



# UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO REFORÇO  
DO BEM-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES – O CASO DE  
ESTUDO: METROPOLITANO DE LISBOA

Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de Doutor em Ciências de Comunicação

Por

Rute Alexandra Lopes Claro

Faculdade de Ciências Humanas

Maio 2024



# UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

## O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO REFORÇO DO BEM-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES – O CASO DE ESTUDO: METROPOLITANO DE LISBOA

Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de Doutor em Ciências de Comunicação

Por

Rute Alexandra Lopes Claro

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Dr. Nuno Goulart Brandão

Maio 2024

## **Resumo**

Num mundo cada vez mais global, digital e competitivo, as organizações precisam de se adaptar para subsistir. O foco deixou de ser apenas a maximização de lucros, passando agora pela otimização de processos e valorização das suas vantagens competitivas. Já os colaboradores estão cada vez mais informados, com expectativas mais elevadas sobre o seu futuro e sobre as organizações para as quais trabalham. A aplicação de práticas internas estratégicas com vista ao bem-estar dos colaboradores permite impactar positivamente a confiança, compromisso e identificação com a organização, aumentando a sua motivação e, por consequência, a sua produtividade. É neste contexto que se destaca a comunicação interna, que, quando aplicada de forma estratégica, permite a construção e o desenvolvimento de relacionamentos, promovendo um ambiente de crescimento e partilha, e cultivando nos colaboradores um sentimento de pertença e significado, o que se reflete diretamente no bem-estar organizacional.

Nesta perspetiva, as dinâmicas comunicacionais e de bem-estar têm tido crescente importância nas organizações, mas também na academia. Considerando a importância de perceber tais dinâmicas, o objetivo desta investigação passou por perceber qual a influência da comunicação interna no reforço do bem-estar dos colaboradores de uma organização. Por se tratar do estudo de uma organização em particular, esta investigação tomou a forma de um caso de estudo.

Esta investigação focou-se no contexto organizacional do Metropolitano de Lisboa, contando com a recolha de dados por intermédio de uma entrevista exploratória e da aplicação de um inquérito por questionário contruído tendo por base os modelos teóricos de Verčič *et al.* (2009) e Dessen e Paz (2010b). Este estudo permitiu auferir que a comunicação interna tem um impacto positivo no reforço do bem-estar, verificando-se que os colaboradores percecionam valores importantes de uma gestão humanizada e que valorizam a comunicação interna como área estratégica de reforço do bem-estar organizacional.

***Palavras-chave:*** *comunicação interna; bem-estar organizacional; qualidade de vida; organizações; comunicação organizacional*

## **Abstract**

In an increasingly global, digital, and competitive world, organizations need to adapt to survive. The focus has shifted from merely maximizing profits to optimizing processes and enhancing their competitive advantages. Meanwhile, employees are becoming more informed, with higher expectations regarding their future and the organizations they work for. Implementing internal strategic practices aimed at employee well-being can positively impact trust, commitment, and identification with the organization, thereby increasing motivation and productivity.

It is in this context that internal communication stands out. When applied strategically, it fosters relationship building and development, promoting an environment of growth and sharing, and instilling in employees a sense of belonging and purpose, which directly contributes to organizational well-being.

From this perspective, communication dynamics and well-being have been increasingly important not only in organizations but also in academia. Recognizing the significance of understanding these dynamics, the objective of this research was to explore the influence of internal communication on reinforcing employee well-being within an organization. As this study focused on a specific organization, it took the form of a case study.

The research centered on the organizational context of the Lisbon Metro (Metropolitano de Lisboa), gathering data through an exploratory interview and the administration of a questionnaire based on the theoretical models of Verčič *et al.* (2009) and Dessen and Paz (2010b). The study found that internal communication has a positive impact on reinforcing well-being. Employees perceive important values of a humanized management approach and value internal communication as a strategic area for enhancing organizational well-being.

**Keywords:** *internal communication; organizational well-being; quality of life; employees; organizational communication*

*Aos meus pais,  
por tudo, mas, acima de tudo,  
pelo apoio, pela força, pelo amor.*

## **Agradecimentos**

Esta tese de Doutoramento não teria sido possível sem vocês, por isso o meu muito obrigado:

Ao Professor Nuno Brandão, o meu orientador, por realmente dar sentido à palavra. Obrigada por me incentivar a prosseguir para Doutoramento, mas essencialmente pela sua energia, força de vontade e empenho. É um orgulho ter sido sua aluna e poder tê-lo como meu orientador (duas vezes).

À Dra. Cristina Augusto e ao Dr. José Manuel Gonçalves, do Metropolitano de Lisboa, por me terem recebido, mais uma vez, de braços abertos. Agradeço a vossa disponibilidade e esforço conjunto para que esta investigação fosse possível.

Aos meus pais, por acreditarem sempre em mim e nas minhas capacidades. Obrigada por serem o meu porto de abrigo.

Ao Vasco, que sempre me fez relativizar e simplificar todos os obstáculos que encontrei ao longo deste caminho.

À Carolina, que durante estes anos todos sempre me apoiou e deu a mão, levantou-me e fez-me ver o dia de uma forma mais colorida.

À Maria Manuel e à Raquel, pessoas extraordinárias com quem tive oportunidade de crescer e ver crescer neste percurso. Obrigada por estarem sempre aqui para mim e por serem a luzinha ao fundo do túnel, quando nada mais parecia estar certo.

À família e amigos que, de uma forma ou outra, me apoiaram. Seja pela empatia, pela amizade, pelo amor, mas também pelos bons momentos que permitiram tornar esta jornada um pouco mais leve e fácil de concluir.

## Índice

Introdução.....	1
Parte I - Enquadramento teórico-conceptual .....	5
Capítulo I - As Organizações: visão sistémica, identidade, liderança e gestão de interações com os seus <i>stakeholders</i> .....	5
1.1.As organizações como um sistema.....	5
1.2. Cultura, valores e identidade das organizações .....	18
1.3. Liderança organizacional.....	27
1.4. Gestão de interações com os <i>stakeholders</i> .....	36
Capítulo II - Capital Humano e Social, motivação e positividade nas organizações .....	47
2.1. Capital Humano e Capital Social nas organizações .....	47
2.2. O comportamento organizacional.....	56
2.3. Motivação, satisfação e <i>engagement</i> dos colaboradores .....	66
2.4. A positividade nas organizações .....	77
Capítulo III - A comunicação interna no bem-estar das organizações .....	88
3.1. Qualidade de vida no trabalho e bem-estar organizacional .....	88
3.2. A gestão de relacionamentos nas relações interpessoais .....	98
3.3. A comunicação interna estratégica .....	107
3.4. O impacto da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores .....	119
Parte II - Metodologia de Investigação .....	129
Capítulo IV – Estratégia Metodológica .....	129
4.1. Organização em Estudo: Metropolitano de Lisboa .....	129
4.1.1. Caracterização da Organização .....	129
4.1.2. Seleção da Organização em estudo .....	135
4.2. Pergunta de Partida e Objetivos de Investigação .....	138
4.3. Posicionamento Científico.....	140

4.4. Desenho Metodológico.....	144
4.4.1. Dados Exploratórios .....	147
4.4.2. Dados Primários .....	151
4.5. Construto Metodológico .....	154
4.6. Universo, amostra e horizonte temporal de Investigação .....	160
4.7. Limitações da Investigação.....	163
4.8. Hipóteses em Investigação.....	164
Parte III – Caso de Estudo .....	168
Capítulo V – Análise de Dados e Discussão de Resultados da Investigação .....	168
5.1. Análise de dados exploratórios qualitativos .....	168
5.2. Análise geral de dados quantitativos .....	173
5.2.1. Dados de caracterização.....	174
5.2.2. Análise dos dados gerais apurados no questionário .....	182
5.3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo .....	207
5.3.1. Cruzamento da variável “género” com os dados gerais do estudo .....	209
5.3.2. Cruzamento da variável “idade” com os dados gerais do estudo .....	213
5.3.3. Cruzamento da variável “antiguidade” com os dados gerais do estudo.....	217
5.3.4. Cruzamento da variável “categoria profissional” com os dados gerais do estudo .....	221
5.3.5. Cruzamento da variável “área funcional” com os dados gerais do estudo ..	224
5.4. Reflexões sobre os dados e validação das hipóteses em investigação .....	227
Conclusão .....	245
Referências Bibliográficas .....	248

## Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo da teoria dos stakeholders .....	38
Figura 2 - Efeitos da interação do capital humano e social nas organizações .....	54
Figura 3 - Teoria da Hierarquia das Necessidades .....	68
Figura 4 - Áreas de comunicação no Metropolitano de Lisboa e respetiva área funcional .....	134

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Idade .....	176
Gráfico 2 - Género.....	176
Gráfico 3 - Antiguidade na organização .....	177
Gráfico 4 - Categoria Profissional .....	178
Gráfico 5 - Área Funcional .....	179
Gráfico 6 - Cruzamento dos dados de caracterização "Idade" e "Género" .....	180
Gráfico 7 - Cruzamento dos dados de caracterização "Idade" e "Antiguidade" .....	181
Gráfico 8 - Cruzamento dos dados de caracterização "Género" e "Antiguidade" .....	182
Gráfico 9 - Satisfação global com a comunicação interna - Pergunta 1 a 7 .....	185
Gráfico 10 - Grau de satisfação relativamente ao <i>feedback</i> recebido .....	186
Gráfico 11 - Grau de satisfação relativamente à comunicação com a chefia .....	187
Gráfico 12 - Grau de satisfação relativamente à comunicação com os pares/colegas.....	187
Gráfico 13 - Grau de satisfação relativamente à comunicação informal .....	188
Gráfico 14 - Grau de satisfação relativamente à informação sobre a organização .....	189
Gráfico 15 - Grau de satisfação relativamente ao clima de comunicação.....	190
Gráfico 16 - Grau de satisfação relativamente à qualidade dos <i>media</i> utilizados para a comunicação .....	191
Gráfico 17 – Avaliação média positiva e negativa global e por dimensão para a variável de comunicação interna.....	192
Gráfico 18 - Satisfação global com o bem-estar organizacional - Pergunta 8 a 16 .....	194
Gráfico 19 - Grau de concordância com o reconhecimento recebido .....	195
Gráfico 20 - Grau de concordância com o salário.....	196

Gráfico 21 - Grau de concordância com a relação com a chefia .....	197
Gráfico 22 - Grau de concordância com a relação com colegas .....	198
Gráfico 23 - Grau de concordância com a identificação com a organização .....	199
Gráfico 24 - Grau de concordância com as oportunidades de crescimento.....	200
Gráfico 25 - Grau de concordância com as condições de trabalho .....	201
Gráfico 26 - Grau de concordância com a valorização.....	202
Gráfico 27 - Grau de concordância com a realização pessoal.....	203
Gráfico 28 - Avaliação média positiva e negativa global e por dimensão para a variável de bem-estar organizacional .....	204
Gráfico 29 - Cruzamento entre a variável "género" e as dimensões da comunicação interna .....	210
Gráfico 30 - Cruzamento das variáveis "género" e "comunicação interna" .....	210
Gráfico 31 - Cruzamento entre a variável "género" e as dimensões do bem-estar organizacional.....	212
Gráfico 32 - Cruzamento das variáveis "género" e "bem-estar organizacional" .....	212
Gráfico 33 - Cruzamento entre a variável "idade" e as dimensões da comunicação interna .....	214
Gráfico 34 - Cruzamento das variáveis "idade" e "comunicação interna" .....	215
Gráfico 35 - Cruzamento entre a variável "idade" e as dimensões do bem-estar organizacional.....	216
Gráfico 36 - Cruzamento das variáveis "idade" e "bem-estar organizacional" .....	217
Gráfico 37 - Cruzamento entre a variável "antiguidade" e as dimensões da comunicação interna.....	218
Gráfico 38 - Cruzamento das variáveis "antiguidade" e "comunicação interna" .....	219
Gráfico 39 - Cruzamento entre a variável "antiguidade" e as dimensões de bem-estar organizacional.....	220
Gráfico 40 - Cruzamento das variáveis "antiguidade" e "bem-estar organizacional" .....	221
Gráfico 41 - Cruzamento das variáveis "categoria profissional" e "comunicação interna" .....	222
Gráfico 42 - Cruzamento das variáveis "categoria profissional" e "bem-estar organizacional" .....	223
Gráfico 43 - Cruzamento das variáveis "área funcional" e "comunicação interna" .....	225

Gráfico 44 - Cruzamento das variáveis "área funcional" e "bem-estar organizacional" ...226

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Correspondência entre os modelos de avaliação selecionados e as perguntas do questionário .....	159
Tabela 2 - Dimensão do Universo e respetiva Amostra .....	161
Tabela 3 - Correspondência entre construto metodológico, perguntas do inquérito por questionário, e hipóteses em investigação .....	167
Tabela 4 - Dados gerais de caracterização da amostra .....	174
Tabela 5 - Coeficiente de consistência interna para as dimensões da Comunicação Interna .....	183
Tabela 6 - Coeficiente de consistência interna para as dimensões do Bem-estar .....	184
Tabela 7 - Coeficiente de correlação de Pearson entre a comunicação interna e o bem-estar organizacional.....	205
Tabela 8 e 9 - Coeficiente de correlação de Pearson entre bem-estar organizacional e as dimensões da comunicação interna.....	206
Tabela 10 e 11 - Coeficiente de correlação de Pearson entre comunicação interna e as dimensões do bem-estar organizacional.....	207

## Introdução

O desenvolvimento tecnológico, social, cultural e ambiental tem transformado constantemente os indivíduos e as organizações. Pessoas mais informadas, com maior e mais rápido acesso a informação e empresas mais sociais e dinâmicas, numa constante transformação interna e externa, que procuram subsistir num mercado altamente competitivo (Santos, 2020).

É neste contexto que surge a necessidade individual, organizacional e da própria sociedade de se encarar os indivíduos como seres humanos que são. Seres sociais, com comportamentos, valores e motivações distintas, que devem ser desenvolvidos nos seus locais de trabalho, para atingirem o seu potencial máximo, em termos de capitais sociais, humanos e psicológicos (Kalleberg, 2009; Silva *et al.*, 2013).

O foco e desenvolvimento dos colaboradores deve estar em estreita interligação com a própria organização, por forma a que comportamentos, valores e objetivos individuais se possam coadunar com a missão, valores e objetivos organizacionais. Assim, uma organização deve ser um sistema dinâmico, mas coeso entre todas as suas partes. Isto é, deve existir uma comunicação estratégica que desenvolva e mantenha relações recíprocas com os seus *stakeholders*, e, em particular com os colaboradores, deve subsistir a necessidade de satisfazer as suas necessidades, de permitir que sejam motivados e liderados para o sucesso organizacional (Camara *et al.*, 2007).

Por outro lado, e ainda com o foco no seu público interno, as organizações devem ter a capacidade de compreender a importância da relação das vidas pessoal e laboral de cada indivíduo, para que ambas estejam em sintonia e se possam influenciar positivamente. Assim, é possível permitir aos colaboradores atingir o bem-estar organizacional, que os impulsiona na melhoria do seu desempenho, atingindo os seus objetivos organizacionais e alavancando a organização para o sucesso a longo prazo (Domínguez, 2010; Siqueira & Padovam, 2008).

