) gera, através de um processo lógico, hipóteses, conceitos e indicadores para os quais se terão que procurar correspondentes no real (...)”<sup>34</sup> (Policarpo, 2012). Deste modo, inicia-se este capítulo definindo os objectivos do trabalho, que se dividem em objectivos pessoais, práticos e de investigação e na sequência dos quais apresento, também, as minhas questões de investigação, e seguidamente, apresenta-se o tipo de métodos empregues.

### **1. Objectivos**

#### **1.1. Objectivos pessoais**

Como objectivos pessoais refiro a vontade de aprofundar o meu conhecimento sobre as matérias abordadas, que penso serem de extrema importância para o meu percurso profissional futuro, uma vez que sou licenciada em Gestão e, após finalizar o mestrado em Ciências da comunicação, considero a perspectiva de poder seguir carreira na área da comunicação organizacional e, dessa forma, aplicar o conhecimento adquirido a nível profissional.

---

<sup>34</sup> Citação retirada do material de apoio às aulas da cadeira de Métodos de Investigação, leccionada pela Professora Verónica Policarpo, do mestrado em Ciências da Comunicação da UCP – FCH.

## **1.2. Objectivos práticos**

Quanto aos objectivos práticos, ambiciono finalizar o Curso de Mestrado em Ciências da comunicação com distinção e contribuir com uma análise relevante no âmbito do Projecto Valores 20+ Galp Energia, que venha a constituir uma mais-valia em desenvolvimentos futuros na cultura da Empresa.

## **1.3. Objectivos de Investigação**

No que se refere aos objectivos de investigação, pretende-se perceber de que forma os valores foram compreendidos pelos colaboradores, após as acções de comunicação que foram desenvolvidas nesse sentido e se, de facto, estão enraizados. Adicionalmente pretende-se também, verificar se existe uma correlação entre a adesão aos valores e o compromisso organizacional. Assim, foram formuladas as três seguintes questões de investigação:

1. Em que medida é que as acções de comunicação permitiram aproximar os colaboradores dos novos valores?
2. Em que medida a comunicação dos novos valores foi reconhecida pelos colaboradores?
3. A adesão aos novos valores da Galp Energia está correlacionada com o compromisso organizacional?

## **2. Métodos Empregues**

### **2.1. *Design* metodológico**

O método de tratamento da informação adoptado para a realização deste trabalho, assentou num *design* metodológico misto paralelo em que, segundo a definição apresentada nas aulas da cadeira de Métodos de Investigação, pela Professora Verónica Policarpo (2012), o uso de um método ajuda a compreender os resultados do outro, ou

seja, o seu uso é complementar mas os dois métodos são aplicados simultaneamente – qualitativo e quantitativo. A razão pela qual se decidiu adoptar métodos mistos prende-se com a complexidade dos dados que se pretendia recolher e com a natureza do tema do objecto de estudo e porque o propósito de investigação parte de um projecto já implementado. Esta pesquisa produziu, desta forma, dois tipos de dados, qualitativos e quantitativos, que requerem ser tratados de diferentes formas, por isso foi necessário recorrer a dois métodos de análise dos dados: a análise documental e a análise estatística.

## **2.2. Recolha de dados**

Em relação à recolha dos dados qualitativos, esta consistiu apenas numa análise de conteúdo textual para levantamento de alguns elementos teóricos. Elaborou-se um levantamento documental de todo o material existente, e ao qual foi permitido acesso, sobre a concepção e implementação do Projecto Valores 20+. A análise desta informação deu origem ao capítulo II deste trabalho, denominado por “Projecto Valores 20+ Galp Energia”, e permitiu- formular as questões de investigação, na medida em que forneceu importantes recursos para prosseguir com o trabalho, servindo, essencialmente, como uma base de comparação para os resultados se obtiveram e que serão apresentados mais adiante.<sup>35</sup>

No que respeita à informação do tipo quantitativa, o instrumento escolhido para a recolha dos dados foi o inquérito por questionário, “(...) pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem (...)” (Quivy e Campenhoudt, 2008: 188), de administração directa, constituído por um conjunto de respostas fechadas, com a finalidade de recolher um conjunto de dados padronizados, neste caso será a informação fornecida, na primeira pessoa, sobre o que cada indivíduo percebe e sente a cerca da prática diária na organização relacionada com os valores da cultura organizacional, com a comunicação interna, com as dimensões do compromisso organizacional e, também, com o conceito de identificação organizacional. As unidades de observação, destinadas à sua aplicação, correspondem, individualmente, a cada um dos colaboradores da Galp Energia pertencentes ao grupo

---

<sup>35</sup> Listagem dos materiais consultados no Anexo L.

seleccionado para este estudo. O questionário<sup>36</sup> foi endereçado aos colaboradores via *email*, pela área de comunicação interna, através do sistema de comunicação integrado mygalp<sup>37</sup>.

O referido questionário, para efeitos de comparabilidade de informação, foi adaptado a partir do questionário já administrado, anteriormente, pela equipa do CEGE/ISEG na formação Valores 20+ em Abril de 2013. O questionário é constituído por duas partes:

### **Parte I**

Esta parte é constituída por quatro questões, uma semiaberta, uma fechada dicotómica e outra do tipo fechada de resposta múltipla. As questões aqui integradas destinaram-se apenas à recolha de dados demográficos, idade, género, antiguidade de casa e nível de habilitações académicas, para que fosse possível caracterizar a amostra. Nenhuma destas questões foi alterada, relativamente ao questionário original.

### **Parte II**

Constituída por cinco questões de escala de diferencial semântico, duas das quais (questão 1 e 5) permaneceram inalteradas em relação ao questionário original e outras três redigidas especificamente de acordo com as necessidades desta investigação (2, 3 e 4).

Questão 1: composta por 16 afirmações correspondentes a quatro factores, neste caso aos novos valores GALP. Foi pedido aos inquiridos para classificarem cada afirmação, baseados numa escala de diferencial semântico entre nada (1) e muito (5), de modo a que cada afirmação expressa-se os seus sentimentos em relação aos valores que, na sua opinião, caracterizam a Galp Energia e aos que são importantes para a Galp Energia, separadamente.

Questão 2, 3 e 4: constituídas apenas por uma afirmação cada. Foi pedido aos inquiridos para classificarem a afirmação, baseados numa escala de diferencial semântico entre discordo totalmente (1) e concordo completamente (5), de modo a que a expressa-se a sua opinião em relação às acções de comunicação dos novos valores que foram

---

<sup>36</sup> Anexo M.

<sup>37</sup> Encontra-se no Anexo N o *email* enviado aos colaboradores fornecendo o *link* para o questionário *online*.

efectuadas, nas questões 1 e 2, e, na questão 4, em relação à prática dos mesmos na sua rotina diária.

Questão 5: composta por 43 afirmações correspondentes a sete factores. Foi pedido aos inquiridos para classificarem cada afirmação, baseados numa escala de diferencial semântico entre discordo totalmente (1) e concordo completamente (5), de modo a que cada afirmação expressa-se os seus sentimentos em relação ao seu contexto profissional actual. Dos sete factores, apenas quatro são considerados na análise de dados: compromisso normativo, compromisso afectivo, compromisso instrumental e identificação organizacional.

### **2.3. População e amostragem**

Considerando que, idealmente, todos os colaboradores estariam sujeitos a ser alvo das acções de comunicação dos novos valores GALP, o universo deste estudo é, exactamente, o conjunto de todos os colaboradores da Galp Energia. Uma vez que este é um universo algo complexo e com alguma extensão (cerca de 7500 colaboradores espalhados por todas as geografias onde a Empresa opera), optei pela escolha de um grupo mais restrito e com possibilidades reais de ser acedido e estudado, pois não me seria possível estudar todo o conjunto dos colaboradores. Assim, a população de referência são os 173 colaboradores que participaram na formação valores 20+ em Abril de 2013, aos quais foi dirigido o questionário, o que na prática corresponde à amostra em estudo, que é uma amostra por conveniência, uma vez que estes colaboradores estavam todos identificados na lista de participação na Formação Valores 20+ (Policarpo, 2012).

#### **2.3.1. Caracterização da amostra (respondentes)**

De uma população de referência de 173 colaboradores, obtive 47 respostas ao questionário, das quais 11 não puderam ser consideradas válidas (taxa de resposta de aproximadamente 21%), pois os inquiridos apenas responderam à I parte do questionário (dados demográficos), o que deu origem a uma amostra constituída por 36 unidades de observação.

Chamando a atenção apenas para alguns aspectos mais evidentes, como podemos observar na Tabela 2, existe uma diferença bastante significativa quanto ao género dos respondentes, sendo a maioria do sexo masculino com um valor 80%. Realça, também, o facto de a grande maioria se encontrar dentro da faixa etária dos 40 aos 59 anos, com antiguidade de casa entre os 16 e os 25 anos, cerca de 42%. No que se refere à formação, mais de metade dos respondentes são licenciados.

**Tabela 2.** Caracterização da amostra.

|                                |                     | <b>Frequência (n)</b> | <b>Percentagem (N %)</b> |
|--------------------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Género</b>                  | Feminino            | 7                     | 19,4                     |
|                                | Masculino           | 29                    | 80,6                     |
| <b>Idade</b>                   | Até 39 anos         | 8                     | 22,2                     |
|                                | 40 - 49 anos        | 11                    | 30,6                     |
|                                | 50 - 59 anos        | 12                    | 33,3                     |
|                                | >= 60 anos          | 3                     | 8,3                      |
|                                | Omisso              | 2                     | 5,6                      |
|                                |                     |                       |                          |
| <b>Habilitações académicas</b> | Freq. universitária | 2                     | 5,6                      |
|                                | Bacharelato         | 1                     | 2,8                      |
|                                | Licenciatura        | 24                    | 66,7                     |
|                                | Mestrado            | 8                     | 22,2                     |
|                                | Doutoramento        | 1                     | 2,8                      |
| <b>Antiguidade</b>             | Até 5 anos          | 6                     | 16,7                     |
|                                | 6-15 anos           | 6                     | 16,7                     |
|                                | 16-25 anos          | 15                    | 41,7                     |
|                                | >25 anos            | 4                     | 11,1                     |
|                                | Omisso              | 5                     | 13,9                     |

### 2.3.2. Validade da amostra

O cumprimento dos objectivos imediatos de divulgação dos valores pelos quadros superiores da Empresa e de os munir de instrumentos adequados para a sua disseminação por toda a organização, através da formação Valores 20+, foi plenamente

concretizado. Posto isto, o seu impacto iria depender da capacidade de operacionalização, dentro da organização, das acções de comunicação em cascata, para que os novos valores GALP fossem plenamente interiorizados por todos os colaboradores e outros *stakeholders* da empresa. No entanto, em consequência de algumas mudanças estruturais profundas na Empresa, que começaram a ser operacionalizadas pouco tempo depois de terminar o estágio, não foi possível realizar algumas das acções que estavam inicialmente determinadas<sup>38</sup>, o que, dada a dimensão da Galp Energia e dispersão geográfica dos colaboradores, fez com que uma parte dos colaboradores não tenham tido, ainda, um grande contacto com os novos valores.

Por essas razões, tendo presente o objectivo do meu trabalho, optou-se por escolher como amostra do universo de colaboradores da Galp Energia, aqueles que participaram na formação Valores 20+ em Abril de 2013, uma vez que foram os que tiveram mais contacto com os novos valores. Aqui, surgiram, também, algumas limitações aquando da administração do questionário, novamente, devido às grandes mudanças estruturais que estão neste momento a decorrer na Empresa. Como já referido, a amostra consistiu nos 173 colaboradores que participaram na formação, contudo algumas dessas pessoas já não estão mais ao serviço da Galp Energia, o que fez com que o número de respostas diminuísse em relação ao que seria esperado numa situação normal, a acrescentar, ainda, a esperada percentagem de omissão que pode ocorrer na utilização deste tipo de ferramentas.

## **2.4. Análise de dados e resultados**

Assim, o método de análise adequado para quantificar os dados foi o da análise estatística, onde se testou a diferença entre médias para determinar estatisticamente a significância dessa mesma diferença (teste T), e a análise de correlação. Estes dados foram analisados, através do *software* de análise estatística SPSS, onde foi construída a matriz de dados e classificados em variáveis do tipo quantitativas. Todos os testes considerados utilizaram o nível de significância de 5%.

---

<sup>38</sup> Foram realizadas, apenas, aquelas que foram descritas neste trabalho no capítulo “Projecto Valores 20+ Galp Energia.”

A análise apresentada, agora, apenas diz respeito à parte II do questionário, uma vez que a parte I foi já analisada na caracterização da amostra. Desta forma, analisaremos os dados pela ordem da formulação das questões feita no questionário:

**Q1: Identifique p.f. em que medida considera que cada uma das seguintes frases caracteriza a Galp Energia e em que medida as considera importantes para a empresa. Classifique, entre (1) Nada e (5) Muito, as frases abaixo, de modo a que tal classificação expresse o que sente relativamente a cada afirmação.**

Esta questão pretendia recolher as percepções dos colaboradores sobre os valores que caracterizam a Galp Energia e aqueles que consideram importantes para a Galp Energia. Os resultados obtidos, após a análise estatística, vai permitir-me tirar conclusões para dar resposta à primeira questão de investigação: Em que medida é que as acções de comunicação permitiram aproximar os colaboradores dos novos valores?

Os resultados desta mesma questão apresentados anteriormente pela equipa do CEGE/ISEG (ver Tabela 3) em sequência da formação Valores 20+, demonstravam uma diferença estatisticamente significativa (sendo o primeiro conjunto de médias inferior ao segundo), entre os valores que os colaboradores consideravam que caracterizam a Galp Energia (prática actual) e os valores que consideravam importantes para a Galp Energia (prática adequada) e por isso se procedeu ao planeamento de um conjunto de acções de comunicação dos novos valores. Após as acções de comunicação, o esperado seria que a importância média para cada valor aumentasse no geral (o desejado seria o mais próximo possível de 5), tanto para a prática actual como para a adequada, relativamente aos resultados anteriores. Comparando os resultados da Tabela 3 com os resultados da Tabela 4, podemos concluir que tal não se verificou e que os valores pouco alteraram, sendo que a importância média de cada valor na prática actual aumentou ligeiramente mas no caso da prática adequada verificou-se uma diminuição.

**Tabela 3.** Importância média dos valores, que na opinião dos colaboradores, caracterizam a Galp Energia (prática actual) e dos valores que são considerados importantes para a Galp Energia (prática adequada) (2013).

| Valores  | Prática actual                                   |                           | Prática adequada                   |                           |
|----------|--|---------------------------|------------------------------------|---------------------------|
|          | Índice de fiabilidade ( $\alpha$ ) <sup>39</sup> | Importância média [1 a 5] | Índice de fiabilidade ( $\alpha$ ) | Importância média [1 a 5] |
| <b>G</b> | 0.74   | -                         | 0.67                               | 4.58                      |
| <b>A</b> | 0.75   | 3.78                      | 0.70                               | 4.57                      |
| <b>L</b> | 0.70   | 3.80                      | 0.59                               | 4.56                      |
| <b>P</b> | 0.80   | 3.72                      | 0.80                               | 4.53                      |

**Tabela 4.** Importância média dos valores, que na opinião dos colaboradores, caracterizam a Galp energia (prática actual) e dos valores que são considerados importantes para a Galp energia (prática adequada) (2014).

| Valores  | Prática actual                     |                           | Prática adequada                   |                           |
|----------|------------------------------------|---------------------------|------------------------------------|---------------------------|
|          | Índice de Fiabilidade ( $\alpha$ ) | Importância média [1 a 5] | Índice de Fiabilidade ( $\alpha$ ) | Importância média [1 a 5] |
| <b>G</b> | 0.603                              | 3.88                      | 0.775                              | 4.43                      |
| <b>A</b> | 0.749                              | 3.92                      | 0.787                              | 4.45                      |
| <b>L</b> | 0.768                              | 3.91                      | 0.707                              | 4.44                      |
| <b>P</b> | 0.855                              | 3.86                      | 0.817                              | 4.43                      |

Outro aspecto esperado face aos primeiros resultados seria que a diferença, percebida pelos colaboradores entre os valores que caracterizam a Empresa e os valores que consideram importantes diminuísse. Então, para comparar a proximidade entre os valores que caracterizam a Galp Energia e os valores que são importantes, na óptica dos colaboradores, aplicou-se um teste de hipóteses, o teste-t, que revelou que existem diferenças significativas, ao nível de significância de 5%, entre as médias por valor (GALP) da prática actual e da prática adequada (ver Tabela 5). Estes resultados apontam para a ineficácia da comunicação dos novos valores, uma vez que os

<sup>39</sup> O Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) avalia o nível de consistência interna de cada item (Pestana e Gageiro, 2005: 527-530).

colaboradores continuam a percepcionar diferenças entre aquilo que identificam como prática diária na Empresa e aquilo que achariam ideal ser praticado.

**Tabela 5.** Teste aplicado às diferenças entre a importância média dos valores, que na opinião dos colaboradores, caracterizam a Galp energia (prática actual) e dos valores que são considerados importantes para a Galp energia (prática adequada) (2014).

|   | Média   | Desvio padrão | Desvio padrão da média | Intervalo de confiança a 95% <sup>40</sup> |           | T      | gl | Sig. |
|---|---------|---------------|------------------------|--|-----------|--------|----|------|
|   |         |               |                        | Lim.In f.                                  | Lim. Sup. |        |    |      |
| G | -.55882 | .61255        | .10505                 | -.77255                                    | -.34509   | -5.319 | 33 | .000 |
| A | -.52857 | .58715        | .09925                 | -.73027                                    | -.32688   | -5.326 | 34 | .000 |
| L | -.53095 | .61871        | .10458                 | -.74349                                    | -.31842   | -5.077 | 34 | .000 |
| P | -.56905 | .67775        | .11456                 | -.80186                                    | -.33623   | -4.967 | 34 | .000 |

**Q2:** A forma como foram comunicados os novos valores Galp permitiu conhecê-los melhor. Classifique a afirmação entre (1) Discordo Completamente e (5) Concordo Completamente, de modo a que tal classificação expresse o que sente relativamente a cada afirmação.