A comunicação interna tem emergido como uma área estratégica no desenvolvimento organizacional. Ao desempenhar um papel crucial de criar redes de informação,

comunicação e relacionamentos mútuos, torna-se essencial para fortalecer as conexões internas, difundir a cultura e os objetivos da empresa e, sobretudo, fomentar o bem-estar entre os colaboradores (Mateus, 2022; Omilion-Hodges & Baker, 2014).

No cenário competitivo atual, destacam-se as organizações que promovem um sentimento de pertença e aportam significado, através da adoção de práticas humanizadas de gestão e com a implementação de uma comunicação interna estratégica. Assim, os benefícios de tais características positivas podem manifestar-se em comportamentos que têm um impacto direto no bem-estar dos colaboradores, bem como a sua satisfação e o desempenho global da organização (Salanova *et al.*, 2016; Walsh *et al.*, 2018).

A emergente percepção dos indivíduos e das organizações para a necessidade da existência do bem-estar pessoal e profissional dos colaboradores veio despertar esta necessidade das próprias organizações se focarem em ações concretas para os colaboradores, assim como transmissão dessas práticas, através da comunicação interna estratégica. Deste modo, é nesta relação entre o bem-estar organizacional e a comunicação interna que se foca este estudo.

A presente investigação é, assim, centrada na percepção dos colaboradores relativamente à influência que a comunicação interna poderá ter no reforço do bem-estar organizacional, uma vez que se torna relevante compreender estas dinâmicas e sua relação em contexto organizacional. Por se tratar de dinâmicas organizacionais internas, esta investigação tomará a forma de um caso de estudo, e será orientada pela seguinte pergunta de partida:

*Em que medida a Comunicação Interna contribui para o reforço do bem-estar dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa?*

A pergunta de partida da investigação segue em linha com três objetivos definidos: (i) apurar se o Metropolitano de Lisboa desenvolve políticas e ações de comunicação interna que visem a geração e reforço do bem-estar dos seus colaboradores; (ii) apurar se os colaboradores compreendem que existe um reforço por parte do Metropolitano de Lisboa para gerar uma empresa mais humanizada e com foco no bem-estar dos colaboradores; e (iii) apurar se os

colaboradores do Metropolitano de Lisboa valorizam a comunicação interna como uma área estratégica de reforço do bem-estar.

Deste modo, com o principal objetivo de perceber as relações entre as variáveis em estudo, e tendo em consideração a pergunta de partida deste estudo, foram desenhadas três hipóteses em investigação que procuram obter respostas relevantes e mensuráveis, tendo em consideração a perceção dos colaboradores da organização objeto de estudo, o Metropolitano de Lisboa.

*Hipótese 1: As políticas e ações de Comunicação Interna visam reforçar o bem-estar organizacional dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.*

*Hipótese 2: O Metropolitano de Lisboa é percebido pelos seus colaboradores como uma organização mais humana, devido ao reforço do bem-estar organizacional.*

*Hipótese 3: A Comunicação Interna como uma área estratégica de reforço do bem-estar organizacional é valorizada pelos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.*

Assim, esta investigação encontra-se dividida em três partes e cinco capítulos, com o objetivo de responder à pergunta de partida definida e validar e/ou refutar as hipóteses em investigação. A Parte I é referente ao enquadramento teórico-conceptual e engloba três capítulos. O primeiro capítulo concerne às temáticas gerais de contexto organizacional, dando uma visão sistémica das organizações e abordando as respetivas dinâmicas internas, tais como a cultura, valores e identidade organizacionais, a liderança e a gestão de interações com os *stakeholders*.

No segundo capítulo focamo-nos nas temáticas específicas dos colaboradores de uma organização, nomeadamente nos capitais humano e social, no comportamento organizacional, na motivação, satisfação e *engagement* dos colaboradores, assim como na positividade nas organizações. Estes são temas que nos afunilam para qualidade de vida e o bem-estar dos colaboradores, temática que é aprofundada no terceiro capítulo, juntamente com a gestão de relacionamentos nas relações interpessoais e com o papel estratégico da

comunicação interna, terminando com a relação entre as duas temáticas em estudo, com o impacto da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores.

Após a apresentação do estado da arte, a Parte II aporta o capítulo 4 e pretende expor a metodologia adotada nesta investigação científica, na qual se realiza uma caracterização da organização em estudo e explicação da escolha da mesma para caso de estudo, passando pela problemática e objetivos de investigação, assim como a definição do posicionamento científico deste estudo. Este capítulo também visa explicar, de forma detalhada, o desenho metodológico definido, através dos métodos qualitativos e quantitativos empregues para a realização deste estudo. Por fim, apresenta-se o construto metodológico deste caso de estudo, com a correspondência entre modelos de avaliação, as dimensões e hipóteses em investigação, oferecendo, assim, uma visão abrangente da investigação em causa, bem como possíveis limitações a este estudo e a explicação das hipóteses em investigação definidas.

Por último, a Parte III inclui o capítulo 5 e é referente à apresentação e interpretação dos resultados obtidos neste caso de estudo. Inicia-se com a análise dos dados exploratórios qualitativos, provenientes da análise documental e da entrevista exploratória, e prossegue com a análise dos dados primários quantitativos, obtidos através da aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores da organização objeto de estudo. Realizou-se ainda o apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo, terminando com a validação e/ou refutação das três hipóteses em investigação. Posteriormente, conclui-se esta investigação com a apresentação de pistas futuras de investigação.

## **Parte I - Enquadramento teórico-conceptual**

### **Capítulo I - As Organizações: visão sistémica, identidade, liderança e gestão de interações com os seus *stakeholders***

#### **1.1. As organizações como um sistema**

As organizações têm vindo a desenvolver-se ao longo dos tempos. São diversas as teorias que ajudaram a esse progresso e que permitiram chegar às organizações como as conhecemos atualmente.

Começamos pelas Teorias de Administração, que foram desenvolvidas aquando da racionalização da organização dos processos de trabalho, e que tiveram como “objetivos e valores mais importantes os da economia e da eficiência” (Freddi, 1998, p. 864). Com os contributos de Frederick Taylor e Jules Fayol, esta que é designada a Teoria Clássica, pretendia “restringir o fenómeno organizativo aos limites do organograma” (Freddi, 1998, p. 864). Já entre os anos 1930 e 1940, uma outra vertente teórica foi consolidada, a chamada Teoria Neoclássica ou Movimento das Relações Humanas, que privilegiava a motivação, assim como os aspetos informais e sociais no funcionamento das organizações. Foi nesta teoria que os trabalhos de G. Elton Mayo tiveram grande relevância (Figaro, 2010).

Embora diferentes, ambas as correntes “caracterizam formas de organização que têm a finalidade de empreender o trabalho visando ao lucro”, tendo por objetivo apenas uma maior extração de valor e, por isso, sendo modelos de organização da produção (Figaro, 2010, p. 102).

Não só com a influência das diversas teorias, mas também com o desenvolvimento da própria sociedade, as organizações foram-se transformando. Ao longo do século XX, existiram três fases evolutivas que compreende mencionar (Chiavenato, 2011).

Do início do século XX até cerca de 1950, ocorreu uma industrialização generalizada pelo mundo, sendo esta era designada por industrialização clássica. Aqui, os indivíduos eram

vistos apenas como recursos produtivos, tais como o eram as máquinas e equipamentos, e a estrutura organizacional era rígida, piramidal, centralizada e burocrática (Chiavenato, 2011).

Após a Segunda Guerra Mundial, uma nova era começa - a industrialização neoclássica da administração – durando até cerca de 1990. Foi nesta altura que as sociedades começaram a sofrer alterações a maior velocidade e intensidade, as operações comerciais passaram a ser mais dinâmicas e deixaram de ser exclusivamente locais e a estrutura organizacional revolucionou-se com a introdução de novos modelos que vieram proporcionar mais inovação e maior facilidade de adaptação. Aqui, os indivíduos começaram a ser considerados como recursos humanos, e não apenas mais uma força de trabalho (Chiavenato, 2011).

No final do século XX, após os anos 90, inicia-se a chegada da era digital que permitiu o desenvolvimento do capital humano e da era do conhecimento. Assim, a antiga Administração de Recursos Humanos foi substituída pela Gestão de Talentos Humanos (Chiavenato, 2011).

No século XX foram muitas as transformações ocorridas que tiveram um grande impacto nas organizações, em particular na forma como olhamos para os indivíduos. Chiavenato (2011) explica que essas mudanças permitiram o desenvolvimento de instrumentos que facilitam a evolução dos colaboradores das organizações. Assim, estas deixaram de ver os indivíduos como meros recursos produtivos e passaram a valorizar o conhecimento como recurso do seu capital intelectual. As dinâmicas organizacionais são agora sustentadas no desenvolvimento dos indivíduos (Chiavenato, 2011).

Até à atualidade, o conceito de organização tem vindo a sofrer diversas alterações, consoante as influências da própria sociedade. Atualmente são definidas como locais nos quais “as pessoas fazem decisões racionais baseadas numa análise cuidadosa da informação recolhida” (Mumby, 2013, p. 118) e consideradas como um organismo social vivo em constante mutação, “na medida em que os objetivos são atingidos ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço” (Chiavenato, 2002, p. 31).

As organizações são então “sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos do contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal” (Pereira, 2004, p. 103). Também Chiavenato (2009, p. 24) reitera que as organizações são “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos a fim de atingir objetivos específicos” e Etzioni (1984, p. 13) complementa que as organizações “procuram atingir objetivos específicos; sua razão de ser é servir a esses objetivos”.

Kunsch (2007, p. 42) explica, nesta perspectiva, que as organizações podem ser consideradas como uma “microsociedade”, uma vez que operam em diversas dimensões sociais, políticas, económicas e simbólicas. Chiavenato (2011) sustenta ainda que a sociedade em que vivemos atualmente é composta por uma diversidade de organizações, sendo composta por atividades humanas, relações intergrupais, grupos, atitudes, normas e valores. Isto é, as organizações devem ser percebidas como autênticas “redes vivas” (Brandão, 2014, p. 362).

Neste sentido, qualquer indivíduo pertence a diversas organizações, mesmo as mais simples: desde a família, ao trabalho e até ao partido político ou culto religioso de que faz parte (Madureira, 1990). Além do mais, qualquer pessoa necessita e é dependente de organizações para sobreviver, sendo que grande parte do seu tempo é passado em contacto com organizações e sendo constantemente influenciado por estas (Chiavenato, 2002).

Atualmente, as organizações apresentam um interesse cada vez maior nos ambientes interno e externo, estando sujeitas a diversas mudanças e integrações voltadas para o bem-estar (Chiavenato, 2011). Assim, o propósito das organizações passa, cada vez mais, por servir os indivíduos, contribuindo para a responsabilidade humana, ética, social, comunitária e económica (Dhanesh, 2020; Newstrom, 2011). Todas as organizações acabam então por estar interligadas pelos indivíduos, produtos e serviços que oferecem e utilizam, logo, todas interagem com o ambiente externo para obterem recursos, partilharem ideias ou venderem serviços, com o intuito de apresentarem a sua característica única e diferenciadora de entre as demais instituições (Melewar, 2008).

Este contacto com o ambiente externo permite que as organizações influenciem e sejam influenciadas não só pelo ambiente como pelos indivíduos, criando um equilíbrio dinâmico essencial para a subsistência e desenvolvimento das organizações (Chiavenato, 2004; Madureira, 1990). Deste modo, estas são consideradas sistemas abertos e sociais, na medida em que lhes é fundamental comunicar para subsistir e para se relacionarem com outras organizações, indivíduos e ambiente (Chiavenato, 2002). Depreende-se, assim, que uma organização existe quando nela existem indivíduos dispostos a contribuir coordenadamente para um objetivo conjunto (Chiavenato, 2014, 2011; Newstrom, 2011).

A interpretação de organização como um sistema é referente à visão de que as organizações procuram perceber as influências recíprocas entre o ambiente e os sistemas, assim como as dinâmicas resultantes dessas interações. Assim, um sistema é compreendido como um todo que é formado por subsistemas que estão conectados entre si de uma forma específica. Ademais, por serem integrados entre si, os sistemas detêm níveis hierárquicos, sendo o nível mais elevado o que proporciona oportunidades e restrições à forma como um sistema organiza essas partes; partes essas cuja natureza é influenciadora da forma como o próprio sistema é organizado (Ackoff & Gharajedaghi, 1996; Cummings, 2015; Von Schlippe & Viena 2013).

Deste modo, e segundo Newstrom (2011, p. 80), podemos considerar um sistema social como “um conjunto complexo de relações humanas que interagem de diversas maneiras” e, em particular nas organizações, “o sistema social inclui todos os indivíduos que pertencem a esta e suas relações entre si e com o mundo exterior”. Para Schermerhorn *et al.* (2014), uma organização é, então, um sistema social complexo, compreendendo subsistemas constituídos por partes que se relacionam e cooperam para o alcance de um propósito comum, cujas atividades são regidas por leis.

Esta visão sistémica das organizações permite compreender o contexto da organização e a relação com os seus membros, procurando compreender o funcionamento de cada uma das partes envolvidas no sistema. Esta abordagem tem como objetivo estimular a capacidade de aquisição, transformação e adaptação de sinergias, assim como providenciar diversificadas

perspetivas, propondo soluções entre as partes, para que se possa alcançar os objetivos organizacionais (Cucui, 2016).

A visão de “sistema aberto” das organizações evidencia o modo como estas trocam recursos e informações com o seu ambiente e de que forma mutuamente se influenciam. Ademais, permite compreender de que modo as organizações têm a capacidade de manter a sua autonomia funcional e de se adaptar às forças externas (Berglund & Sandström, 2013; Chiavenato, 2014; Cummings, 2015; Weber & Waeger, 2017).

Uma outra visão das organizações, considerando-as como um sistema social vivo, incentiva os indivíduos a alcançar os objetivos organizacionais. Elias e Mascaray (2003) sustentam ainda que as organizações podem ser consideradas um sistema sociotécnico, na medida em que são compostas por indivíduos que interagem por meio de componentes técnicos. Estas organizações necessitam de indivíduos que estejam comprometidos, capacitados de adaptação à mudança, para que possam maximizar o seu conhecimento e atingir os objetivos organizacionais.

A capacidade de evolução e desenvolvimento das organizações torna-se fulcral para o seu sucesso, numa sociedade altamente tecnológica e em constante mutação, permitindo-lhes comunicar com os públicos certos e compreendendo os seus desejos, comportamentos, necessidades e valores.

É neste sentido que se torna visível a importância da comunicação para as organizações. A comunicação é não só a resposta para o contínuo crescimento da complexidade das organizações (Villafañe, 1998), como também o meio através do qual os indivíduos “se relacionam entre si e se envolvem em interações sociais” (Madureira, 1990, p. 51). Assim, uma organização não consegue subsistir sem comunicar por motivos óbvios: sem a comunicação, os colaboradores desconhecem as suas tarefas, os consumidores não conhecem os produtos e serviços oferecidos e a organização não consegue coordenar e gerir-se a si própria para atingir os seus objetivos nem as tarefas mais básicas de gestão (Newstrom & Davis, 2002).