**Q3:** A forma como foram comunicados os novos valores Galp levou-me a melhorar a sua evidência na minha prática diária. Classifique a afirmação entre (1) Discordo Completamente e (5) Concordo Completamente, de modo a que tal classificação expresse o que sente relativamente a cada afirmação.

**Q4:** Os novos valores Galp são praticados habitualmente, na rotina diária da Empresa. Classifique a afirmação entre (1) Discordo Completamente e (5) Concordo Completamente, de modo a que tal classificação expresse o que sente relativamente a cada afirmação.

A informação recolhida por estas questões tem como fim responder à minha segunda questão de investigação: Em que medida a comunicação dos novos valores GALP foi reconhecida pelos colaboradores da Empresa?

<sup>40</sup> Intervalo de confiança para a diferença entre os dois conjuntos de médias, prática actual e prática adequada.

Foram formuladas três questões que pretendiam averiguar se, de facto, as acções de comunicação dos novos valores exerceram algum tipo de influência sobre os colaboradores da Galp Energia e na vida da própria Empresa como um todo. Analisemos a tabela que se segue:

**Tabela 6.** Média da classificação para cada questão.

| Questão  | Média [1 a 5] |
|--|---------------|
| 1. A forma como foram comunicados os novos valores GALP permitiu conhecê-los melhor.                                 | 4.28          |
| 2. A forma como foram comunicados os novos valores GALP levou-me a melhorar a sua evidência na minha prática diária. | 3.53          |
| 3. Os novos valores GALP são praticados actualmente na rotina diária da Empresa.                                     | 3.36          |

A primeira questão apresenta uma média de classificação de 4.28, o que significa que, de facto, os colaboradores admitem o efeito positivo das acções de comunicação dos novos valores na sua divulgação. No entanto, a segunda e a terceira questões com médias de 3.52 e 3.36, respectivamente, apontando para ineficiência da comunicação no incentivo aos colaboradores para prática individual dos novos valores na seu dia-a-dia e reconhecem que tal, também, não acontece na rotina diária da Empresa como um todo.

**Q5: Avalie p.f. a forma como se vê no seu contexto profissional actual. Classifique as frases abaixo entre (1) Discordo Completamente e (5) Concordo Completamente, de modo a que tal classificação expresse o seu sentimento sobre cada afirmação.**

Esta questão permite responder à terceira questão de investigação: A adesão aos novos valores da Galp Energia está correlacionada com o compromisso organizacional?

Através desta questão foi recolhida informação sobre a percepção dos colaboradores da Galp Energia em relação ao seu contexto profissional actual. Os factores que têm relevância serem analisados no contexto deste trabalho são os que

correspondem às três dimensões do compromisso organizacional (afectivo, instrumental e normativo) e ao conceito de identificação organizacional. Com efeito, na Tabela 8 verifica-se que a dimensão do compromisso organizacional mais experienciada entre os colaboradores da Galp Energia é a dimensão afectiva, seguindo-se pela normativa, ficando em último lugar a instrumental. Verifica-se, também, que os colaboradores se identificam bastante com a sua organização (4,1597). Relativamente aos resultados alcançados no estudo efectuado em 2013 (Tabela 7) durante o processo Valores 20+, não se verifica grande variação nos resultados, as médias de classificação de todos os factores decresceram ligeiramente, sendo esse decréscimo mais evidente na média relativa ao compromisso normativo e quase nulo na do compromisso instrumental. Estes resultados apontam para que a mudança de valores e a sua comunicação não tenham exercido grande influência sobre o vínculo dos colaboradores para com a organização.

**Tabela 7.** Média de classificação das três dimensões do compromisso organizacional (estudo realizado em 2013).

| <b>Factores</b>              | <b>Índice de fiabilidade (<math>\alpha</math>)</b> | <b>Média [1 a 5]</b> |
|------------------------------|--|----------------------|
| Compromisso Afectivo         | 0.762  | 4.3865               |
| Compromisso Instrumental     | 0.747  | 2.8087               |
| Compromisso Normativo        | 0.811  | 3.4842               |
| Identificação Organizacional | 0.656  | 4.2971               |

**Tabela 8.** Média de classificação das três dimensões do compromisso organizacional (2014).

| <b>Factores</b>              | <b>Índice de fiabilidade (<math>\alpha</math>)</b> | <b>Média [1 a 5]</b> |
|------------------------------|--|----------------------|
| Compromisso Afectivo         | 0.685  | 4.0282               |
| Compromisso Instrumental     | 0.815  | 2.8148               |
| Compromisso Normativo        | 0.890  | 3.1389               |
| Identificação Organizacional | 0.823  | 4.1597               |

Desta forma, com o objectivo de analisar se existe correlação significativa entre os valores organizacionais, neste caso os valores GALP, e as três dimensões do

compromisso organizacional e o conceito de identificação organizacional, efectuou-se uma análise de correlação, cujos resultados se encontram descritos nas Tabelas 9 e 10.

**Tabela de correlações relativa aos valores GALP considerados como prática actual na Galp Energia:**

**Tabela 9.** Representação da correlação existente entre cada um dos valores GALP, que representam a prática actual na Galp Energia (A), e cada dimensão do compromisso organizacional.

|                             |                       | Compromisso afectivo | Compromisso instrumental | Compromisso normativo | Identificação organizacional |
|-----------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Growing Together (A)        | Correlação de Pearson | .500                 | -.222                    | .274                  | .417                         |
|                             | Sig.                  | .002                 | .193                     | .106                  | .011                         |
| Action (A)                  | Correlação de Pearson | .535                 | -.143                    | .134                  | .615                         |
|                             | Sig.                  | .001                 | .405                     | .436                  | .000                         |
| Looking into the Future (A) | Correlação de Pearson | .466                 | -.075                    | .090                  | .507                         |
|                             | Sig.                  | .004                 | .663                     | .600                  | .002                         |
| Passion (A)                 | Correlação de Pearson | .618                 | -.100                    | .296                  | .609                         |
|                             | Sig.                  | .000                 | .563                     | .080                  | .000                         |

Verificou-se que os valores GALP estão positivamente correlacionados (a um nível de significância de 5%) apenas com o compromisso afectivo e com a identificação organizacional e que não existe correlação significativa com o compromisso instrumental e normativo.

Relativamente à intensidade da correlação podemos concluir que todas as correlações são moderadas, sendo que os seus valores se encontram num intervalo entre 0.417 e 0.618:

- O valor *Growing together* está mais intensamente correlacionado com a dimensão afectiva do compromisso organizacional (0.500).

- Os valores *Action e Looking into the future* têm a sua correlação mais intensa com a identificação organizacional (0.615 e 0.507 respectivamente).

- O valor *Passion* está, também, mais intensamente correlacionado com o compromisso afectivo (0.618), contudo a diferença entre esta correlação e a sua correlação com a identificação organizacional é bastante pequena (0.609).

**Tabela de correlações relativa aos valores GALP considerados como prática adequada na Galp Energia:**

**Tabela 10.** Representação da correlação existente entre cada um dos valores GALP, que representam a prática adequada na Galp Energia (B), e cada dimensão do compromisso organizacional.

|                             |                       | Compromisso afectivo | Compromisso instrumental | Compromisso normativo | Identificação organizacional |
|-----------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Growing Together (B)        | Correlação de Pearson | .092                 | .060                     | .253                  | .083                         |
|                             | Sig.                  | .605                 | .735                     | .149                  | .640                         |
| Action (B)                  | Correlação de Pearson | .454                 | .091                     | .451                  | .553                         |
|                             | Sig.                  | .006                 | .604                     | .006                  | .001                         |
| Looking into the Future (B) | Correlação de Pearson | .380                 | .149                     | .383                  | .422                         |
|                             | Sig.                  | .024                 | .394                     | .023                  | .012                         |
| Passion (B)                 | Correlação de Pearson | .374                 | .142                     | .298                  | .367                         |
|                             | Sig.                  | .027                 | .416                     | .082                  | .030                         |

Neste caso, podemos apurar que o valor *Growing together* não está significativamente correlacionado com nenhuma das dimensões do compromisso e nem com o conceito de identificação organizacional. Os valores *Action e Looking into the*

*future* estão positivamente correlacionados com o compromisso afectivo, normativo e com a identificação organizacional, não existindo correlação significativa com a dimensão instrumental. Por sua vez, o valor *Passion* está, apenas, positivamente correlacionado com uma das dimensões do compromisso, a dimensão afectiva, e com a identificação organizacional.

Relativamente à intensidade da correlação podemos concluir que todas as correlações são moderadas, sendo que os valores estão num intervalo entre 0.367 e 0.553:

- O valor *Action* está mais intensamente correlacionado com a identificação organizacional (0.553), sendo a correlação com as outras duas dimensões um pouco menos intensa e muito semelhantes entre si (0.454 e 0.451).
- O valor *Looking into the future* apresenta, também, uma correlação mais intensa com a identificação organizacional (0.422), sendo a correlação com as outras duas dimensões muito próximas (0.380 e 0.383).
- O valor *Passion* está mais intensamente correlacionado com o compromisso afectivo (0.374), contudo a diferença entre esta correlação e a correlação com a identificação organizacional é bastante pequena (0.367).