Mas não podemos falar de comunicação nas organizações sem referir as relações públicas, cuja principal função é a “gestão da interdependência entre a organização e o seu ambiente, especificamente com os seus públicos, através da construção e manutenção de relações estáveis e duradouras, que garantem a autonomia da estrutura organizacional” (Raposo, 2014, p. 2). Esta área funcional da organização é responsável pela gestão da sua comunicação e “pode ser compreendida como função estratégica específica e essencial para o sucesso da organização” (Raposo, 2014, p. 58).

Para além de estarem cada vez mais a ser estruturadas por equipas, as organizações são entidades sociais e podem ser “divididas em diversas redes sociais<sup>1</sup> de indivíduos e subgrupos de indivíduos” (Hollenbeck & Jamieson, 2015, p. 371). Estas estão a desenvolver-se e a tornar-se complexos sistemas sociais, nos quais as ligações entre os indivíduos se tornam vitais para o sucesso organizacional (Fukuyama, 2000).

No entanto, embora os indivíduos estejam estruturados por equipas e trabalhem em articulação, é crucial que a organização detenha uma estrutura formal de relacionamento, isto é, um organograma. Os indivíduos precisam de ter consciência de que são membros do ambiente organizacional em que estão inseridos, sendo a organização capaz de os auxiliar no exercício das suas funções através das tecnologias, para que estes indivíduos possam agir, partilhar e progredir dentro da estrutura organizacional (Newstrom, 2011).

Assim, é importante perceber o funcionamento das organizações, influenciado por quatro elementos-chave, nomeadamente: (i) os indivíduos, a (ii) tecnologia, (iii) a estrutura da organização, e (iv) o ambiente. Os indivíduos, a tecnologia e a estrutura organizacional estão sempre em interação entre si e com o ambiente externo à organização, influenciando e sendo influenciados uns pelos outros (Newstrom & Davis, 2002; Newstrom, 2011).

Sendo uma organização um sistema social aberto, são os seus colaboradores e respetivos grupos uma parte social constituinte da mesma. Os (i) indivíduos, isto é, os recursos humanos, detêm cada vez maior importância do que quaisquer outros recursos internos

---

<sup>1</sup> Segundo Hatala (2006), uma rede social é um conjunto de indivíduos ou grupos, com algum padrão de interação ou ligação entre si.

organizacionais, devido à sua relevância na conquista dos objetivos organizacionais (Pasban & Nojehdeh, 2016).

Os indivíduos apresentam diversos interesses, com o intuito de corresponderem à expectativa das suas necessidades tanto profissionais como pessoais. Deste modo, existe aqui uma reciprocidade de interesses, que poderá conduzir ao câmbio e ajuste de interesses organizacionais e pessoais. Se, por um lado, os indivíduos desejam que a sua participação dentro da organização para a qual trabalham satisfaça as suas necessidades pessoais, e, por outro, as organizações pretendem alcançar os seus objetivos, ganhar reconhecimento e valor na sociedade através da mediação dos seus colaboradores, então torna-se essencial assegurar uma ligação de satisfação e de realização de objetivos entre os indivíduos e as organizações (Chiavenato, 2001).

Quando falamos da concretização de objetivos pessoais dos indivíduos, é crucial mencionar a variabilidade humana, que se trata da distinção de cada indivíduo como um ser único, com comportamentos variáveis. Sendo as organizações constituída por pessoas, então o seu sistema interno é também composto por uma grande variabilidade humana (Chiavenato, 2009, 2011).

Esta variabilidade humana está intimamente interligada com a pluralidade no local de trabalho, isto é, as diferenças e variedades dos diversos indivíduos constituintes de uma organização: desde características individuais de personalidade, valores, atitudes e aspirações, à forma como os indivíduos se identificam e como são percebidos pelos demais, bem como a outras diferenças entre os indivíduos, nomeadamente a orientação sexual, raça, género, idade, grupos étnicos, condições físicas e mentais, ou religião. Chiavenato (2019, pp. 38-39) considera que cada indivíduo é “um fenómeno multidimensional” que é submetido à “influência de uma grande escala de variáveis”, mas também é importante considerar que existem diversas motivações e necessidades entre os indivíduos, o que influencia distintos padrões de comportamento (Chiavenato, 2009, 2011).

Nesta pluralidade no local de trabalho podemos ainda incluir a diversidade, em particular geracional, existente no seio das organizações. Cada geração pertencente à organização tem

características únicas que afetam e influenciam o seu bem-estar no local de trabalho, nomeadamente os valores de trabalho, as atitudes, a forma como se relacionam com os outros, a ética, a percepção de hierarquia organizacional – isto é, a liderança -, a capacidade de gestão da mudança, o trabalho em equipa, as expectativas de experiência e a sua carreira (Waal *et al.*, 2017).

Uma diversificação do local de trabalho permite também a evolução contínua do funcionamento da organização e o desenvolvimento de novas culturas com impacto positivo na mesma. Deste modo, é fundamental compreender os novos formatos culturais que advêm do crescimento das organizações, uma vez que tanto a cultura como as subculturas detêm grande impacto no seu desempenho (Schein, 2009).

Outro elemento é (ii) a tecnologia, cujo crescimento tem impactado fortemente as organizações, em particular a forma como cada uma interage e comunica. Esta tecnologia é utilizada para fornecer recursos mais dinâmicos que permitam a melhoria das atividades dos colaboradores, permitindo aumentar a produtividade, mas também é referente aos métodos utilizados para o desenvolvimento de produtos e serviços. Por fim, a tecnologia é considerada um motor de mudança organizacional, sendo utilizado na eliminação de barreiras e resolução de problemas, ao apresentar sistemas inovadores com capacidade de adaptação às necessidades existentes (Cascio & Montealegre, 2016; Griffin & Moorhead, 2014; Langton *et al.*, 2016; Robbins & Judge, 2017).

Assim, a tecnologia engloba todos os recursos utilizados pelos indivíduos constituintes de uma organização para que possam realizar as suas tarefas, assim como quaisquer recursos que afetem a concretização dessas tarefas, direta ou indiretamente, nomeadamente máquinas, processos de trabalho ou até edifícios. Este elemento-chave influencia, então, quaisquer relações existentes na organização, fomentando a eficácia e eficiência organizacionais (Newstrom & Davis, 2002).

Atualmente, as TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) estão a caminhar para uma nova era: a da mudança na forma de ser e de realizar o trabalho dentro de cada organização. São notórios o progresso e o propósito na utilização das TIC no local de trabalho, denotando

a sua importância na inovação tecnológica relativamente à interação social. Assim, a tecnologia está a transformar as organizações, em particular na comunicação, pois permite que esta seja mais imediata, clara e relevante. Com efeito, a tecnologia tem vindo a dismantelar barreiras dentro das organizações e dos ambientes das mesmas (Atwater *et al.*, 2008; Cascio & Montealegre, 2016; Schermerhorn *et al.*, 2014).

A introdução das TIC nas organizações tem demonstrado ter efeitos positivos para o crescimento e para o desenvolvimento tanto das organizações como dos indivíduos. A interação entre a tecnologia e os indivíduos permite melhorar a dinâmica nas organizações, sendo que este crescimento das TIC forçou as próprias organizações a reavaliar o seu fluxo de comunicação aos níveis interno e externo. Por um lado, a nível interno, os novos instrumentos de comunicação utilizados permitem aumentar tanto o nível de informação, como a partilha de conhecimento. Por outro lado, a nível externo, as tecnologias devem ser vistas como ferramentas de ajuda no crescimento e na concretização de estratégias de relacionamentos, constituindo um importante veículo de disseminação da cultura organizacional e de desenvolvimento de características únicas da organização (Hughes, 2012; Kunsch, 2007).

A adoção e utilização progressiva das tecnologias originou nas organizações diversas alterações, nomeadamente operações mais flexíveis, maior contributo entre colaboradores, processos e sistemas de gestão simplificados, facilitando não só a comunicação, como a partilha de informação eletronicamente. São estas mudanças que permitem aos colaboradores a concretização dos seus objetivos, assim como terem conhecimento da missão, visão e cultura da organização para a qual trabalham, e ainda terem a possibilidade de atingir maiores níveis de motivação, satisfação e compromisso com o seu trabalho (Griffin & Moorhead, 2014; Kunsch, 2007; Schermerhorn *et al.*, 2014).

A (iii) estrutura é outro elemento-chave que influencia uma organização de variadas formas. Importa compreender que as organizações são vistas, muitas vezes, como “estruturas que podem ser divididas em partes hierarquicamente ordenadas, ou como redes de relações” (Jirotko *et al.*, 1992, p. 95). Deste modo, toda e qualquer organização tem uma estrutura de gestão na qual cada indivíduo assume uma função, que deverá executar com o máximo de

desempenho possível. Esta estrutura de gestão determina, então, a hierarquia e as respectivas relações entre os diversos departamentos e atividades e seus membros. O seu principal objetivo passa por estabelecer as funções que cada indivíduo deve desenvolver para poder trabalhar em equipa e atingir os objetivos traçados pela organização (Ahmady *et al.*, 2016; Burton & Obel, 2018; Langton *et al.*, 2016; Robbins & Judge, 2014).

A definição da estrutura hierárquica e relacional das pessoas para que possam trabalhar coordenada e eficazmente traduz-se no organograma da organização e pode ser impactada por variáveis como os objetivos, o ambiente, a tecnologia, a estratégia e dimensão da organização. Estes fatores são essenciais, uma vez que determinam posições, relações e elementos que compõem a própria unidade da organização (Ali *et al.*, 2016). Em particular no que às relações diz respeito, quando constituídas na organização, influenciam o trabalho dos indivíduos, assim como os seus processos de decisão, negociação, coordenação e cooperação (Newstrom & Davis, 2002).

Assim, ao delinear as diferentes posições necessárias dentro da organização, a estrutura organizacional tem a capacidade de definir as tarefas particulares de cada um, bem como a sua posição relativamente aos restantes indivíduos. Para o bom funcionamento da organização, e para que o trabalho individual seja efetuado com competência, é importante que os indivíduos estejam posicionados, de alguma forma, dentro de uma estrutura organizacional (Chiavenato, 2014; Griffin & Moorhead, 2014).

A estrutura de uma organização pode ser mais ou menos rígida. Quando uma organização opta por uma estrutura e comportamentos mais formais e centralizados, os seus procedimentos podem ser fatores impeditivos da flexibilidade e espontaneidade essenciais à comunicação, à inovação, e ao compromisso e envolvimento. Por outro lado, se uma organização adota uma estrutura e comportamentos menos formais e mais descentralizados, os indivíduos têm mais liberdade para lidar com as exigências das suas tarefas. Logo, uma estrutura mais descentralizada é criadora de maior independência, produtividade e sentido de responsabilidade no contexto laboral (Chen & Huang, 2007; Newstrom, 2011; Zheng *et al.*, 2010).

Chiavenato (2009) explica ainda que a estrutura de uma organização permite moldar os indivíduos para que estes cumpram as suas tarefas e atinjam os objetivos delineados. Ademais, o autor evidencia que esta estrutura é definida também pela visão, missão e objetivos da organização. No entanto, pode influenciar profundamente os processos de gestão, assim como moldar padrões e formas de comunicação entre os colaboradores, ou até influenciar a eficácia e eficiência na implementação de novas ideias, algo que se sucede em organizações mais descentralizadas e que se associa positivamente à eficácia organizacional (Zheng *et al.*, 2010).

O último elemento-chave trata-se do (iv) ambiente na qual a organização se insere. Este afeta todos os outros elementos-chave anteriormente mencionados e, conseqüentemente, toda a organização. Cada pessoa se insere em diversas organizações – sejam elas a empresa na qual trabalha ou a sua família, por exemplo – e essas organizações pertencem a um suprassistema no qual todos os sistemas sociais e abertos se encontram e onde trocas e novas relações ocorrem de forma constante. Logo, uma organização é sempre influenciada e influencia os outros elementos desse suprassistema (Newstrom & Davis, 2002).

Assim, o ambiente é constituído por todas as forças que influenciam uma organização e respetivo comportamento. Existem, então, muitas variáveis interligadas – tais como a cultura ou a tecnologia - por este suprassistema em permanente transformação. Este ambiente tem particularidades que especificam a organização e a tornam única e diferenciadora das demais, sendo estas particularidades influenciadoras do comportamento funcional dos colaboradores, interligando o ambiente interno de trabalho (Chiavenato, 2009).

Por um lado, o ambiente externo é constituído por todos os aspetos de relevância global para a organização: desde a economia, à cultura, passando pela tecnologia. Por outro lado, o ambiente interno permite a criação de uma construção fundamental para o comportamento humano (Schermerhorn *et al.*, 2014; Suh & Shim, 2019; Uhl-Bien *et al.*, 2014; Wagner & Hollenbeck, 2010).

Neste contexto, para melhor se perceber o comportamento de um qualquer ambiente, é essencial compreender não só as condições conjunturais, como os indivíduos podem afetar

o contexto. Aqui, o clima e a cultura organizacionais são das influências contextuais mais robustas no ambiente interno da organização. Se, por um lado, o clima organizacional se refere ao conhecimento partilhado dos membros sobre a forma como a organização é em termos de práticas e políticas de gestão, por outro, a cultura organizacional entrega crenças e valores partilhados, que por sua vez têm impacto no comportamento dos colaboradores (Schermerhorn *et al.*, 2014; Suh & Shim, 2019; Uhl-Bien *et al.*, 2014).

Os quatro elementos-chave apresentados por Newstrom (2011) – indivíduos, tecnologia, estrutura e ambiente - demonstram que, embora influenciada por estes, uma organização é única, detendo características individuais, valores, cultura, imagem e identidade.

Assim, é importante que exista uma harmonia organizacional que possa espelhar o sucesso de uma organização, sendo que esta deverá aceitar as características individuais de cada um dos seus membros, refletidas nas suas diferenças, e motivando-os a cooperar e colaborar para, assim, conseguir garantir a eficácia e eficiência organizacional (Chiavenato, 2019). Consequentemente, para que os indivíduos possam ser eficientes na sua vida profissional, um dos requisitos prévios indispensáveis é, sem dúvida, a necessidade de se sentirem seguros. Para tal, a organização deverá garantir que as condições de trabalho são vocacionadas para o bem-estar dos colaboradores (Bektas, 2015).

Pela complexidade das organizações, é importante também percebermos certos elementos determinantes e únicos a cada organização: a sua missão; a sua visão; e os seus objetivos (Chiavenato, 2009, 2011).

Por um lado, a missão de uma organização traduz-se na sua razão de ser e determina o seu papel na sociedade em que se insere. É uma forma da organização expressar os seus valores, crenças e modos de atividade. Deste modo, a missão da organização vem permitir a determinação de cinco propósitos: a sua razão de ser; o seu papel; a natureza do seu negócio; os tipos de atividades que detém; e os seus futuros esforços (Chiavenato, 2009, 2011).

Por outro lado, a visão da organização determina onde esta pretende chegar no seu futuro. Assim, quanto mais estreita for a ligação da visão organizacional aos interesses dos seus

*stakeholders*, mais facilmente conseguirá a organização atingir o seu propósito. A visão de uma organização tem por objetivo a criação de uma identidade comum em torno do seu propósito e visa direcionar a conduta de todos os seus intervenientes para o caminho que visa seguir. Deste modo, a organização deverá planear a sua visão em consonância com os seus projetos e projeção no mercado. Caso contrário, a falta de uma visão estruturada e bem definida poderá conduzir a organização a comportamentos desviantes das suas prioridades (Chiavenato, 2009, 2011).

Por último, as organizações serão capazes de atingir os objetivos delineados e, por consequência, ter um elevado desempenho, caso se guiem por uma estratégia bem delineada, que é indissociável das duas ferramentas de gestão apresentadas anteriormente: a sua missão e a sua visão (Chiavenato, 2009, 2011; Orhan *et al.*, 2014).

Nesta perspetiva, as organizações e os seus intervenientes devem estar cientes da natureza da organização e perceber o impacto e consequências que advêm das suas decisões e atuações sobre os demais, tanto dentro como fora do seu próprio sistema social. Assim, as atitudes e comportamentos dos membros de uma organização têm influência direta ou indireta no comportamento dos demais. Do mesmo modo que os indivíduos são fundamentais para as organizações, também estas detêm estatutos sociais e papéis que são de extrema relevância na sua reputação, bem como na sua missão, visão e valores (Newstrom, 2011).

Sánchez (2014) salienta que a gestão das organizações, em pleno século XXI, é agora mais orientada para a mudança, não englobando exclusivamente a tecnologia e as novas formas de trabalho que vão surgindo, como também as novas estratégias de negócio que imperam.

Newstrom (2011) explica, então, que cada organização é caracterizada por um sistema de comportamento organizacional, referente não só à sua missão, visão, objetivos, marca e valores, assim como à sua dinâmica, comunicação e estilo de liderança. A combinação de todos estes fatores permite criar uma cultura cujos fatores situacionais e as atitudes pessoais dos indivíduos geram motivação e consequente alcance dos objetivos delineados.

## **1.2. Cultura, valores e identidade das organizações**

Independentemente do nível hierárquico de cada indivíduo, é necessário criar um ambiente de confiança entre todos, com um sistema de comunicação aberto, para que se possa satisfazer os colaboradores, motivá-los e atingir mais facilmente os objetivos traçados (Bilhim, 2013; Kotler, 2003).

É então necessário que a organização desenvolva pressupostos básicos e regras para um comportamento correto e um bom ambiente organizacional. Sem a existência de uma cultura que permita aos colaboradores compreender de que forma agir, a organização não terá capacidades para subsistir (Bilhim, 2013; Newstrom & Davis, 2002).

A cultura apresenta diversas definições, mas a literatura demonstra que o conceito mais amplamente utilizado é de Edgar Schein (2010, p. 18), que define a cultura como:

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

Tal definição destaca a assunção de que, através do uso do simbolismo nas interações sociais, a cultura relaciona-se com a partilha na realidade social. Deste modo, a cultura é intimamente relacionável à comunicação, informação e utilização da linguagem. Estes são elementos constituintes da cultura organizacional, em particular porque estabelecem o modo como os indivíduos manifestam os seus comportamentos, ideologias e ideias (Allison, 2019; Alvesson, 2011).

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional é considerada a principal fonte da identidade organizacional, sendo identificada como o reflexo de valores e crenças. Assim, a cultura organizacional é utilizada para demarcar a interpretação de uma organização como única, definida por um conjunto de significados, valores e símbolos partilhados de forma única para os seus colaboradores (Alvesson, 2011).

Schein (2010) ainda desenvolveu um modelo no qual a cultura apresenta três níveis diferentes de visibilidade: (i) artefactos, (ii) valores partilhados e (iii) pressupostos básicos. Numa organização, estes níveis de visibilidade também estão presentes e são observáveis na cultura organizacional.

O primeiro nível, dos (i) artefactos, é o mais tangível e visível na cultura de uma organização. Estes incluem todos os aspetos visíveis, palpáveis e audíveis aquando da apresentação de um indivíduo a um grupo com uma nova cultura, tais como tecnologia, produtos, estilo do grupo ou o comportamento dos seus membros. Embora este nível seja de fácil observação, é mais difícil de decifrar (Bilhim, 2013; Miller, 2009; Schein, 2010).

O segundo nível é referente aos (ii) valores que são partilhados a partir do momento em que são aceites e interiorizados pela globalidade dos elementos de um grupo como sendo os valores corretos. Tais valores ajudam a prever mais facilmente o comportamento dos membros do grupo do que os valores ao nível dos artefactos (Bilhim, 2013; Miller, 2009; Schein, 2010).

O terceiro nível é constituído por (iii) pressupostos básicos, considerados indiscutíveis e invisíveis. Tais pressupostos desenvolvem-se quando uma solução funciona de forma sistemática para um problema e, assim, é aceite como realidade pelos indivíduos. Os pressupostos básicos são tidos como garantidos, sendo, por isso, difíceis de enumerar para os elementos, na medida em que fazem parte do grupo e da forma como os elementos agem (Bilhim, 2013; Miller, 2009; Schein, 2010).

A base da cultura organizacional deve passar então pela coerência e integridade de valores e comportamentos, mas também é importante que seja criativa e colaborativa, para que possa contribuir para o desenvolvimento de imagens, identidades e valores específicos para atitudes e sentimentos de cada indivíduo face à organização. Esta permite alcançar os objetivos organizacionais, quando se verifica uma semelhança de valores e atitudes entre os colaboradores e a organização. A cultura organizacional é, deste modo, muitas vezes considerada como uma versão interna da marca de uma organização (Argenti & Barnes, 2009; Kotler *et al.*, 2014).

A forma como as organizações se relacionam com os seus *stakeholders*, o modo como comunicam e os seus valores são consideradas características culturais corporativas únicas de cada organização. Estes elementos fazem parte, invariavelmente, da cultura organizacional e, como tal, esta é algo não materializável, intangível, que apenas poderá ser observada devido aos efeitos positivos ou negativos que produz. Chiavenato (2009, p. 72) compara metaforicamente a cultura a um *iceberg*, onde, no topo, acima do nível da água, estão os aspetos extrínsecos e superficiais da organização, que derivam da sua cultura – como elementos físicos, espaços, procedimentos de trabalho ou políticas de gestão –, e, na parte submersa, se encontram os aspetos intrínsecos e profundos, de mais difícil observação, tais como as manifestações sociológicas e psicológicas que a própria cultura é capaz de produzir. Esta abordagem apresenta a cultura como algo muito maior do que aquilo que o indivíduo consegue perceber de forma superficial, uma vez que existem tantos outros fatores fulcrais que não são visíveis (Andrade, 2014; Chiavenato, 2009).

Por ser um sistema aberto, uma organização pode conter uma multiplicidade de grupos com valores e comportamentos diferentes. Estes grupos tendem a criar as suas próprias culturas dentro da organização, denominadas de subculturas. A cultura organizacional é aquela que é dominante e as subculturas, “embora partilhem os aspetos fundamentais da cultura comum a toda a organização, apresentam, de alguma forma, departamentos com especificidades” (Bilhim, 2013, p. 176).

A subcultura organizacional pode então ser definida como (Van Maanen & Barley, 1985 in Ehrhart *et al.*, 2014, p. 168):

“um subconjunto de membros de uma organização que interagem regularmente entre si, identificam-se como um grupo distinto dentro da organização, partilham um conjunto de problemas, geralmente definidos como problemas de todos, e tomam rotineiramente ações com base nos entendimentos coletivos únicos do grupo”.

As subculturas, mesmo detendo os mesmos elementos que a cultura, exibem valores normativos e aplicam influências idênticas, quer no comportamento dos indivíduos, quer sobre o funcionamento da organização como um todo. Deste modo, os colaboradores podem

ser membros de uma subcultura decorrente das características sociais e individuais de cada um, não obstante de estarem integrados na cultura organizacional (Copus *et al.*, 2019).

É importante salientar que não é possível desvalorizar as diversas subculturas que se formam numa organização. Na realidade, as subculturas criam as suas bases, desenvolvem as suas crenças e detêm os seus próprios padrões comportamentais. Assim sendo, torna-se necessário incorporar as diversas subculturas existentes, num amplo espaço cultural que visa o reconhecimento em prol do conjunto organizacional, conseqüente de uma integração de todos os elementos da organização nas suas subculturas e cultura organizacionais (Schein, 2009).

Os valores organizacionais estão intimamente ligados ao tema da cultura organizacional. Tal como acontece com os valores pessoais, os valores organizacionais são princípios orientadores nos quais se englobam as vertentes cognitiva, social, motivacional e hierárquica. No entanto, os valores organizacionais guiam o dia-a-dia de uma organização, bem como os comportamentos de todos os colaboradores, sendo fatores de motivação para atingir objetivos organizacionais. Já os valores pessoais, referem-se a princípios e metas individuais, pelo que será inevitável o surgimento de desafios relacionados com o conflito entre os interesses do grupo e do indivíduo (Tamayo, 2005).

Os valores são considerados como parte fulcral da cultura organizacional, na medida em que estes são conceções do que será desejável que guiam o modo como os diversos atores no contexto social – sejam eles líderes organizacionais, indivíduos, entre outros – devem agir, avaliar outros indivíduos ou eventos, e explicar essas mesmas ações e avaliações (Schwartz, 1999). Neste contexto, os valores partilhados pelos vários elementos de uma organização vão influenciar a sua interpretação sobre os mais diversos assuntos e posterior resposta (Howard-Grenville, 2006). Deste modo, os valores culturais – como a segurança ou liberdade – são o fundamento das normas que orientam os indivíduos sobre o comportamento adequado nas diversas situações (Schwartz, 1999).

Já Tamayo (2005) considera os valores organizacionais como crenças ou princípios estruturados de forma hierárquica que permitem orientar a mecânica organizacional e que

procuram servir os interesses coletivos, mas também individuais. O mote para a criação destes valores advém das exigências da própria organização e dos seus colaboradores, nas quais se englobam as necessidades básicas e o bem-estar organizacional. Após reconhecerem o conjunto das necessidades individuais e organizacionais, tanto a organização como os seus membros poderão desenvolver as respostas adequadas para a sua satisfação, começando, depois, a compreender essas mesmas necessidades como valores ou objetivos organizacionais (Tamayo, 2005).

Os valores organizacionais expressam as motivações e interesses de cada indivíduo e, por isso, como referido anteriormente, podem existir conflitos entre estes e os valores pessoais. Para além disso, os valores organizacionais desenvolvem-se numa estreita ligação com as necessidades internas e externas da organização, sendo que tais necessidades advém dos próprios indivíduos e, por isso, tendem a apresentar padrões idênticos. Torna-se ainda relevante mencionar que os valores organizacionais visam criar condições favoráveis ao bem-estar organizacional e dos respetivos colaboradores (Tamayo, 2005). Assim, os valores são parte crucial da cultura de uma organização na medida em que estes permitem guiar os indivíduos na sua forma de agir, avaliar outros indivíduos, interpretar situações e na sua tomada de decisão, bem como de resposta aos mais variados eventos (Howard-Grenville, 2006; Schwartz, 1999).

Para que esta interligação entre indivíduo e organização seja possível, é também necessário desenvolver e transmitir mensagens e informações de forma coerente, tanto para o interior como para o exterior da organização (Almeida, 2003). Essa coerência da “identidade organizacional está, portanto, na origem de uma gestão de comunicação interna eficaz, sendo, simultaneamente, o resultado da mesma” (Camara *et al.*, 2007, p. 591).

As organizações são construídas e desenvolvidas com singularidades que distinguem os seus valores, imagem, estatuto, cultura e identidade, sendo estes transmitidos através da comunicação. Deste modo, a essência da identidade organizacional passa por um processo de crenças e valores que são interiorizados através da construção social (Ruão, 2015).

A identidade organizacional tem, por sua vez, três ideais principais: a imagem que os indivíduos detêm da organização; os traços que distinguem a organização das demais; e a linha de desenvolvimento organizacional. Logo, quanto maior o valor que a identidade tem, mais duradouras serão as relações com a organização (Kunsch, 1997; Ruão, 2015).

A identidade organizacional refere-se então “ao que os membros percebem, sentem e pensam sobre as suas organizações”, presumindo-se “ser uma compreensão coletiva e comum das características distintas dos valores e características de cada organização” (Hatch & Schultz, 1997, p. 357). Também Seruya (2009, p. 55) a define como o sentido que os colaboradores dão aos comportamentos, às práticas e as declarações “centrais, duradouras e distintivas” da organização.

A identidade de uma organização é, de facto, um fator essencial para as organizações contemporâneas, uma vez que impacta o modo como os indivíduos se identificam como membros das organizações, relativamente à sua missão, visão, princípios, valores e propósito (Albert *et al.*, 2000). Denote-se que a identidade organizacional espelha o propósito de transparecer uma representação mental aos colaboradores, com a construção de uma perceção comum de como a sua organização é diferenciada de outras (Alvesson, 2011).

A identidade organizacional permite, deste modo, a diferenciação entre organizações, possibilitando a comunicação e atração de *stakeholders*, numa procura de criar e reforçar relações com estes. Ademais, esta identidade é influenciada e determinada por distintos fatores, nomeadamente o número de colaboradores da organização, o comportamento dos líderes, a estrutura organizacional e até os produtos e serviços vendidos (Melewar, 2008).

Para Ruão (2015, pp. 119-120), a identidade organizacional engloba um “conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição/empresa” e que pode ser definida por oito fatores: (i) a cultura organizacional, isto é, um “padrão básico de crenças e valores”; (ii) a comunicação organizacional, traduzida no “conjunto de mensagens trocadas entre a organização e os seus *stakeholders-chave*”; (iii) a história da própria organização, que nada mais é do que uma “herança institucional que fornece elementos de referência”, nomeadamente a história do negócio, as mensagens transmitidas e o

comportamento dos indivíduos; (iv) o comportamento organizacional, referindo todas as ações da organização, “desde a relação com os clientes ou com os concorrentes, até à responsabilidade social”; (v) a personalidade organizacional, isto é, os “traços de carácter que são associados a uma organização”; (vi) os objetivos organizacionais, que se refletem em “metas de curto prazo que dão seguimento à estratégia”; (vii) a estratégia em si, que se foca no “planeamento da relação com o ambiente numa perspectiva de futuro”; e (viii) a estrutura ou *design* organizacional, traduzindo-se na “relação formal entre as várias unidades de uma organização”.

Adicionalmente, Ruão (2015, p. 121) esclarece que existem ainda outros elementos internos e externos que afetam a contextualização e oferecem suporte à própria identidade organizacional: no caso dos fatores internos, evidenciam-se a identidade individual e grupal, a estrutura organizacional e as declarações feitas; já os fatores externos caracterizam-se pelas “condições de mercado”, pelas relações “com os *stakeholders-chave*” e pelas “grandes tendências socioeconómicas”.