**Tabela 11.** Correlação entre as três dimensões do compromisso organizacional e a identificação organizacional.

|                              |                       | Compromisso afectivo | Compromisso instrumental | Compromisso normativo |
|------------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Identificação Organizacional | Correlação de Pearson | .703                 | -.143                    | .458                  |
|                              | Sig.                  | .000                 | .407                     | .005                  |

Podemos ainda notar que, no que se refere à correlação entre as três dimensões do compromisso organizacional e a identificação organizacional, existe correlação positiva forte entre esta última e a dimensão afectiva, e positiva moderada com a dimensão normativa, não existindo correlação significativa com o compromisso instrumental.

## **2.5. Limitações da Investigação**

Na medida em que se pretende generalizar os resultados deste estudo ao universo dos colaboradores da Galp Energia e sendo a amostra por conveniência, corre-se o risco de o número obtido de unidades de observação, que são os colaboradores da Galp Energia que participaram na formação Valores 20+, não ser suficiente para fornecer a quantidade necessária de dados, através do inquérito por questionário, e, assim, os resultados ficarem comprometidos por falta de informação. Acrescenta-se, também, no âmbito desta amostra, que a taxa de reposta é diminuta, para o que contribuiu a reestruturação da Empresa e o facto de alguns colaboradores terem deixado de o ser.

Outra questão advém precisamente da mesma base da anterior, e consiste na sinceridade e honestidade da pessoa que responde ao inquérito, que consciente ou inconscientemente pode não o ser. No caso deste trabalho, uma vez que no inquérito eram pedidas informações como a idade e o número de anos ao serviço na Empresa, creio que algumas pessoas receram em ser identificadas, o que muito provavelmente influenciou a qualidade da informação e o número de respostas. Também, as razões já referidas anteriormente aquando da justificação da validade da amostra, contribuíram nesse mesmo sentido.

## V. Discussão e Conclusões

### 1. Discussão

Tal como diz Watson (2006) qualquer organização tem que ter objectivos que funcionam como uma espécie de «cola» que mantêm unidos os seus vários sistemas. Na Galp Energia isso é uma realidade bem presente, encontrando-se, neste momento, a percorrer o caminho para a concretização do seu objectivo estratégico máximo, que a direcciona para uma «nova Empresa» – garantir a produção sustentável de 300 mil barris de petróleo e gás natural por dia em 2020. Nesse sentido, orientada para atingir os seus objectivos, deu início a um processo de mudança cultural, que foi o foco de análise deste trabalho, mas, também, estrutural, uma vez que, como refere Dubrin (2002), a estrutura organizacional traduz-se na combinação estratégica de pessoas e tarefas com fim a atingir os objectivos organizacionais e, por isso, deve ser ajustada de acordo com suas as necessidades. No entanto, uma organização vai muito além da sua configuração e dos sistemas de poder, é, também, uma cultura (Mintzberg, 1989), que diz respeito a um complexo processo de aprendizagem de um grupo assente na sua história partilhada e experiências prévias e que contribui para a «estabilidade estrutural» (Schein, 1992). Assim, compreende-se a necessidade de adaptar, também, a cultura à estratégia da Empresa (Davis e Schwartz, 1981), pois é ela o elemento de ligação dos seus membros como um conjunto, servindo como um mapa de orientação para os comportamentos adequados (Tichy, 1983). A Galp Energia, nesse mesmo sentido, reconhece a importância de dispor de colaboradores altamente motivados e alinhados com os objectivos e estratégia organizacionais e que essa seja assente em valores partilhados por todos, que funcionem como «faróis de orientação» da empresa, indo, assim, de encontro à opinião de Weick (1973) que nos diz que as organizações e os seus ambiente estão sempre em constante mudança e, por isso, é pouco realista definir o que são agora porque depois já não o serão, o que traduz a importância de planear a longo prazo, com uma visão para o futuro.

Foi nesta sequência que se chegou ao Projecto Valores 20+, cujo objectivo pretendido com a sua concepção e implementação era chegar a um conjunto de novos

valores organizacionais que fossem claros, transparentes, inteligíveis, que «brotassem» da Organização e não que lhe fossem impostos, e que traduzissem, de facto, a realidade da nova Galp Energia, pois são eles o conteúdo fulcral da cultura (Tichy 1983), e assegurar, numa fase posterior, a disseminação desses valores e dos princípios que alicerçam a identidade da Empresa, que é o contexto em que os membros interpretam e atribuem significado aos comportamentos (Fiol, 1991). A comunicação dos novos valores foi pensada e iniciada, a nível interno, num sentido descendente com a execução de um modelo de comunicação em cascata, em que os supervisores desempenharam um papel muito importante na promoção desta mudança cultural, através da divulgação, não só, dos próprios valores mas, também, na transmissão da informação precisa sobre os objectivos da organização e no incentivo ao compromisso dos colaboradores para com os mesmos (Ferreira *et al.*, 2001).

Desta forma, e de acordo com o objectivo definido neste trabalho, o inquérito que foi administrado aos colaboradores da Galp Energia pretendeu recolher informação sobre os valores que, na opinião dos colaboradores, caracterizam a Galp Energia, ou seja, a prática actual no seu local de trabalho, e sobre os valores que consideram importantes para a Galp Energia, que representam o que seria a prática adequada na sua óptica; sobre a influência das acções de comunicação dos novos valores nos colaboradores da Galp Energia e na vida da própria Empresa como um todo; e, por último, informação sobre a percepção dos colaboradores da Galp Energia em relação ao seu contexto profissional actual e em como se sentem em relação à sua Empresa, o que permitiu avaliar as três dimensões do compromisso organizacional (afectivo, instrumental e normativo) e o nível de identificação organizacional.

É importante salientar, antes de irmos mais adiante com os resultados obtidos, que a comunicação é um instrumento vital para a construção do universo simbólico da organização, que contribui para aproximar os seus públicos aos princípios e objectivos centrais da organização (Curvello, 2012), especificamente neste caso, opera no sentido de promover a coesão interna em torno da qualidade do trabalho a desempenhar, da estratégia e dos seus valores (Moreira e Duarte, 2005). Os resultados, após a análise estatística dos dados, levaram a concluir que as acções efectuadas na comunicação dos novos valores não exerceram a influência desejada na adesão dos colaboradores aos mesmos. A informação obtida revelou que a comunicação não foi eficiente no incentivo aos colaboradores para a prática individual dos novos valores no seu dia-a-dia e

consequentemente na rotina diária da Empresa como um todo. Normalmente, como explicam Scheneider *et al.* (2012), as intervenções focadas na mudança da cultura organizacional têm subjacente o objectivo de preencher a lacuna entre a cultura existente e a que seria desejada. Contudo, em sequência da aplicação do teste-t, foi possível perceber que os colaboradores continuam a perceber diferenças entre aquilo que identificam como prática diária na Empresa e aquilo que achariam ideal ser praticado.

Quanto ao compromisso organizacional, relativamente aos resultados obtidos no ano anterior, aquando da formação Valores 20+, o seu perfil não sofreu grandes alterações mantendo-se a dimensão afectiva a mais experienciada entre os colaboradores, seguindo-se pela normativa, que reflecte um sentimento de obrigação em permanecer na organização (Meyer e Allen, 1991), e, de forma muito ténue, pela instrumental, que se refere à necessidade sentida de permanecer na organização como consequência da consciência de custos associados ao seu abandono (Meyer e Allen, 1991).

Através da análise de correlações foi, também, possível auferir alguns aspectos interessantes. No que se refere à correlação da identificação organizacional com as três dimensões do compromisso, a de maior intensidade verifica-se com o compromisso afectivo e, de forma mais moderada, com o normativo, sendo que não existe correlação significativa com o compromisso instrumental. A noção de identificação organizacional descreve a «fusão» psicológica do indivíduo e da organização, que o leva a ver o seu «eu» como semelhante ao dos outros membros, a atribuir-lhe características definidoras de si próprio e a adoptar como seus a perspectiva e os objectivos organizacionais (Michel *et al.*, 2010); por sua vez, o compromisso afectivo refere-se, também, ao vínculo emocional, à identificação e ao envolvimento do indivíduo com a organização, baseando-se nas experiências laborais que geram sentimentos de competência ou proficiência pessoal e reflecte o desejo de manter o seu emprego (Meyer e Allen, 1991), o que explica a intensidade de correlação verificada, uma vez que os colaboradores afectivamente comprometidos estão preparados a identificarem-se com a sua organização e dispostos a despenderem um esforço extra em seu nome, demonstrando, assim, um tal nível de cuidado que promove o desejo de permanecer com a organização (Poon, 2012). Já a correlação com a dimensão normativa pode ser explicada por algum tipo de sentimento de fidelidade ou de dívida no sentido de, por exemplo, ter sido

proporcionado um processo de aprendizagem e formação ao longo dos anos que requereu investimento por parte da empresa, tendo em conta que a maior parte dos colaboradores estão ao seu serviço desde há muitos anos, sendo, mesmo, alguns anteriores à constituição do grupo Galp e provenientes das suas empresas constituintes, aspecto este que por seu lado, também, pode explicar parte da correlação com a dimensão afectiva.

No contexto da prática actual, todos os valores GALP estão positivamente correlacionados com o compromisso afectivo e com a identificação organizacional, sendo estas correlações de intensidade moderada. No entanto, quando passamos ao contexto da prática adequada, o valor *Growing together* deixa de estar correlacionado com qualquer uma das dimensões do compromisso organizacional e, mesmo, com a identificação organizacional. Como já foi referido ao longo deste trabalho, a Galp Energia encontra-se numa fase de mudança, tanto a nível cultural como estrutural, o que neste sentido, pode ter influência no sentimento actual face à Empresa e explicar esta alteração da percepção dos colaboradores entre o que caracteriza a Galp Energia e o que realmente para eles é importante, uma vez que certo número de colaboradores foram dispensados e muitos viram as suas funções alteradas. Numa fase de mudança, como esta que a Galp Energia experiencia actualmente, princípios como cooperação, partilha e criação de valor no sentido de maximizar objectivos colectivos (Figura 7), que, embora continuem a ser considerados uma característica da Galp Energia, podem não estar a ser experienciados a nível individual pelos colaboradores. O valor *Action* e o valor *Looking into the future* diminuem a intensidade da sua correlação com o compromisso afectivo e passam a apresentar correlação significativa moderada com a dimensão normativa. A relação entre o valor *Action* e a dimensão afectiva caracteriza a Empresa, isto é, a Galp Energia valoriza o empreendedorismo, elevada performance, proactividade e dedicação (Figura 7), contudo, quando nos focamos no que realmente os colaboradores consideram importante para a Galp Energia, há um decréscimo da relação afectiva e passa a existir uma correlação positiva com a dimensão normativa. Isto pode significar que na realidade a sua motivação para o trabalho assenta na base das regras definidas e, apenas, daquilo que lhes é solicitado e não no desejo de atingir resultados além dos objectivos definidos, ou seja, de exceder as expectativas. As conclusões quanto ao valor *Looking into the future* vão no mesmo sentido que as anteriormente descritas, uma vez que existe uma correlação entre o compromisso afectivo e factores

tais como inovação e sustentabilidade (Figura 7), que reflectem a crença na existência de um futuro para a empresa. Portanto, ao se verificar uma diminuição desta dimensão afectiva e, ao mesmo tempo, o aparecimento de uma correlação positiva com a dimensão normativa na perspectiva do que os colaboradores consideram importante para a Galp, pode supor-se que exista um sentimento de cepticismo no que respeita ao futuro de cada indivíduo na organização ou mesmo, de descrença para com as metas organizacionais definidas a longo prazo. Por sua vez, o valor *Passion* baixa acentuadamente a intensidade de correlação com o compromisso afectivo e aumenta, também, de forma acentuada a intensidade de correlação com a identificação organizacional. Isto pode significar que neste momento a razão de permanência na empresa esta relacionada mais com o sentimento de pertença pelo que é a organização e não com as experiências de trabalho que a Empresa lhes proporciona, o que pode ser um «bloqueador» para a concretização de objectivos estratégicos tão exigentes como os que a Galp Energia se propõe atingir nos próximos anos. Posto isto, torna-se pertinente falar em avaliação de capacidade para a mudança pois cada organização possui certo nível de capacidade de mudança, que se refere ao grau de habilidade (recursos e capacidades) para empreender mudanças em grande escala, sem comprometer as operações diárias ou processos de mudanças subsequentes (Meyer e Stansaker, 2006), o que, avaliando pelos resultados, não foi conseguido pela Galp Energia.

Então, de uma forma mais abrangente, o que estes resultados levam a concluir é que neste momento os colaboradores não sentem que exista um alinhamento entre a cultura organizacional e os objectivos estratégicos para os próximos anos, verificando-se um perfil de compromisso organizacional, entre os colaboradores, que reflecte um maior nível de obrigatoriedade do que de desejo. Este panorama, deverá ser em grande parte justificado pela conjugação dos dois processos de mudança organizacional a nível estrutural, o que neste caso implicou a retirada de alguns colaboradores e redefinição de funções de outros, e a nível cultural, que implica a redefinição cognitiva de alguns dos conceitos fundamentais do conjunto de pressupostos básicos da cultura e a alteração e adaptação de comportamentos (Bem, 1970), sendo necessário algum tempo para se dar a assimilação e o reajustamento às mudanças, o que não aconteceu - mudanças graduais e mais lentas dão maior oportunidade para que se perceba o que está a acontecer. Este contexto organizacional, também, não ajudou a encorajar a participação dos colaboradores na implementação da mudança cultural, neste caso dos novos valores,

pois as pessoas têm que se sentir realmente integradas e que a sua participação é genuinamente desejada e indispensável ao processo (Meyer e Stensaker, 2006). A sequência das diferentes etapas do processo de mudança e a sua execução integral é um aspecto muito importante, para que possa existir coerência e consistência no que é preconizado pelos agentes da mudança (Meyer e Stensaker, 2006), neste caso verificou-se a interrupção do Projecto Valores 20+ numa das suas fases mais cruciais, a comunicação, pois a mensagem não era compatível com as acções que estavam a ser postas em prática pelo processo de mudança estrutural.

## **2. Recomendações**

Retomando, se não houver um alinhamento entre a estratégia da empresa e a sua cultura, tal pode afectar o desempenho organizacional e, desta forma, comprometer a concretização dos objectivos a longo prazo. No entanto, a organização pode reverter esta situação apostando no reconhecimento do esforço dos colaboradores pelas grandes mudanças a que foram submetidos e pela sua lealdade. Assim, a Empresa deverá tomar medidas nesse sentido, tais como:

- Fazer o reforço de iniciativas já desenvolvidas, pela Galp Energia, que promovem o orgulho de ser GALP, como por exemplo as publicações sobre a história da empresa, os encontros de quadros, etc., uma vez que a comunicação a nível interno tem como objectivo ser um factor de motivação e integração dos colaboradores (Sebastião, 2009);
- Desenvolver iniciativas para promover a ligação das pessoas com seu trabalho, fazendo-as sentir que as suas funções são realmente importantes para a organização, o que vai no sentido de diminuir a evidência da dimensão normativa e aumentar a dimensão afectiva do compromisso;
- Implementar projectos de comunicação interna, no âmbito da cultura organizacional, semelhantes ao Projecto Valores 20+, de forma integral, pois é muito importante respeitar o ritmo e a sequência das diferentes etapas das definidas no planeamento de cada projecto (Meyer e Stensaker, 2006), para, assim, potenciar a assimilação das mudanças e a consistência entre o que a empresa quer transmitir e aquilo que os colaboradores assumem que é a verdadeira prática da Empresa.

- Futuramente, ter em atenção o alinhamento de projectos que contemplem situações de mudança organizacional de forma a complementarem-se e que não sejam antagónicos, dificultando, ou mesmo impedindo, a sua implementação e execução. Este aspecto prede-se com a avaliação da capacidade de mudança e na exploração dos métodos e estratégias mais adequados para realizar o seu processo (Meyer e Stansaker, 2006).

### **3. Conclusões**

Da discussão efectuada, pode concluir-se que a Galp Energia, talvez não tenha avaliado e considerado, de forma suficientemente consciente, o impacto da implementação simultânea de dois processos de mudança de carácter tão profundo, tendo em conta que se relacionam com dois pilares fundamentais para o funcionamento harmonioso de qualquer organização, a sua estrutura e cultura, avançando com a sua execução, sem conseguir, mais adiante, impedir que a mudança a nível estrutural interferisse de forma negativa na mudança cultural. Tal poderia ter sido evitado, ou pelo menos atenuado, se houvesse o desfasamento na implementação dos projectos, concluindo, primeiramente, o processo de mudança estrutural, fornecendo tempo aos colaboradores para se adaptarem à nova configuração organizacional e a novas funções, e só, depois, avançando para o processo de mudança dos valores, utilizando a cultura como um meio de reforço dessa mudança precedente e de motivação para seguir o «caminho» até à concretização dos seus objectivos estratégicos para 2020.

De um modo genérico, este estudo de caso foi capaz de provar a necessidade e importância do planeamento para a mudança, bem como do papel crucial da comunicação interna na execução dos desses processos. Percebemos, também, que a comunicação, aliada a uma boa gestão da cultura organizacional, pode exercer um forte poder sobre o vínculo dos colaboradores com a sua organização, promovendo a sua união e motivação na persecução dos objectivos colectivos.