Por sua vez, Villafañe (2008, p. 26-27) elucida que a “identidade das organizações funciona como o estímulo que vai provocar uma experiência – a própria imagem – no recetor, mediada por ela e pela natureza do trabalho corporativo”, explicando que “a imagem de uma empresa é o resultado interativo que uma ampla gama de comportamentos empresariais produz na mente de seus públicos”. Deste modo, o autor considera que a imagem corporativa é “um conceito construído na mente do público”.

Conseguimos, então, compreender que a identidade organizacional e a imagem organizacional estão intrinsecamente interligadas, mas são, claramente, dois conceitos diferenciados. Por um lado, a identidade organizacional “condiciona as práticas organizacionais e as relações estratégicas que a organização estabelece com os seus múltiplos constituintes, modelando, desta forma, as imagens que os seus constituintes internos e externos têm da organização”. Por outro lado, a imagem organizacional permite “proporcionar um *feedback* sobre o desempenho organizacional no que concerne à capacidade da organização em alcançar (e exceder) as expectativas dos seus diversos constituintes” (Ferreira *et al.*, 2001, p. 313). A identidade descende, deste modo, da definição

da organização em si, ou seja, da sua essência, enquanto a imagem engloba todas as percepções que todos os *stakeholders* internos auferem sobre a organização de que fazem parte (Hatch & Schultz, 1997; Oliva & Prietob, 2015).

Neste sentido, falar de imagem organizacional é, invariavelmente, falar da percepção que os colaboradores têm sobre a organização para a qual trabalham. Esta compreensão estende-se à forma como a organização é vista pelos seus *stakeholders* internos e externos e pode ser compreendida de dois modos: por um lado, como imaginam que os outros indivíduos entendem e percebem a sua organização; por outro, como pensam individualmente sobre a mesma (Rho *et al.*, 2015).

A identidade e a imagem organizacionais são dois dos fatores que se destacam para que as organizações possam conseguir uma boa reputação tanto para *stakeholders* internos como externos. Deste modo, é crucial que as instituições demarquem a sua identidade para que consigam ter uma imagem atrativa que seja alinhada com a organização. Tal é exequível através de uma eficaz gestão da comunicação, com uma boa capacidade de produção de resultados positivos, uma vez que esta é um base de apoio à construção da identidade organizacional (Oliva & Prietob, 2015; Villafañe, 2008; Xiu *et al.*, 2019).

Por outro lado, se a organização tiver uma imagem externa positiva, mais facilmente irá conseguir ultrapassar desafios e obstáculos externos, projetando também uma positiva imagem organizacional para os colaboradores. Estes, ao assimilarem uma imagem externa positiva e ao se identificarem com a organização, estão mais facilmente permeáveis a ser motivados e a ficar satisfeitos com o seu trabalho, levando a maior cooperação e a comportamentos mais favoráveis a um bom funcionamento e ambiente organizacionais (Cornelissen, 2014).

Nesta perspetiva, Cornelissen (2014) definiu três vantagens estratégicas aquando do desenvolvimento de uma imagem organizacional para qualquer organização: a distinção, o impacto e os *stakeholders*. É inevitável a ajuda que uma imagem organizacional detém para os *stakeholders* terem a capacidade de distinguir as organizações. Ao ser bem comunicada, uma imagem organizacional ajuda, também, a aumentar a motivação dos colaboradores e a

percepção e identificação com a organização. Se for positiva, a imagem organizacional oferece um impacto direto no desempenho organizacional. Por último, se a imagem da organização for consistente, interna e externamente, permite evitar conflitos entre os mais diversos *stakeholders* – sejam eles internos ou externos à organização.

Visto que os colaboradores são os principais veículos de transmissão da imagem e identidade da organização, é esta identidade que permite distinguir organizações e facilitar a comunicação e atração de *stakeholders*, para que seja possível criar e desenvolver relações (Melewar, 2008). Conseguimos, então, compreender que a identidade organizacional é influenciada não só pela cultura da organização, como também pelos seus valores, missão e visão, e até pelo comportamento dos seus colaboradores e pela forma como estes podem influenciar o meio externo (Camara *et al.*, 2007).

Neste contexto, percebemos que a cultura organizacional tem um potencial único para modelar as atitudes, crenças e comportamentos dos indivíduos, ao estabelecer expectativas de desempenho e motivação. Deste modo, quanto mais alinhadas estiverem as diversas estruturas, processos e comunicação no seio da organização, mais facilmente os colaboradores se sentem alinhados com a natureza da cultura organizacional. Aqui destacamos a importância que a comunicação pode ter na divulgação da cultura organizacional, devendo ser utilizada como uma competência para alinhar culturas, difundir e estabelecer relações entre os colaboradores e a sua organização (Argenti & Barnes, 2010; Chen, 2008; Ehrhart *et al.*, 2014).

A harmonização entre a cultura, os valores e a identidade de uma organização, e destes com o ambiente externo, permite dotar a organização de uma reputação que sustenta não só relações duradouras com os consumidores, mas também com os seus *stakeholders*, englobando aqui os colaboradores. Esta harmonia permite que se crie um ambiente organizacional que fomenta a motivação, a partilha de conhecimentos e a satisfação das necessidades dos colaboradores, através de relações interativas e recíprocas entre ambas as partes, as quais devem corresponder às expectativas uma da outra (Camara *et al.*, 2007).

### 1.3. Liderança organizacional

É neste contexto de harmonização organizacional que surge o papel dos líderes, cuja principal intenção deve ser “conduzir o capital humano aos fins organizacionais, ou seja, direcionar o caminho para que chegue aos objetivos organizacionais e permitindo, também, o crescimento e objetivos individuais dos colaboradores” (Oliveira, 2018, p. 3). É através da liderança que se torna possível que todos os comportamentos dos diversos colaboradores sejam concordantes com os objetivos, missão, visão e valores da organização (Vergara, 2010).

Numa sociedade cada vez mais competitiva e imprevisível, tem-se notado uma cada vez maior aposta no investimento de conhecimento e formação de líderes por parte das organizações, com vista ao seu sucesso. A liderança já não é considerada como o domínio de determinados indivíduos numa organização, ao invés, é tida como a soma e respetiva distribuição por todos os indivíduos que compõem o grupo. Torna-se, então, essencial que cada colaborador tenha a capacidade de se responsabilizar pelas próprias ações, visto esta competência ser relevante na gestão tanto de níveis de topo como de níveis mais inferiores de uma organização (Dubrin, 2014).

Considera-se que a primeira abordagem à liderança surgiu em 1869, defendendo que os traços de liderança são inatos, o que significa que os ditos grandes líderes herdaram essa mesma capacidade e competência. Deste modo, um indivíduo que não “nasce líder”, nunca terá a possibilidade de se tornar num. Tal teoria foca-se nos traços de personalidade dos indivíduos e na forma como estes influenciam o aparecimento e eficácia posterior de um líder (Glynn & DeJordy, 2010; Robbins & Judge, 2018; Wagner & Hollenbeck, 2010).

Destes traços de personalidade, destacam-se a extroversão e o autoconhecimento, pois estes têm vindo a evidenciar-se como dois dos maiores fatores que preveem uma liderança eficaz. Depois destes, destacam-se a proatividade, a autoconfiança, a conscienciosidade, a abertura à experiência, e a inteligência emocional, como tendo um forte e positivo impacto na capacidade de liderança de um indivíduo (Gibson *et al.*, 2012; Luthans, 2011).

Alguns estudos demonstram quais as características que diferenciavam os líderes, distinguindo os traços em: (i) traços físicos; (ii) traços intelectuais; (iii) traços sociais; e (iv) traços relacionados com a tarefa. Por um lado, nos (i) traços físicos foram destacados a estatura, força física, energia, peso e aparência dos indivíduos. Por outro lado, nos (ii) traços intelectuais, demonstrara-se a necessidade de adaptação dos líderes às diversas situações, com a devida motivação e com a capacidade de motivar e apresentar esse entusiasmo e autoconfiança aos seus liderados, para além da demonstração de um coeficiente intelectual elevado. Já no caso dos (iii) traços sociais, eram evidenciadas características como as competências interpessoais, a cooperação e as competências administrativas. Por último, quanto aos (iv) traços relacionados com a tarefa, destacaram-se a iniciativa, a persistência e o impulso de realização. Em suma, nesta teoria considera-se que, para liderar com sucesso, um líder deve ser um indivíduo inteligente, com boa aparência física, bom a tomar decisões e que se relacione facilmente com outros indivíduos (Chiavenato, 2014; Cunha & Silva, 2010).

Nesta perspetiva, é também relevante referir as competências cognitivas que um líder deverá possuir para poder desempenhar o seu papel de uma forma mais eficaz. A relação entre estas competências e a eficácia de liderança é simples: um elevado nível de competências cognitivas, que abarcam o conhecimento e a capacidade mental, irão permitir níveis maiores de competências, tais como a resolução de problemas ou a inovação, que, por sua vez, irão alavancar a eficácia do líder ao permitirem a compreensão alargada do meio circundante e a tomada de decisão adequada e informada (Dubrin, 2014; Wagner & Hollenbeck, 2010).

Numa outra abordagem à liderança, algumas teorias focam-se nos comportamentos e estilos de liderança. As teorias comportamentais da liderança estudam os diferentes comportamentos que um líder pode revelar e seus resultados, agregando em si o estilo de liderança que o líder pode adotar junto dos seus subordinados. Assim, relativamente à forma de supervisão, o comportamento de um líder pode ser: (i) orientado para o trabalho, com o intuito de supervisionar de forma cuidada os métodos que os colaboradores aplicam para atingir os seus objetivos, bem como o cumprimento dos mesmos; ou (ii) orientado para o colaborador, com o intuito de tentar satisfazer e suprimir as necessidades emocionais e sociais do grupo (Dubrin, 2014; Kreitner & Kinicki, 2016; Robbins & Judge, 2018).

Nestas teorias existem dois aspetos essenciais do comportamento dos líderes nas quais a literatura se foca: os estilos de liderança e as funções de liderança (Cunha & Silva, 2010). Nos estilos de liderança é importante destacar três tipos: (i) a liderança autocrática, centrada na tarefa, visando criar as condições necessárias para que as tarefas fossem executadas com eficiência; (ii) a liderança *laissez-faire*, onde há ausência de liderança, com o intuito de dotar os colaboradores com níveis de autonomia elevados, sendo estes a decidir as tarefas a realizar e o modo de execução; e (iii) a liderança democrática, focada nos indivíduos, dotada de preocupação com os colaboradores e procurando desenvolver e manter um ambiente psicossocial de trabalho em equipa (Cunha & Silva, 2010; Junior *et al.*, 2014).

Posteriormente, e devido à necessidade sentida de se ter em conta não só os traços e comportamentos, mas também condições situacionais e fatores externos, aquando da previsão do sucesso na liderança, surgiram as teorias situacionais e contingenciais. Estas surgiram com o princípio de que situações nas quais um indivíduo atua como líder determinam as aptidões e características necessárias para a liderança eficaz, e, assim, sendo o líder eficaz aquele que compreende a situação, identifica as necessidades e consegue adaptar as suas competências a tal situação (Junior *et al.*, 2016). Isto significa que não existem estilos de liderança universais ou características de liderança que satisfaçam todas e quaisquer situações, uma vez que o estilo de liderança depende da situação em que acontece, das características de determinado líder, do ambiente organizacional, das singularidades daqueles subordinados, e do setor de negócio (Caetano, 2005; Dubrin, 2014; Glynn & DeJordy, 2010).

Com o desenvolvimento da sociedade, foram necessárias novas abordagens à liderança, tendo surgido, a partir de 1990, as teorias contemporâneas da liderança, nas quais se destacam: (i) liderança carismática; (ii) liderança visionária; (iii) liderança partilhada; (iv) liderança transformacional; (v) liderança transacional; e (vi) liderança baseada em valores (Botelho & Krom, 2010; Cunha & Silva, 2010; O'Toole, 2008).

A (i) liderança carismática baseia-se no carisma como uma competência que um indivíduo pode aprender e adquirir caso haja disciplina para tal, e não como um conjunto de competências e comportamentos inatos do indivíduo. Deste modo, os líderes carismáticos

são reconhecidos pelos seus liderados quando estes atribuem aos líderes certas competência, por perceberem determinados comportamentos, tais como a visão e sensibilidade ao ambiente, ou até a autoconfiança. Esta teoria visa satisfazer as necessidades dos seguidores, sendo o líder carismático visto como agente de mudança, na medida em que, tendo em conta o sucesso do grupo, guia os seus liderados para ultrapassarem os seus interesses pessoais ao realizarem uma tarefa. Aqui, o foco da relação entre líder e seguidores é o conteúdo moral da missão a atingir, destacando-se ainda a forte ligação entre líderes carismáticos e o alto desempenho e satisfação dos seus liderados (Botelho & Krom, 2010; Dubrin, 2014).

Numa outra perspetiva, a (ii) liderança visionária relaciona-se com a visão, isto é, compreende que uma atuação bem-sucedida por parte de um líder passa pela condição essencial de ter a capacidade de criar uma visão sobre o futuro. Esta visão é tanto melhor quanto mais as seguintes características sejam evidenciadas: a visão deve ser abrangente, mas suficientemente aprofundada e específica para ser compreendida por todos; a visão deve ser iniciada pelo líder; a visão deve ser partilhada pelo líder e aceite pelos liderados; e a visão deve ser positiva e inspiradora para todos. As constantes alterações organizacionais que ocorrem nos dias de hoje vieram exigir aos líderes o desenvolvimento de visões baseadas em princípios éticos, para que consigam a adesão os indivíduos e sejam capazes de criar equipas eficazes a atingir resultados consistentes e efetivos (Cavalcanti *et al.*, 2006; Cunha & Silva, 2010).

Já a (iii) liderança partilhada é considerada uma teoria da liderança de elevada importância devido aos riscos associados a uma empresa depender de apenas um líder. Com o desenvolvimento das próprias organizações, que se foram tornando cada vez mais complexas, a liderança partilhada começou a ser considerada essencial. A existência de mais do que um líder numa organização veio permitir aos próprios um constante desafio entre si para melhorar os seus níveis de desempenho. Assim, o sucesso da liderança partilhada baseia-se nos diferentes papéis dos vários líderes que acabam por se complementar, dependendo, então, das competências e papéis complementares dos líderes, assim como da forma como trabalham juntos, da relação entre si e com os seus liderados, e da comunicação estabelecida entre estes. Em suma, a liderança partilhada assenta na necessidade de os

indivíduos aprenderem a trabalhar juntos, partilhando tarefas e sucessos, com o foco num objetivo comum (O'Toole *et al.*, 2002).