## Bibliografia

- Andrzej, A. Huczynski; Buchanan, David A. (2007), *Organizational Behaviour*, Harlow: Pearson education Limited.
- Beer, Michael; Eisenstat, R. A.; Spector, Bert (1990), *Why change programs don't produce change*, Harvard Business Review, Nov – Dec 1990, reprint number 90601, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Bem, Daryl J. (1970), *Beliefs, Attitudes, and Human Affairs*, Belmont, California: Brooks/Cole Publishing Co.
- Bilhim, João (2012), *Comunicação Organizacional* – material de apoio às aulas da cadeira de Estratégia e Planeamento de Comunicação, mestrado em Ciências da Comunicação da UCP – FCH.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2008), *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, Lisboa: ISCSP.
- Brooks, Ian; Bate, Paul (1994), *The Problems of Effecting Change Within the British Civil Service: A Cultural Perspective*, British Journal of Management, Vol. 5, pp. 177-190.
- Cooley, Charles H. (1909), *Social Organization: a study of the larger mind*, New York: Scribner's.
- Curvello, João Azevedo (2012), *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*, Brasília: Casa das Musas.
- Dubrin, A. J. (2002), *Fundamentals of Organizational Behavior*, South-Western.
- Dubrin, Andrew J. (2006), *Fundamentals of Organizational Behavior*, Cengage South-Western.
- Fernandes, Maria Elizabeth; Marques, Antonio Luiz; Carrieri, Alexandre (2008), *Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração*. Cadernos EBAPE.BR, Dez. 2009, Vol. 7, n.º 4, Art. 11, Rio de Janeiro.

Ferreira, J. M. Carvalho; Neves, José; Caetano, António (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill.

Fidalgo, António; Serra, Paulo (2005), *Actas dos III SOPCOM, IV LUSOCOM e II IBÉRICO*, Vol. IV. Covilhã: Serviços Gráficos da Universidade da Beira Interior.

Fiol, M. C. (1991), *Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage*. *Journal of Management*, n.º 17, pp. 191-211.

Gioia, Dennis A.; Patvardhan, Shubha D.; Hamilton, Aimee L.; Corley, Kevin G (2013), *Organizational Identity Formation and Change*. *The Academy of Management Annals*, 2013, Vol. 7, n.º 1, pp. 123–193, London, UK.

Glynn, M. A.; Watkiss, L. (2012), *Cultural resonance as a bridge between micro and macro perspectives on organizational identity*, in Maguire, S.; Schultz, M.; Langley, A.; Tsoukas, H. (2013) *Perspectives Categories, Identities, and Cultural Classification - John Wiley & Sons Ltd and Society for the Advancement of Management Studies on Process Organization Studies: Constructing Identity in and around Organizations*, pp. 63–88. Oxford: Oxford University Press.

Glynn, M. A. (2008). *Beyond constraint: How institutions enable identities*, in Greenwood, R.; Oliver C.; Suddaby, R.; Sahlin, K. (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, pp. 413–430, Los Angeles, CA: Sage.

Gomes, Jorge F. S.; Cunha, Miguel Pina e; Rego, Arménio (2006), *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. L. (2004). *Introduction: Organizational discourse: Exploring the field*, in Grant, D.; Hardy, C.; Oswick, C.; Putnam, L. (Eds.), *The sage handbook of organizational discourse*, pp. 1–36, London: Sage.

Gregory, Brian T.; Harris, Stanley G.; Armenakis, Achilles A.; Shook, Christopher L. (2008), *Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes and organizational outcomes*, *Journal of Business Research*, n.º 62 (2009), pp. 673 -679.

Haneberg, Lisa (2009), *How Leaders Can Optimize Organizational Culture*, MPI Consulting: Cincinnati, Ohio USA.

Henriques, Paulo Lopes (2012a), *Galp Energia Valores 20+: O caminho*. Apresentação em *Power Point*.

Henriques, Paulo Lopes (2012b), *Projecto Galp Energia/ISEG: Valores 20+*. Apresentação em *Power Point*.

Henriques, Paulo Lopes (2013a), *Relatório da Formação Galp Energia Valores 20+*.

Henriques, Paulo Lopes (2013b), *Sistema de Valores Organizacionais: Um Guia De Comportamento*.

Hofstede, Geert (1991), *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*, Lisboa: Edições Sílabo.

Hultman, Ken; Gellermann, Bill (2001), *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Jaques, Elliott (1952), *The Changing Culture of a Factory*.

Katz, R.; Kahn, R. L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley&Sons.

Kotter, John P. (1995), *Leading Change: Why transformations efforts fail*, Harvard Business Review, March-April 1995.

Kwants, Catherine T.; Boglarsky, Cheryl A. (2007), *Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries*, *Journal of International Management*, n.º 13 (2007), pp. 204 - 230.

Glynn, Mary Ann; Navis, Chad (2013), *Categories, Identities, and Cultural Classification: Moving Beyond a Model of Categorical Constraint*. *Journal of Management Studies* 50, 6 September 2013. pp. 1124-1137.

Maxwell, Joseph (2005), *Qualitative Research Design: an interactive approach*, Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage.

McPhee, Robert D.; Pamela, Zaig (2001), *Organizational Theory, Organizational Communication, Organizational Knowledge, and Problematic Integration*, *Journal of Communication* 2001 - International Communication Association.

Meyer, Christine B.; Stensaker, Inger G. (2006), *Developing capacity for change*. *Journal of Change Management*, Vol. 6, n.º 2, pp. 217-231.

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, Vol.1, n.º1, pp. 61-89.

Michel, Alexandra; Stegmaier, Ralf; Sonntag Karlheinz (2010), *I Scratch Your Back – You Scratch Mine. Do Procedural Justice and Organizational Identification Matter for Employees' Cooperation During Change?*, *Journal of Change Management*, Vol. 10, n.º 1, pp. 41-59.

Mintzberg, Henry (1979), *The Structuring of Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall International Editions.

Mintzberg, Henry (1989), *Mintzberg On Management: Inside our strange world of organizations*, New York: The Free Press, a Division of Macmillian, Inc.

Monge, Peter; Poole, Marshall Scott (2008), *The Evolution of Organizational Communication*, *Journal of Communication*, n.º 58, International Communication Association.

Moreira, Adriana Gomes; Duarte, Maria Madalena Simão (2005), *Quando falo o que quero e digo o que é preciso* in *Actas dos III SOPCOM, IV LUSOCOM e II IBÉRICO*, Vol. IV, pp. 607-615. Covilhã: Serviços Gráficos da Universidade da Beira Interior.

Morgan, Gareth (1997). *Images of Organization*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mowday, R. T.; Porter, L. W. P; Steers, R. M. (1982), *Employee-organization Linkages: The Psychological of Commitment, Absentism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Mygalp magazine 17, *Clima Organizacional*, Julho e Agosto 2012.

Mygalp magazine 22, *O orgulho em ser GALP – Conheça os novos valores da Galp Energia*. Maio e Junho 2013.

Norma Regulamentar – Princípios de Comunicação Interna, NR-007 2012, Galp Energia.

O'Reilly, Charles A.; Chatman, Jennifer; Caldwell, David F. (1991), *People and Organizational Culture: A profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, Academy of Management Journal, Vol. 34, n.º 3, pp. 487-516.

Pestana, Maria Helena; Gageiro, João Nunes (2005), *Análise de dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pierro, Antonio; Raven, Bertram H.; Amato, Clara; Bélanger, Jocelyn J. (2013), *Bases of social power, leadership styles and organizational commitment*, International Journal of Psychology, Vol 48, n.º 6, pp. 1122-1134.

Pierro, Antonio; Raven, Bertram H.; Amato, Clara; Bélanger, Jocelyn J. (2012), *Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment*, International Journal of Psychology, Vol. 48, n.º 6, pp. 1122-1134.

Policarpo, Verónica (2012), *Modelização da Investigação em Ciências Sociais - Definição dos Métodos e Técnicas a utilizar: 3 Amostragem*. Material de apoio às aulas da cadeira de Métodos de Investigação, mestrado em Ciências da Comunicação da UCP – FCH.

Policarpo, Verónica (2012), *Modelização da Investigação em Ciências Sociais*. Material de apoio às aulas da cadeira de Métodos de Investigação, mestrado em Ciências da Comunicação da UCP – FCH.

Poon, June M. L (2012), *Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation–Moderation Framework*, Journal of Applied Social Psychology, 2012, n.º 42, 6, pp. 1505–1532. Wiley Periodicals, Inc.

Quivy, R., Campenhoudt, L. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

Robbins, S.P. (2005), *Organizational Behaviour*, 11th Edition, New Jersey: Pearson Education, pp. 485.

Robert E. Kraut; Robert S. Fish; Robert W. Root; Barbara L. Chalfonte (2002), *Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology*, in

*Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Schein, Edgar H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, Edgar H. (2004), *Organizational Culture and Leadership* (3rd Edition), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schneider, Benjamin; Ehrhart, Mark G.; Macey, William H. (2012), *Organizational Climate and Culture*, *The Annual Review of Psychology*, n.º 64, pp. 361-388.

Schultz, Majken; Ravasi, Davide (2006), *Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture*, *Academy of Management Journal* 2006, Vol. 49, n.º 3, pp. 433–458.

Schwartz, Howard; Davis, Stanley M. (1981), *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. *Organizational Dynamics*, Vol. 10, Issue 1, pp. 30-48.