Quando falamos atualmente de liderança, muitas vezes a mais utilizada é a (iv) liderança transformacional, muito devido ao atual contexto das organizações, em constante mutação, com menos níveis hierárquicos, mais orientadas para o trabalho em equipa e mais flexíveis. A liderança transformacional visa alinhar os valores organizacionais, proporcionar mudanças internas por forma a alinhar expectativas pessoais e organizacionais, e aumentar a consciência grupal estimulando o crescimento individual. As conceções da liderança transformacional fundamentam-se no processo de estimular o crescimento pessoal, através do estabelecimento de uma relação recíproca entre o líder e seus seguidores, uma vez que ambos se encorajam mutuamente a alcançar níveis superiores de motivação. O líder deve identificar as necessidades e motivações dos liderados, dado que as relações interpessoais constituem o alicerce deste estilo de liderança. Adicionalmente, o líder deve incentivar os seus liderados a exercer o pensamento autónomo, capacitando-os a serem independentes ao colaborar em prol de uma causa, produto ou conceito. O líder também assume a missão de instigar os demais a serem destemidos, verídicos e confiáveis, e a procurar padrões de desempenho que transcendam as suas tarefas (Bass, 2009; Cavalcanti *et al.*, 2006; Dubrin, 2014).

A teoria da (v) liderança transacional, contrariamente à liderança transformacional, encontra maior aplicação em organizações rigidamente estruturadas, com uma hierarquia já firmemente estabelecida. Neste contexto, o líder transmite instruções aos liderados sobre o que devem fazer, como devem fazê-lo e quais recompensas podem obter ao atingirem metas predefinidas, sem que se espere que os indivíduos ultrapassem as suas obrigações. A liderança transacional concentra-se na dinâmica de troca entre o líder e os liderados, onde ambos se influenciam um ao outro à procura de benefícios mútuos. Os líderes transacionais oferecem incentivos aos liderados, como salários, viagens, promoções ou satisfação profissional, caso estes alcancem as metas estabelecidas pelo líder. Estas trocas não se limitam a aspetos puramente económicos, mas também envolvem elementos políticos e psicológicos. Esta abordagem de liderança é frequentemente empregue para o controlo e

supervisão dos liderados, fazendo uso de métricas racionais e económicas com esse propósito (Bass, 2009; Burns, 2003).

Por último, a abordagem da (vi) liderança baseada em valores está associada à capacidade de atrair seguidores ao oferecer a oportunidade de alcançarem o que mais valorizam. O papel e a responsabilidade dos líderes consistem em auxiliar na realização das necessidades, metas e potencial dos seus liderados. Esta abordagem de liderança não envolve líderes que procuram a satisfação das suas necessidades pessoais, tais como o *status*, a fama ou a satisfação do ego. Em vez disso, concentram-se em ajudar os seguidores a concretizarem as suas próprias necessidades, agindo em benefício dos outros e encontrando satisfação em proporcionar a oportunidade para que atinjam os seus objetivos e potencial máximo. Os líderes que adotam esta abordagem baseada em valores deixam de lado a tendência natural de liderar por meio de exigências, optando por liderar através da inspiração, utilizando os valores compartilhados como guia. Esta forma de liderança é particularmente apropriada quando os liderados estão divididos por religiões, ideologias e questões étnicas. Embora compartilhe algumas semelhanças com as outras teorias de liderança, esta abordagem destaca-se pela sua clareza e transparência na ênfase aos valores (O’Toole, 2008).

Segundo Oliveira (2018), o conceito de liderança tem vindo a transformar-se ao longo dos anos, acompanhando as mudanças das próprias organizações, mas também do mercado e das necessidades das pessoas.

No entanto, este conceito não muda na sua essência, que se apresenta como “a arte de influenciar e conduzir pessoas” (Oliveira, 2018, p. 3) e que deve ter um papel integrante de cooperação e resolução de conflitos no ambiente organizacional (Vergara, 2010). A liderança é então vista como uma capacidade que um indivíduo tem de influenciar o comportamento de outros para uma determinada direção (Madureira, 1990, p. 291). Pode também ser considerada como um “comportamento intragrupal” (Pereira, 2004, p. 361) que influencia as “atividades de um grupo organizado para com a definição e realização de objetivos” (Mumby, 2013, p. 257).

Já Chiavenato (1994, p. 147) define a liderança como:

“um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (...) é um tipo de influência entre pessoas: (...) na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional”.

As diferentes teorias e definições de liderança são semelhantes entre si em alguns pontos-chave: é um processo entre líder e liderados/seguidores; envolve uma influência social; baseia-se no cumprimento de determinados objetivos; e pode ocorrer em diversos níveis de uma organização. Assim, a liderança poderá ser resumida na soma e na interação de três aspectos distintos: os líderes, os liderados e as situações em que a própria liderança ocorre (Kreitner & Kinicki, 2016).

Um líder é hoje considerado como um agente primordial numa organização, uma vez que permite a manutenção e o crescimento do negócio da empresa onde se encontra. A sua importância é tanto maior neste contexto atual, derivada das constantes transformações tecnológicas, ambientais e sociais. Estes indivíduos devem ter as habilidades e técnicas necessárias para lidar com as diversas atividades respeitantes da sua função na organização, mas também precisam de ter a capacidade de estimular e influenciar eticamente os seus liderados para que estes possam somar os seus esforços aos da organização e consigam atingir os objetivos e metas comuns estabelecidas em prol da coletividade, transmitindo, ao longo do processo, confiança e credibilidade (Oliveira, 2018; Silva *et al.*, 2013).

Para além disso, o estilo de liderança utilizado afeta não só o *engagement*<sup>2</sup> dos colaboradores, como também a cultura organizacional. Se esta última for consistente e coerente, e aliada a uma boa liderança, permite aos indivíduos sentirem-se psicologicamente em segurança, o que, em última instância, permite criar uma forte lealdade para com a organização (Abbas, 2017).

---

<sup>2</sup> O *engagement* é definido como um “estado de espírito positivo, relacionado com o trabalho, o qual é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli *et al.*, 2002, p. 74).

No entanto, é preciso notar que uma mesma pessoa pode exercer diferentes estilos de liderança, conforme a necessidade manifestada pelo ambiente organizacional em que está a atuar (Oliveira, 2018). Assim, um líder pode dar uso a uma série de padrões de comportamentos de liderança, consoante as situações, e ajustá-los à sua relação com os colaboradores. Para se escolher o padrão de liderança apropriado, é necessário ter três aspetos do processo de liderança em ponderação: (i) o líder; (ii) os colaboradores; e (iii) o contexto situacional da liderança.

Por um lado, em relação (i) ao líder, as suas virtudes manifestam-se através do conjunto de princípios que o líder abarca, a sua confiança na equipa, as suas preferências pessoais na condução da liderança e a sua segurança em situações incertas. Por outro lado, no que diz respeito às qualidades que se concentram (ii) nos colaboradores, o líder deve compreender a necessidade do colaborador por liberdade ou orientação, o seu interesse no trabalho, a sua confiança diante de cenários incertos, a sua disposição para assumir responsabilidades e a sua habilidade para detetar problemas. Por último, quanto às forças relacionadas com (iii) o contexto situacional da liderança, um líder deve estar ciente do tipo de organização, as suas políticas, quais os seus valores e as suas tradições, o desempenho do grupo, a complexidade das tarefas, os desafios a serem solucionados e a pressão do tempo (Caetano, 2005; Cunha & Silva, 2010).

E, de facto, no século XXI torna-se insustentável para uma organização deter líderes “individualistas, autoritários, retrógrados e sem capacitação” que não transmitem “uma imagem positiva própria e da organização, desestimulando e anulando os seus liderados, gerando perda na produtividade” (Cândido & Reimberg, 2017, p. 91). É desta ênfase no comportamento humano e social, valorizando a condição humana e focando-se nos colaboradores, que a liderança humanizada surge. Em resumo, trata-se de uma forma mais humana da tradicional gestão de recursos humanos que procura um sucesso durador e estável para a organização, através da humanização da mesma, e tal só se torna possível satisfazendo e motivando os indivíduos que dela fazem parte (Cândido & Reimberg, 2017).

É fundamental que as organizações se adaptem às necessidades das suas pessoas, sendo flexíveis, inclusivas e transparentes, e tendo ao seu lado líderes qualificados que consigam

corresponder às constantes transformações no mundo empresarial (Brandão, 2018; Vergara, 2010). Quando um colaborador se sente bem por ser representado por um outro indivíduo, se confia nesse mesmo indivíduo e se sente empatia e positividade por parte dessa pessoa, então estamos perante um líder humanizado (Cândido & Reimberg, 2017).

Assim, um líder tem a possibilidade de influenciar direta e positivamente o comportamento organizacional, bem como o clima e cultura da organização (Hannah *et al.*, 2009). Tem ainda a capacidade de tornar as pessoas mais fortes e mais produtivas, levando os colaboradores a atingir o seu maior potencial humano na organização (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

No entanto, é importante compreender a relevância da negatividade: “não basta elogiar, é também necessário repreender. Não basta colocar questões – é também necessário afirmar posições” e é aqui que entra o papel do líder. A implementação de mensagens positivas é favorável à empresa, mas não se devem descuidar as mensagens negativas transmitidas de modo “apoiantes e desenvolvimentista” (Rego, 2016, p. 48). É crucial para um líder saber transmitir os erros e corrigir comportamentos menos positivos de forma construtiva, permitindo ao colaborador ser motivado a melhorar e não ter medo de errar.

A autenticidade é também uma forma que os líderes têm para atingir a humanização da sua organização. A liderança autêntica, como é referida na literatura, tem por base comportamental a transparência relacional, isto é, quando o “líder diz exatamente o que pensa, admite os erros, encoraja as pessoas a expressar pontos de vista e diz as «duras» verdades” (Rego, 2016, p. 49). Esta rege-se por quatro dimensões: (i) a orientação ética e moral; (ii) a transparência de informação positiva e negativa com os seus liderados; (iii) a autoconsciência das suas forças e também fraquezas; e ainda (iv) a análise objetiva de informação relevante para a tomada de decisões, dando a oportunidade aos colaboradores de darem a sua própria opinião (Avolio & Mhatre, 2012).

Deste modo, a liderança permite a humanização das organizações quando as próprias condutas humanas do líder criam sinergias entre líder e liderados: equidade, respeito, capacidade de ouvir, humildade, empatia, positividade, transparência, coerência com o que é dito e feito, dar e receber *feedback*, acompanhar os liderados e preocupar-se efetivamente

com os colaboradores (Cândido & Reimberg, 2017). Para além disso, a cooperação, divisão e delegação de responsabilidades, valorizar os liderados, ser objetivo nas críticas e elogiar os colaboradores são outras características que ajudam um líder a humanizar a sua organização (Oliveira, 2018).

O líder humanizado é aquele que age de “forma real, sincera e concreta”, refletindo “positividade, confiança, transparência e equidade nas relações, demonstradas não só com palavras superficiais, mas, sobretudo, com ações e atitudes verdadeiras” e proporcionando um ambiente organizacional calmo, com harmonia e levando ao aumento de produtividade e sucesso (Cândido & Reimberg, 2017, p. 93).

Um colaborador motivado e feliz produz muito mais e melhor do que um colaborador desmotivado, tendo o líder humanizado um papel de influenciador nos comportamentos dos seus liderados (Cândido & Reimberg, 2017).

Comportamentos positivos e autênticos de liderança interligados com um pensamento ético, uma autoconsciencialização e consciência por parte dos liderados das forças e fraquezas do seu líder, assim como a capacidade de ouvir e aceitar diversos pontos de vista, geram nos colaboradores efeitos positivos que, em última instância, levam ao sucesso organizacional: desde maior otimismo e empenho, até ao aumento da criatividade e desempenho no trabalho (Rego, 216).

#### **1.4. Gestão de interações com os *stakeholders***

Os colaboradores de uma organização devem ser percebidos como *stakeholders* da mesma. Um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado pela realização dos objetivos delineados pela organização (Freeman, 1984). Deste modo, uma organização pode ter diversificados *stakeholders* internos e externos, que trabalham juntos de algum modo, podendo ser de várias naturezas – colaboradores, acionistas, fornecedores, comunidade, entre tantos outros (Neto, 2019).

Por se tratar de indivíduos, também nestes grupos é necessário que exista uma mudança de paradigma e que a organização compreenda que deve construir e desenvolver relações

recíprocas e duradouras com cada um deles. É essencial existir uma abordagem mais humanista que contemple cada um destes grupos e a responsabilidade social da organização para com estes. Isto significa que as organizações devem considerar o lucro como uma consequência do desenvolvimento de propostas de valor que sejam atrativas para os diversos *stakeholders*, e não, como o único objetivo da organização (Alcaniz *et al.*, 2020).

Nesta perspetiva, é importante aprofundar a temática dos *stakeholders*, desde o seu aparecimento na literatura, passando pelo desenvolvimento do conceito até aos dias de hoje (Parmar *et al.*, 2010). Assim, a expressão *stakeholder*, também conhecida em português como "parte interessada" ou "interveniente", foi mencionada pela primeira vez em 1963, num memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (hoje SRI International, Inc.). A sua origem teve como objetivo desvincular as organizações da exclusiva procura pela satisfação dos interesses dos acionistas, conforme preconizado por Friedman (1970). Esta abordagem tornou-se amplamente aceite, estabelecendo a noção de que diversas partes interessadas desempenham papéis cruciais para a sobrevivência e crescimento das organizações, tanto no contexto académico como na prática da gestão organizacional (Clarkson, 1995), e evidenciado tanto por estudos académicos quanto pela experiência na prática de gestão das organizações (Donaldson & Preston, 1995).

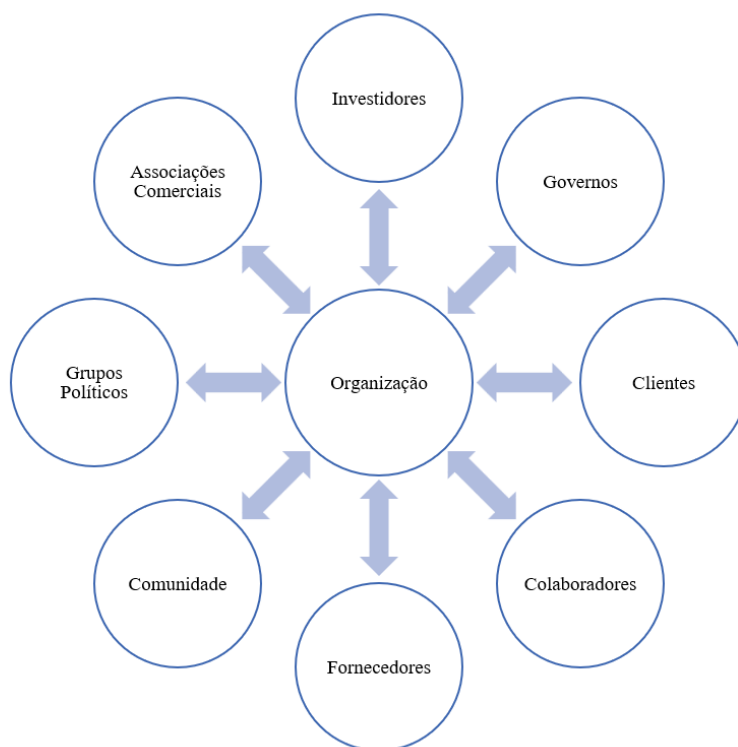
Freeman (1984) explica que o conceito de *stakeholders* se desenvolveu em quatro áreas principais: a teoria dos sistemas, o planeamento estratégico corporativo, a teoria organizacional, e a responsabilidade social corporativa. Numa perspetiva estratégica, a teoria mais aceite e mencionada na literatura quanto à gestão destes grupos de interesse para a organização é a teoria da gestão de *stakeholders* (*stakeholder management*), apresentada por Freeman (1984).

Esta teoria enfatizou a necessidade de as organizações gerirem as relações e interações com os seus *stakeholders* e caracteriza-se por quatro teses fundamentais: (i) descritiva; (ii) instrumental; (iii) normativa; e (iv) global. A (i) abordagem descritiva/empírica analisa uma organização com base na valorização dos diversos interesses cooperativos e competitivos. A (ii) perspetiva instrumental estabelece um quadro para a gestão dos *stakeholders* e os objetivos tradicionais de desempenho, como o lucro, a estabilidade e o crescimento. A (iii)

tese normativa defende ideias fundamentais, como a legitimidade dos interesses. Por fim, (iv) a abordagem global, que não é meramente teórica, oferece diretrizes para atitudes, estruturas e práticas aplicáveis a todas as situações (Donaldson & Preston, 1995).

Conforme podemos observar na figura 1, o modelo de Donaldson e Preston (1995) da teoria dos *stakeholders* transmite a noção de reciprocidade de interesses, destacando a ausência de uma supremacia de um grupo sobre outro ou sobre a organização. Por outras palavras, as setas bidirecionais entre a organização, que desempenha um papel central, e cada um dos *stakeholders*, reflete uma articulação idêntica nas várias relações (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984).

Figura 1 – Modelo da teoria dos *stakeholders*



Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995, p. 69).

Embora Freeman (1984) nos tenha apresentado uma definição mais ampla do conceito de *stakeholders*, como exposto anteriormente, existe também um conceito mais restrito. Esta dupla concetualização, como propõem Freeman e Reed (1983), tem uma linha de pensamento muito idêntica à de Clarkson (1995), remetendo os *stakeholders* para qualquer

indivíduo ou grupo que depende da sobrevivência da própria organização, tais como os colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, entre outros. Clarkson (1995, p. 106) vai mais longe, afirmando que os *stakeholders* são, então, indivíduos ou grupos “que têm, ou reivindicam, propriedade, direitos ou interesses numa organização e nas suas atividades, passadas, presentes e futuras”.

Nesta perspetiva de *stakeholders*, Clarkson (1995) distinguiu ainda os diferentes tipos de *stakeholders* de uma organização em dois grupos principais - os (i) primários e os (ii) secundários -, explicando o motivo pelo qual é imperativo que as organizações protejam, compreendam os interesses e satisfaçam as necessidades de ambos os grupos de *stakeholders*, por forma a salvaguardar os interesses corporativos e uma relação partilhada.

Os (i) *stakeholders* primários são aqueles cuja participação é essencial para a sobrevivência da organização, sendo que existe aqui um elevado grau de dependência mútua entre ambos. Podemos considerar neste grupo os investidores e acionistas, mas também os colaboradores, clientes, a comunidade onde se insere, governo e fornecedores. Por existir um elevado nível de interdependência, torna-se crucial a manutenção de relações saudáveis entre ambas as partes, de modo a salvaguardar todo o sistema corporativo (Clarkson, 1995; Mascena & Stocker, 2020).

Já os (ii) *stakeholders* secundários são os que afetam ou influenciam, ou que são afetados ou influenciados pela organização, mas não detêm quaisquer relações diretas com a mesma. Estes podem ser os *media* ou outros grupos de interesse como agências não-governamentais e a concorrência e, embora não sejam essenciais para que a organização subsista, a manutenção de relações saudáveis com este tipo de *stakeholders* é também relevante, uma vez que estes podem influenciar a perceção dos *stakeholders* primários e da opinião pública, de forma positiva ou negativa, face à organização (Clarkson, 1995; Mascena & Stocker, 2020).

A realidade é que a identificação destes *stakeholders* numa organização nem sempre é direta, sendo um processo muito complexo. Conforme argumentado por Donaldson e Preston (1995), essa identificação deve ser baseada nos benefícios e prejuízos reais ou potenciais

resultantes das suas ações ou inações. Por outro lado, de acordo com a perspetiva de Carroll (1991), a identificação destas partes interessadas deve considerar não só a sua legitimidade, entendida como o direito reivindicativo, mas também o seu poder, que é avaliado por meio da participação financeira e da capacidade de organização (Sobral *et al.*, 2021).

Segundo Mascena e Stocker (2020), podemos ainda encarar a gestão dos *stakeholders* em três níveis: (i) racional; (ii) processual; e (iii) transacional. O (i) nível racional identifica quais são os diversos *stakeholders* da organização, assim como qual a sua posição. O (ii) nível processual visa compreender “quais os processos organizacionais envolvidos nos relacionamentos com os *stakeholders*, e como esses processos estão relacionados com o nível racional”. Por fim, o (iii) nível transacional é referente às negociações, relações e interações que existem entre a organização e os *stakeholders*, bem como às relações entre as negociações e os dois níveis anteriormente mencionados (Freeman, 1984; Mascena & Stocker, 2020, p. 5).

Também Jones (1995) desenvolveu uma teoria, partindo da perspetiva da organização como um conjunto de contratos – a teoria instrumental de gestão de *stakeholders*. O autor utiliza três teorias económicas – teoria da agência, a teoria das equipas de produção, e a teoria da economia dos custos de transação – para descrever a natureza desses contratos. Dentro dessas correntes teóricas, o autor destaca a conceção de que os gestores atuam como agentes orientados por interesses próprios, e os custos associados à prevenção ou inibição do comportamento oportunista desses agentes são elevados (Jones, 1995; Mascena & Stocker, 2020).

Esta teoria de Jones (1995) concentra-se no conceito de contrato. Nesse contexto, as organizações que estabelecem contratos ou relações com os seus *stakeholders* com base na confiança e cooperação mútua possuem uma vantagem competitiva em relação àquelas que não o fazem, uma vez que essa cooperação mútua pode reduzir os custos de transação. Portanto, é crucial para as organizações evitar políticas, relações ou decisões que possam resultar num comportamento oportunista por parte dos gestores em relação aos *stakeholders*. Esta abordagem tem sido continuamente melhorada, tal como refletem os estudos de Crane (2020), ao aprofundar a discussão sobre confiança e conexões com os *stakeholders*.

A tipologia reconhecida como “Saliência dos *Stakeholders*” foi elaborada por Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 854), na qual saliência se refere ao “grau em que os gestores priorizam as reivindicações concorrentes dos *stakeholders*”. De acordo com os autores, os *stakeholders* podem ser identificados com base em três atributos: (i) o poder que os *stakeholders* têm para influenciar a organização; (ii) a legitimidade da relação do *stakeholder* com a organização; e (iii) a urgência das reivindicações do *stakeholder* na organização. Assim, “a saliência do *stakeholder* está positivamente relacionada com a percepção gerencial da presença desses atributos” (Mascena & Stocker, 2020, p. 7).

Através destes três atributos para a identificação dos *stakeholders*, os autores desenvolveram uma classificação destes grupos de interesse: (i) os *stakeholders* latentes, são aqueles que detêm apenas um dos atributos; (ii) os *stakeholders* expectantes, possuem dois dos três atributos; e (iii) os *stakeholders* definitivos, que são os que têm os três atributos (Mitchell *et al.*, 1997).

Numa revisão desta proposta teórica da saliência dos *stakeholders*, Wood, Mitchell, Agle e Bryan (2018) reforçaram a necessidade de identificar e verificar a importância dos diversos *stakeholders* da organização. Embora a sua importância seja percebida em qualquer organização, a falta de percepção por parte dos gestores ao identificar de maneira precisa quem são os seus *stakeholders* e entender se e como estes são importantes ou salientes, tem resultado em lacunas nos dados contratuais e em reivindicações feitas às organizações.

Quanto às teorias instrumentais centradas nos *stakeholders*, destacam-se a de Frooman (1999) e a de Rowley e Moldoveanu (2003). Por um lado, Frooman (1999) elabora um modelo de estratégias de influência dos *stakeholders*, explorando as abordagens que esses interessados podem aplicar para impactar as decisões e comportamentos de uma organização. O autor utiliza a teoria da dependência de recursos para examinar as relações de poder e interdependência, desenvolvendo um modelo que compreende quatro categorias de estratégias de influência que podem ser adotadas pelos *stakeholders* de uma organização (Mascena & Stocker, 2020).

Por outro lado, Rowley e Moldoveanu (2003) propõem um modelo de ação para grupos de *stakeholders* com base nas teorias de movimento social e identidade social. Os autores argumentam que, mesmo que os *stakeholders* possuam poder e urgência, os seus interesses não se transformam facilmente em ações. Nesta perspectiva, os indivíduos pertencem a diferentes grupos de *stakeholders* e têm maior propensão para agir quando esses grupos compartilham interesses comuns, em comparação com situações em que possuem interesses divergentes. A mobilização também pode ser impulsionada pelo desejo de expressar uma identidade, sendo que os indivíduos são mais propensos a agir para distinguir a identidade do seu grupo de *stakeholders* do que para contribuir para a confusão ou a fusão da sua identidade com a de outros grupos (Mascena & Stocker, 2020; Rowley & Moldoveanu, 2003).

Numa outra vertente, das teorias centradas na relação entre a organização e os seus diferentes *stakeholders*, cabe apresentar o modelo teórico de Rowley (1997), posteriormente revisto pelo próprio (Rowley, 2017). Esta abordagem menciona a complexidade dos relacionamentos e influências entre os distintos grupos de *stakeholders* e a organização focal, ou seja, não contempla apenas a importância das relações da organização com os seus *stakeholders*, mas também as interações entre os próprios *stakeholders*. Segundo o autor, as organizações nem sempre são o ponto central dessas interações; e ao invés, as redes sociais internas e externas entre os *stakeholders* podem influenciar os comportamentos das organizações (Mascena & Stocker, 2020; Rowley, 1997, 2017).

Esta proposta é elucidada por “meio de relações diádicas e análise de rede social, tendo uma aproximação com os modelos teóricos de redes interorganizacionais num contexto de sociedade em rede” (Mascena & Stocker, 2020, p. 8). Nesta perspectiva, as organizações não respondem apenas individualmente a cada *stakeholder*, mas sim à influência do conjunto desses diversos relacionamentos, ou seja, à influência simultânea de múltiplos *stakeholders* (Rowley, 1997, 2017).

Em suma, podemos denotar que a gestão dos diversos *stakeholders* de uma organização exige, como atributo central, a consideração simultânea dos interesses legítimos de todos os *stakeholders* relevantes, tanto no desenvolvimento de estruturas e políticas organizacionais,

quanto na tomada de decisões. Contudo, isso não significa necessariamente que todos os *stakeholders* identificados devam ser envolvidos de maneira igual nos processos e decisões (Donaldson & Preston, 1995).

Com base na perspectiva de *stakeholders* de Freeman (1984), surge um processo de gestão estratégica desenvolvido através de três etapas: (i) a direção estratégica; (ii) a formulação estratégica; e (iii) a implementação estratégica (Mascena & Stocker, 2020).

Assim, na (i) direção estratégica, é crucial integrar as preocupações sociais e éticas à visão convencional da organização. Mudanças na direção estratégica devem ter em consideração o impacto nos *stakeholders*, especialmente nos *stakeholders* primários. Nesta fase, é fundamental realizar a análise de *stakeholders*, a análise de valores e a análise social. Por um lado, a análise de *stakeholders* procura identificar quem são os *stakeholders* e qual é a sua posição ou influência, seja ela de natureza económica, social, política, tecnológica ou de gestão. Esta procura “compreender as relações de causa e efeito entre a organização e os seus *stakeholders*”. Por outro, a análise de valores “refere-se aos valores éticos da organização, sejam eles instrumentais ou intrínsecos”. Por fim, a análise social visa “compreender o contexto social das organizações e os possíveis impactos que as decisões empresariais causam nos seus *stakeholders*” (Freeman, 1984; Mascena & Stocker, 2020, p. 9).

Quanto à (ii) formulação estratégica, conforme proposta por Freeman (1984), compreende seis etapas: (i) “análise do comportamento dos *stakeholders*”; (ii) explicação do “comportamento dos *stakeholders* e da identificação das forças e pressões externas que afetam o *stakeholder*”, bem como a perceção do *stakeholder* em relação à organização; (iii) análise de coligação; (iv) “desenvolvimento de estratégias genéricas”, considerando o “potencial cooperativo ou a ameaça competitiva dos *stakeholders*”, ou ainda a manutenção das estratégias existentes; (v) desenvolvimento de “programas específicos para *stakeholders*”, alinhados com cada estratégia genérica; e (vi) implementação de “programas estratégicos integrativos”, identificando pontos comuns nos comportamentos e objetivos dos *stakeholders*, e revisão da análise, ou identificação de pontos comuns entre os programas estratégicos desenvolvidos para os *stakeholders* (Mascena & Stocker, 2020, p. 9).

No que à (iii) implementação de programas estratégicos para *stakeholders* diz respeito, de acordo com Freeman (1984), esta inclui a alocação de recursos, obtenção de comprometimento na organização e alterações nos processos de transação com *stakeholders*. O monitoramento envolve não só o controlo da implementação das estratégias definidas, como da própria direção estratégica. Também se destaca a definição de indicadores (*scores*) para avaliar o desempenho com cada *stakeholder* e com o conjunto total de *stakeholders*, analisando os efeitos da interação dessas medidas (Mascena & Stocker, 2020).

Quando falamos de criação de valor para os *stakeholders* de uma organização, é importante mencionar o trabalho de Freeman, Harrison e Wicks (2007), que desenvolveram setes estratégias para criar valor, com o intuito de fortalecer a capacidade organizacional para gerir *stakeholders* (Mascena & Stocker, 2020, p. 10):

- i) Análise de *stakeholders*, identificando os interesses dos *stakeholders* com base na missão da organização;
- ii) Compreensão da perspectiva e *feedback* dos *stakeholders*;
- iii) Desenvolvimento de novas formas de interação com os *stakeholders*, como relações implícitas, *engagement*, negociação e diálogo;
- iv) Avaliação do comportamento dos *stakeholders*, categorizando-o como real ou observado, de ameaça competitiva, e de potencial cooperativo;
- v) Análise das estratégias desenvolvidas para os *stakeholders*, adotando as estratégias genéricas tal como proposto por Freeman (1984);
- vi) Desenvolvimento de estratégias que sejam específicas para os *stakeholders*;
- vii) Criação de estratégias integradoras de criação de valor, tendo em consideração a relação simultânea da organização com os seus múltiplos *stakeholders*, cujo objetivo passa pela criação de valor para diferentes *stakeholders* ao mesmo tempo.