Sebastião, Sónia Pedro (2009), *Comunicação Estratégica – As relações Públicas*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Senior, Barbara; Swales, Stephen (2010), *Organizational Change*, Harlow: Pearson education Limited.

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

Schein, Edgar. H. (1982), *Psicologia organizacional*, Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Stanley M. Davis, Paul R. Lawrence (1977), *Matrix*, Boston, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Tamayo, Alvaro (2005), *Comportamento Organizacional e Compromisso afetivo*, *Revista de Administração Mackenzie*, Ano 6, n.º 3, pp. 192-213.

Tamayo, Alvaro; Gondim, Maria das Graças Catunda (1996), *Escala de Valores Organizacionais*, *Revista de Administração*, São Paulo, Vol. 31, n.º 2, pp. 62-72.

Tamayo, Alvaro; Souza, Maria G. S. de; Vilar, Luciana S.; Ramos, Juliana R.; Albernaz, Janaína V.; Ferreira, Nadia P. (2001), *Prioridades Axiológicas e Compromisso Organizacional. Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 17, n.º 1, pp. 27-35.

Tichy, Noel M. (1983), *Managing Strategic Change*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Verčič, Ana Tkalac ; Verčič, Dejan ; Sriramesh, Krishnamurthy (2012), *Internal communication: Definition, parameters, and the future*. *Public Relations Review*, Vol. 38, Issue 2, June 2012, pp. 223–230.

Watson, T.J., (2002), *Professions and Professionalism: Should we Jump Off the Bandwagon Better to Study Where it is Going?*, *International Studies of Management and Organization*, Vol.32 (2), pp. 94-106, US.

Watson, Tony J. (2006), *Organising and Managing Work - organizational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*, 2nd Edition. Essex: Pearson Education Limited.

Weick, Karl (1973), *A Psicologia Social das Organizações*, Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo.

Whetten, David A. (2006), *Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity*. *Journal of Management Inquiry*, n.º 15, pp. 219-234.

Wolf, Mauro (1992), *Teorias da Comunicação*, 2ª edição. Lisboa: Editorial Presença.

Zhang, Xiaoxing; Austin, Simon; Glass, Jacqueline; Mills, Grant (2008), *Toward collective organizational values: a case study in UK construction*, *Construction Management and Economics*, n.º 26, pp. 1009-1028.

<http://www.smartdraw.com/software/organizational-chart-examples.htm>, consultado a 10/03/2014.

<http://www.vertex42.com/ExcelTemplates/organizational-chart.html>, consultado a 10/03/2014.

<http://www.thefreedictionary.com/benchmark>, consultado a 03/06/2014.

<http://www.galpennergia.com>, consultado a 15/07/2014.

## Anexos

### Anexo A – mygalp news.



### Anexo B – Inauguração das novas unidades integradas no projecto de reconfiguração da refinaria de Sines.

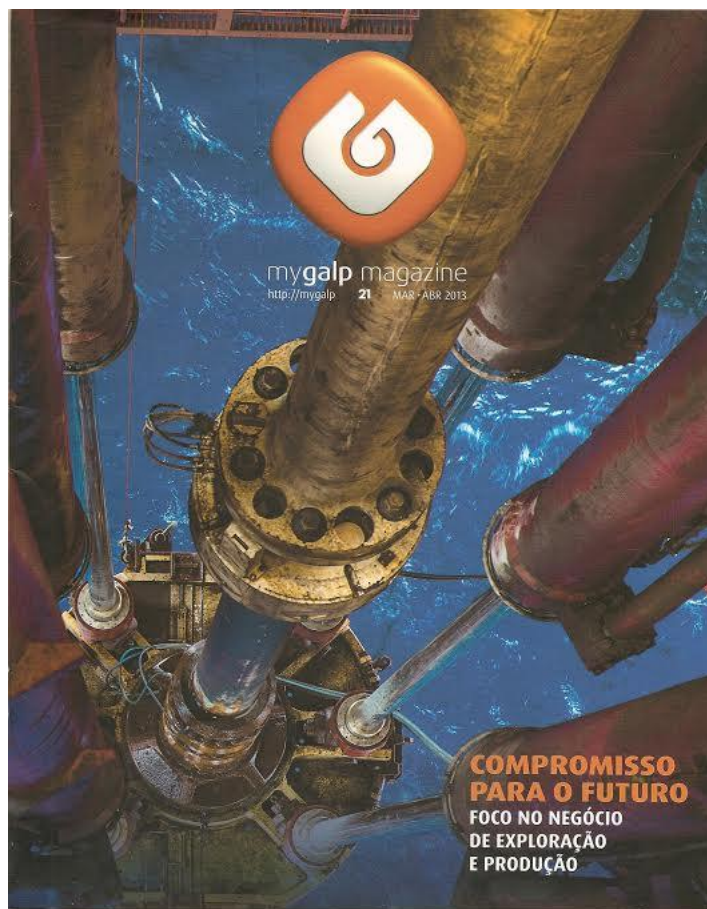




Anexo C – Cerimónia de entrega dos *pins* de ouro.



**Anexo D** – mygalp magazine, edição n.º 21, Mar – Abr de 2013



**Anexo E** – Celebração da escritura de constituição do Instituto do Petróleo e Gás, Associação para a Investigação e Formação Avançada.



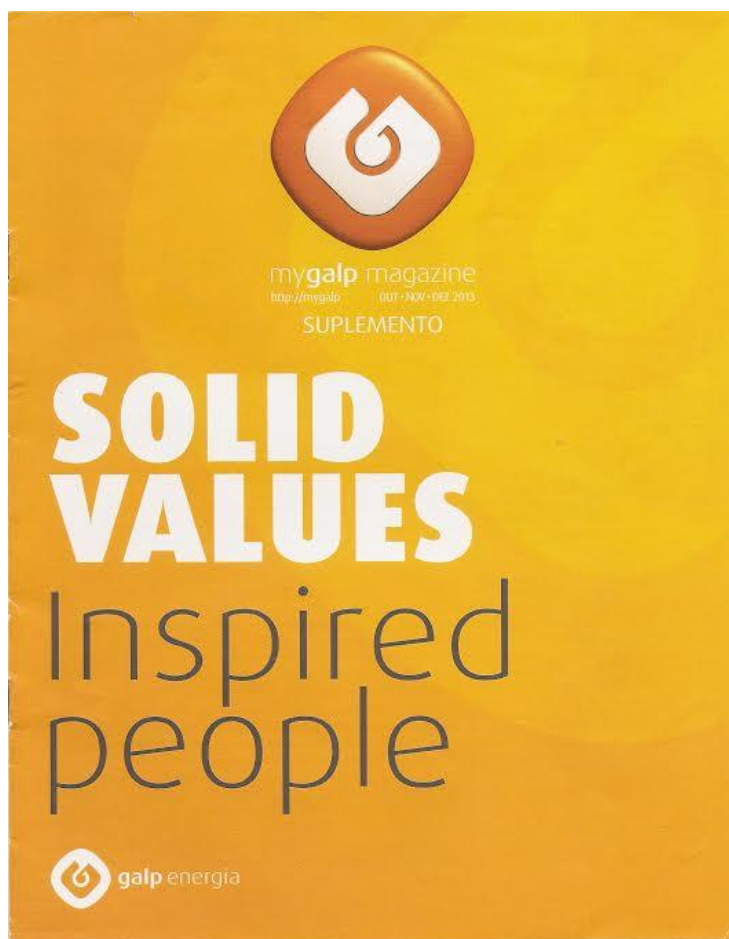
**Anexo F – Acção de Voluntariado Empresarial organizada pela Galp Voluntária.**



**Anexo G – Inauguração da primeira fábrica de produção de biocombustível – Enerfuel.**



**Anexo H** – Organização do Encontro de quadros superiores “*Solid Values, Inspired people*” Outubro 2013.



**Anexo I** – Actividade de estímulo – “Picture the Values”.



**Anexo J** – Edição nº 17 da mygalp magazine, Jul-Ago 2012: “Clima Organizacional”.



**Anexo K** – Edição nº 22 da mygalp magazine, Mai-Jun 2013: “O orgulho em ser GALP”.



**Anexo L** – Listagem dos Materiais consultados no âmbito do Projecto Valores 20+ Galp Energia:

- Henriques, Paulo Lopes (2012), *GALP ENERGIA VALORES 20+: O caminho*. Apresentação em *Power Point*.
- Henriques, Paulo Lopes (2013), *Relatório da Formação Galp Energia Valores 20+*.
- Henriques, Paulo Lopes (2013), *Sistema de Valores Organizacionais: Um Guia De Comportamento*.
- Henriques, Paulo Lopes (2012), *Projecto Galp Energia/ISEG: Valores + 20*. Apresentação em *Power Point*.
- Mygalp magazine 17, *Clima Organizacional*. Julho e Agosto 2012.
- Mygalp magazine 22, *O orgulho em ser GALP – Conheça os novos valores da Galp Energia*. Maio e Junho 2013.

**Anexo M** – Questionário administrado aos colaboradores da Galp Energia.

**Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica de Lisboa**

**Mestrado em Ciências da Comunicação**



Caro Participante,

O presente estudo insere-se no âmbito da minha tese de mestrado em Ciências da Comunicação, pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica de Lisboa, cujo principal objetivo visa a avaliação do impacto do Projeto Valores 20+ nos colaboradores da Galp Energia. Este projeto, desenvolvido em parceria com o Centro de Estudos de Gestão do ISEG, nasce na sequência da definição da nova estratégia da Galp Energia que a direciona para uma “nova Empresa” em 2020. Este inquérito pretende diagnosticar como foram compreendidos os novos valores e de que forma isso afeta o comprometimento organizacional, após as ações de comunicação dos Novos Valores GALP efetuadas pelos quadros dirigentes e nos eventos que têm sido realizados.

Neste sentido, venho solicitar a sua colaboração para o referido estudo através do preenchimento deste questionário. A sua participação é voluntária, pelo que pode, em qualquer momento, decidir descontinua-la. Toda a informação recolhida está protegida por regras de estrita confidencialidade pelo que nunca poderá ser relacionada com as fontes da mesma.

Peço-lhe que tenha o cuidado de responder a todas as questões do questionário. Se tiver quaisquer questões em relação a este estudo, por favor, não hesite em contactar-me: [rita.duarteconstaneves@gmail.com](mailto:rita.duarteconstaneves@gmail.com)

Agradeço desde já a sua colaboração.

Rita Costa Neves

## Parte I

Indique p.f. alguns dados pessoais:

1. Idade: ..... Anos

2. Género: Feminino

Masculino

3. Antiguidade na Empresa: ..... Anos

4. Nível de Escolaridade (mais alto que concluiu):

1. 1º ciclo (4º ano)

2. 2º ciclo (6º ano)

3. Básico (9º ano)

4. Secundário (12º ano)

5. Freq. universitária

6. Bacharelato

7. Licenciatura

8. Mestrado

9. Doutoramento

## Parte II

1. Indique p.f. em que medida considera que cada uma das seguintes frases caracteriza a Galp e em que medida as considera importantes para a empresa. Classifique, entre **(1) Nada** e **(5) Muito**, as frases abaixo, de modo a que tal classificação expresse o que sente relativamente a cada afirmação.

| Valores  | Caracteriza a Galp |   |   |   |   | Importante para a GALP |   |   |   |   |
|--|--------------------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|
|  | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Criar valor para todas as partes interessadas                                    | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gerir o risco de forma a apoiar o crescimento sustentável                        | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fomentar o desenvolvimento pessoal e a formação para alcançar a excelência       | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cooperar e partilhar o conhecimento de forma a maximizar os objetivos            | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ser um empreendedor: sempre e incansavelmente à procura de superar os resultados | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estar certo que o nosso desempenho nos distingue dos nossos concorrentes         | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Participar ativamente na melhoria dos níveis de segurança                        | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ser dedicado a fazer acontecer e entregar de forma eficiente                     | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Trabalhar como se houvesse amanhã  | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Construir o nosso futuro através do desenvolvimento tecnológico e da inovação    | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Incutir a lealdade e a orientação para o cliente como compromissos firmes        | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Minimizar o impacto das nossas operações no meio ambiente   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fazer a cada dia um pouco melhor do que no dia anterior   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Partilhar a paixão de estar numa empresa na qual temos orgulho de trabalhar                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assumir que todos e cada um de nós somos os verdadeiros guardiões do nosso código de ética e dos nossos valores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Desenvolver sentido de responsabilidade e preocupação para com a comunidade                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. A forma como foram comunicados os novos valores Galp permitiu conhecê-los melhor. Classifique a afirmação entre **(1) Discordo Completamente** e **(5) Concordo Completamente**, de modo a que tal classificação expresse o que sente relativamente a cada afirmação.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

3. A forma como foram comunicados os novos valores Galp levou-me a melhorar a sua evidência na minha prática diária. Classifique a afirmação entre **(1) Discordo Completamente** e **(5) Concordo Completamente**, de modo a que tal classificação expresse o que sente relativamente a cada afirmação.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

4. Os novos valores Galp são praticados habitualmente, na rotina diária da Empresa. Classifique a afirmação entre **(1) Discordo Completamente** e **(5) Concordo Completamente**, de modo a que tal classificação expresse o que sente relativamente a cada afirmação.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

5. Avalie p.f. a forma como se vê no seu contexto profissional actual. Classifique as frases abaixo entre **(1) Discordo Completamente** e **(5) Concordo Completamente**, de modo a que tal classificação expresse o seu sentimento sobre cada afirmação.

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Atualmente, sinto-me bastante satisfeito com as tarefas que me estão atribuídas.                        |   |   |   |   |   |
| 2. Sou levado a sério.   |   |   |   |   |   |
| 3. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.  |   |   |   |   |   |
| 4. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento               |   |   |   |   |   |
| 5. Os sucessos da organização onde trabalho são também os meus sucessos.                                   |   |   |   |   |   |
| 6. Cada dia de trabalho parece que nunca mais acaba.   |   |   |   |   |   |
| 7. Encontro sempre defeitos no que está a ser feito no meu Departamento ou na minha Organização.           |   |   |   |   |   |
| 8. Sinto verdadeiro prazer com o meu trabalho.   |   |   |   |   |   |
| 9. Estou-me sempre a queixar e necessito de ser incentivado constantemente para cumprir as minhas tarefas. |   |   |   |   |   |
| 10. Considero o meu trabalho um pouco desagradável.  |   |   |   |   |   |
| 11. Foco-me sempre no que está errado na minha situação em vez de ser ao contrário.                        |   |   |   |   |   |
| 12. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.                     |   |   |   |   |   |
| 13. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa.   |   |   |   |   |   |

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 14. Confiam em mim.   |   |   |   |   |   |
| 15.Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.                      |   |   |   |   |   |
| 16.Consigo fazer a diferença.   |   |   |   |   |   |
| 17.Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. |   |   |   |   |   |
| 18.Acreditam em mim.  |   |   |   |   |   |
| 19.Eu conto aqui.   |   |   |   |   |   |
| 20.Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.   |   |   |   |   |   |
| 21.Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.  |   |   |   |   |   |
| 22.Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento.                       |   |   |   |   |   |
| 23.Sou cooperativo.   |   |   |   |   |   |
| 24.Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.   |   |   |   |   |   |
| 25.Estou muito interessado no que os outros pensam sobre a organização onde trabalho.   |   |   |   |   |   |
| 26.Esta empresa merece a minha lealdade.  |   |   |   |   |   |
| 27.Sou importante.  |   |   |   |   |   |
| 28.Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.   |   |   |   |   |   |
| 29.Sou prestável.   |   |   |   |   |   |
| 30.Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.   |   |   |   |   |   |
| 31.Gasto muito tempo a queixar-me de aspetos triviais.  |   |   |   |   |   |

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 32. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui. |   |   |   |   |   |
| 33. Se alguém elogia a organização onde trabalho, sinto isso como um elogio pessoal.  |   |   |   |   |   |
| 34. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.   |   |   |   |   |   |
| 35. Na maioria dos dias sinto-me bastante satisfeito com o meu trabalho.  |   |   |   |   |   |
| 36. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.  |   |   |   |   |   |
| 37. Sou valioso.  |   |   |   |   |   |
| 38. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.  |   |   |   |   |   |
| 39. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra  |   |   |   |   |   |
| 40. Tenho tendência para sobrevalorizar os problemas com que me deparo.   |   |   |   |   |   |
| 41. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.  |   |   |   |   |   |
| 42. Sou eficiente.  |   |   |   |   |   |
| 43. Identifico-me com a organização onde trabalho   |   |   |   |   |   |

Muito Obrigada pela sua colaboração!

**Anexo N** – *Email* enviado aos colaboradores, pela área de Comunicação Interna da Galp Energia, para preenchimento do questionário *online*.

Boa tarde,

Vimos por este meio solicitar a vossa colaboração no preenchimento de um inquérito sobre o projeto Valores 20+ da Galp Energia. Este insere-se no âmbito de uma tese de mestrado em Ciências da Comunicação, pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica de Lisboa.

O estudo tem como principal objetivo a avaliação do impacto do Projeto Valores 20+ nos colaboradores, através de um diagnóstico da forma como estes foram compreendidos e como afetam o compromisso organizacional dos colaboradores para com a Empresa.

Poderá aceder ao inquérito, até ao próximo dia **29 de maio**, através do link: <https://pt.surveymonkey.com/s/G69DL5J>. A sua participação é voluntária e toda a informação recolhida está protegida por regras de estrita confidencialidade.

Se tiver quaisquer questões em relação ao estudo, poderá contactar a estudante Rita Costa Neves através do mail: [rita.duarteconstaneves@gmail.com](mailto:rita.duarteconstaneves@gmail.com).

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

**Comunicação Interna e Eventos**

Gabinete da Presidência e Comunicação

Galp Energia

Rua Tomás da Fonseca, Torre A – 11º

1600-209 Lisboa / Portugal

Tel.: [+351 210 039 034](tel:+351210039034)