Já Harrison *et al.* (2010) consideram que a distribuição de valor tem o potencial de gerar uma reciprocidade assertiva entre a organização e os *stakeholders*. Ou seja, quando os *stakeholders* percebem que a organização entrega mais do que o mínimo esperado para a manutenção da relação, isso aumenta o nível de satisfação e possivelmente o *engagement* desses *stakeholders* com os objetivos da organização. Deste modo, se os *stakeholders* percebem que o tratamento não está de acordo com o nível de troca ou que este é injusto,

isso pode resultar numa reciprocidade negativa, levando a uma falta de colaboração com a organização e potencialmente gerando mais pressões e reivindicações em relação aos objetivos da organização. Para os autores, o modelo mais apropriado de gestão de *stakeholders* é aquele em que é possível alcançar uma reciprocidade positiva, resultando numa maior criação de valor e na obtenção de vantagens competitivas pela organização (Harrison *et al.*, 2010; Mascena & Stocker, 2020).

Independentemente da dimensão ou setor da organização, esta tem atualmente uma maior preocupação na comunicação com os *stakeholders*. Num mundo globalizado, competitivo e complexo, no qual o acesso e a velocidade de circulação de informação são maiores, os públicos das organizações estão mais informados e, conseqüentemente, mais exigentes (Argenti, 2007).

Branco e Rodrigues (2007) e Parmar *et al.* (2010) argumentam que uma organização possui responsabilidade social relativamente aos *stakeholders* que podem afetar ou ser afetados pelas suas práticas e políticas. Neste contexto, é enfatizada a promoção de uma cooperação global entre os grupos interessados e os objetivos organizacionais (Matten & Moon, 2005, 2008). Além disso, é instigada a definição de estratégias que permitam a gestão eficaz de questões que impactam simultaneamente diversos *stakeholders* (Garriga & Melé, 2004; Rego *et al.*, 2006). O desafio consiste em encontrar um equilíbrio e harmonização entre os diversos interesses (Freeman & Mcvea, 2001; Parmar *et al.*, 2010; Sobral *et al.*, 2021).

Assim, a organização deve criar relações baseadas na confiança e cooperação mútua, desenvolvendo uma vantagem competitiva com os seus *stakeholders*. Deve ser capaz de perceber que cada grupo tem os seus interesses e objetivos, cada um desempenha um papel na organização e cada um detém um determinado poder de negociação, sendo, por isso, essencial que a comunicação seja adaptada a cada um destes grupos. No entanto, cabe à organização compreender ainda que os diversos *stakeholders* também podem manter relações entre si e, com isso, influenciar as decisões e comportamentos da organização (Gomes *et al.*, 2012; Mascena & Stocker, 2020).

Esta gestão é possível devido às relações públicas. Estas têm uma função estratégica nas organizações e “consistem na gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos” (Grunig & Hunt, 1984, p. 2) – sejam eles internos ou externos. Assim, para que a organização consiga ser autónoma face aos seus diversos públicos, deve fazer uma gestão das relações que garanta o melhor resultado para ambos os intervenientes e a boa relação entre ambas as partes, através de metodologias e técnicas próprias de relações públicas (L’Etang, 2009).

Como vimos, a teoria e o modelo dos *stakeholders* destacam a importância significativa do envolvimento das organizações com os seus *stakeholders* e a necessidade de equilibrar as suas necessidades e exigências. Neste contexto, a essência dos negócios assenta primariamente na construção de relações duradouras e na geração de valor para todas as partes envolvidas. Este é o paradigma predominante da responsabilidade social corporativa (RSO), onde as organizações devem ser impulsionadas por objetivos consistentes em termos morais, focados na criação de valor e na interdependência dos diversos *stakeholders* (Freeman & Dmytriiev, 2017; McWilliams & Siegel, 2001; Sobral *et al.*, 2021).

Cada *stakeholder* é, deste modo, um ator social que detém um determinado papel nas interações que tem com a organização, o que significa que a própria organização tem diversos objetivos consoante os objetivos dos próprios *stakeholders* (Oliveira, 2018). No entanto, a organização não atende individualmente a cada um dos *stakeholders*, mas interage com estes “numa relação de influência mútua” (Almeida, 2003, p. 142), de forma tanto positiva como negativa (Rowley, 1997). Cabe então à organização o papel de gerir as interações destes grupos, mas também respeitar a sua “forma dinâmica e complexa de interação, de acordo com os diferentes níveis e atuação dos *stakeholders*” (Gomes *et al.*, 2012, p. 11).

## Capítulo II - Capital Humano e Social, motivação e positividade nas organizações

### 2.1. Capital Humano e Capital Social nas organizações

Com a constante transformação da sociedade, a conjuntura atual leva a uma mudança de paradigma em todos os setores, desde o económico ao ambiental e social, mas também no setor dos relacionamentos humanos e, mais concretamente, no modo como os indivíduos são tratados no seio de uma organização (Silva *et al.*, 2013). Estas entidades devem, na atualidade, valorizar os seus colaboradores que são, sobretudo, pessoas, e não meros recursos que geram retorno a cada empresa.

As organizações são “sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos do contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal” (Pereira, 2004, p. 103). Para além de estarem cada vez mais a ser estruturadas por equipas, as organizações são entidades sociais e estas entidades podem ser “divididas em diversas redes sociais de indivíduos e subgrupos de indivíduos” (Hollenbeck & Jamieson, 2015, p. 371). Fukuyama (2000) explica ainda que as organizações estão a desenvolver-se e a tornar-se complexos sistemas sociais, nos quais o capital social e humano e as ligações entre todo o tipo de pessoas se tornam vitais para o sucesso organizacional.

Nota-se então a evolução dos ativos mais importantes das organizações de tangíveis para intangíveis, estando o sucesso destas dependente da sua capacidade de gestão desses mesmos ativos intangíveis. A sua boa gestão só é possível se existir uma identificação e avaliação dos mesmos (Keshvarz *et al.*, 2017).

Os colaboradores – que são atualmente “um dos principais e mais valiosos ativos das organizações” (Oliveira, 2018, p. 3) – podem oferecer o melhor retorno do investimento para uma vantagem competitiva sustentável (Luthans & Youssef, 2004). Esse investimento deverá ser feito através de uma boa gestão dos ativos intangíveis - capitais humano e social - para que daí advenha a eficiência, eficácia e o sucesso organizacionais (Keshvarz *et al.*, 2017).

O capital humano é, em termos simplificados, “tudo menos o capital físico como as propriedades e equipamentos, e o capital financeiro” de uma organização (Pasban & Nojede, 2016, p. 250). No entanto, embora existam diferentes tipos de capital, a principal diferença baseia-se no facto de um indivíduo não se poder separar das suas capacidades ou valores, podendo, no entanto, separar-se dos seus ativos e propriedades (Becker, 2002).

Este capital é então um ativo intangível definido como o conhecimento, educação, criatividade, informação, competências e a saúde de um indivíduo (Becker, 2002; Ehrlich & Pei, 2020). O conceito de Weatherly (2003) é mais direccionado para o âmbito organizacional, sendo o capital humano descrito como o conjunto de conhecimentos, recursos, criatividade, inovação, energia e experiências de vida que os indivíduos investem no seu trabalho. Pode ainda ser considerado como o investimento realizado em recursos humanos para aumentar a eficiência dos colaboradores de uma organização (Pasban & Nojede, 2016).

Para Pasban e Nojede (2016, pp. 251-252) existem cinco características fundamentais do capital humano, nomeadamente:

- i) A criatividade e a inovação necessárias no seio da organização para que esta se possa reinventar e acompanhar os desenvolvimentos do mercado, adaptando os seus objetivos e proporcionando os métodos necessários para que seja possível alcançá-los.
- ii) Dar a oportunidade aos colaboradores de tomar decisões e dar-lhes responsabilidades permite que a sua motivação aumente e reduz a sua resistência a possíveis mudanças organizacionais.
- iii) Os colaboradores são uma mais-valia para as organizações e podem permitir que esta tenha uma vantagem competitiva face ao mercado, tanto através da motivação como da formação dos mesmos.
- iv) No entanto, para que estes sejam uma mais-valia, é fulcral que a organização seja capaz de seleccionar os seus colaboradores, indo ao encontro dos seus valores, missão e objetivos, mas também com mais talento e capacidades, estando assim em sintonia com a organização e originando essa vantagem competitiva.

- v) A fidelidade dos consumidores a uma organização é determinada pelo comportamento dos seus colaboradores para esse consumidor. A prestação de um atendimento de alta qualidade é possível através do desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.

Estas características demonstram que os indivíduos têm um “papel cada vez mais fundamental para que as empresas se mantenham competitivas e inovadoras” e, por isso, é crucial realizar uma boa gestão do conhecimento, visando o desenvolvimento do capital humano com o aumento das competências, da capacidade criativa e de inovação. Esta gestão do conhecimento desenvolve e aplica ferramentas que fomentam a “solução de problemas, tomada de decisão, criatividade e inovação organizacionais” (Lobo, 2010, pp. 37-40).

Esta gestão do conhecimento deve ser feita através de sistemas de aprendizagem eficientes que envolvam tanto uma aprendizagem formal – como formações em sala – como uma aprendizagem informal – nomeadamente a transmissão de informação entre colaboradores (Hollenbeck & Jamieson, 2015).

Existem ainda dois tipos de conhecimento aplicáveis ao capital humano que devem ser distinguidos. Por um lado, temos o conhecimento explícito que é facilmente imitável, tratando-se do conhecimento que se adquire na educação, experiência e habilidades, e que pode rapidamente ficar desatualizado. Por outro, existe o conhecimento implícito que é específico de uma organização e que é construído ao longo do tempo, enquanto os colaboradores se vão integrando na organização, conhecendo a sua estrutura e processos, envolvendo-se na sua cultura e aprendendo a sua forma de atuar como um todo (Luthans & Youssef, 2004).

Este último conhecimento é um “processo intangível, mas vital” pois não é transferível para outras organizações, e quando um colaborador sai da organização o seu investimento é um custo perdido, daí a retenção ser um fator crítico na organização. Assim, o conhecimento implícito é uma vantagem competitiva que a organização pode ter face a outras, sendo este “único, cumulativo e interligado” (Luthans & Youssef, 2004, pp. 148-149).

A gestão do capital humano deve então ser feita tendo em consideração três pilares: (i) a seleção e seletividade dos colaboradores, para que se adequem à organização e à sua função; (ii) a formação e desenvolvimento contínuo dos colaboradores; e (iii) a criação de conhecimento implícito, que requer um compromisso e um papel ativo da organização neste processo (Luthans & Youssef, 2004).

Por isso o investimento no capital humano permite maior retorno do que o investimento realizado em ativos tangíveis. No entanto, não deve ser analisado e avaliado apenas o seu custo, mas também o retorno que gera quando aplicado corretamente, tanto nas atividades como na área financeira da organização. Deve então ser visto como um investimento estratégico e delineado nos objetivos empresariais, uma vez que se trata do único capital que não se deteriora nem diminui com a utilização (Keshvarz *et al.*, 2017; Lobo, 2010).

O capital social é outro ativo intangível das organizações. Este capital tem sido bastante estudado no meio académico e são diversas as suas definições. A primeira foi apresentada por Bourdieu (1980) como um conjunto de recursos disponível numa rede de relações duradouras, formalizada pelo convívio, reconhecimento entre as partes e utilidade entre os indivíduos.

Poucos anos depois, Coleman (1988) definiu o capital social como uma estrutura de relações entre indivíduos ou organizações, que melhora as suas ações e relações. Por sua vez, Putnam (2000) referiu-se ao capital social como as conexões existentes entre os indivíduos, nomeadamente as suas relações sociais e as normas de reciprocidade e da confiança.

Por último, Ostron e Ahn (2003) apresentaram um conceito que abrange as relações sociais baseadas na reciprocidade com o intuito de maximizar o capital financeiro e os benefícios sociais para os indivíduos, grupos de indivíduos e organizações.

O capital social tem, deste modo, como características a reciprocidade, utilidade, convívio, confiança e relações interpessoais, intergrupais e interorganizacionais que são criadas entre os indivíduos (Crane & Hartwell, 2019; Luthans & Youssef, 2004; Medeiros *et al.*, 2018).

De acordo com Luthans & Youssef (2004), existem três aspetos do capital social que devem ser considerados: (i) redes sociais; (ii) normas e regras de comportamento; e (iii) confiança.

As (i) redes sociais baseiam-se nos contactos e ligações que os colaboradores têm dentro e fora da organização. O conhecimento implícito do capital humano permite desenvolver uma familiaridade com a cultura, estrutura e processos da organização, resultando numa atividade sem constrangimentos e numa sensação de pertença. Já as redes sociais permitem que existam ligações dentro da organização para que se possam partilhar informações, ideias e recursos ao nível cognitivo, afetivo e emocional (Luthans & Youssef, 2004).

As (ii) normas e regras de comportamento, bem como os valores e premissas que destas advêm, providenciam uma infraestrutura fundamental para a estratégia da organização, assim como para a sua estrutura e processos através dos quais esta atinge os seus objetivos. As normas e regras sociais criam expectativas mútuas entre os indivíduos, permitindo que estes interajam de forma tranquila e unânime, garantindo relações saudáveis e produtivas (Luthans & Youssef, 2004).

Por fim, a (iii) confiança é o agente de ligação entre as normas, regras e redes sociais, por forma a que possam atingir o seu potencial máximo. A confiança elimina barreiras, permite uma comunicação aberta, bem como a partilha de conhecimento e *feedback* contínuo, facilitando a inovação, criatividade e competitividade (Luthans & Youssef, 2004).

O capital social existe em diversos níveis, consoante o sentimento de pertença de um indivíduo: poderá estar presente ao nível micro, focando-se no indivíduo e nas relações com outros; no nível meso, relativo a um grupo social ou organização e às suas relações; e no nível macro, isto é, ao nível da sociedade e comunidade. Assim, o capital social é importante pois representa os benefícios da sociabilidade e, sem este, os indivíduos não seriam capazes de trabalhar e conviver em sociedade (Prathibha & Savitha, 2020).

Ao nível organizacional, o capital social deve ser visto como um sistema de aprendizagem e partilha de conhecimento através de interações informais, ajudando no desenvolvimento da cultura da empresa e aumentando a competência organizacional (Prathibha & Savitha, 2020).

Este capital permite à organização gerir estrategicamente as relações entre e com os seus colaboradores, encorajando um ambiente de trabalho saudável e um comportamento organizacional enquadrado com os objetivos da empresa, facilitando o caminho para o sucesso organizacional (Sanchez-Famoso *et. al.*, 2020). Quando desenvolvido estrategicamente, o capital social poderá levar a três classes de resultados positivos: “aumento e/ou formas mais complexas de capital social, redução de custos de transação, e vantagens competitivas organizacionais” (Kennan & Hazleton, 2006, p. 329).

Neste contexto, é notória a importância do capital humano e do capital social nas organizações, mas torna-se importante falar do modo como estas duas formas de capital interagem entre si, na medida em que a sua compreensão é vital para que os responsáveis pela gestão de talento possam ter a capacidade de potenciar os efeitos de ambos os capitais (Crane & Hartwell, 2019). Existe evidência académica de que os colaboradores com elevado talento têm sucesso, pois eles próprios têm a capacidade de desenvolver, gerir e adaptar as suas redes sociais durante os diferentes patamares da sua carreira (Cross *et al.*, 2017).

De facto, a gestão de talento tem vindo a ser considerada crítica para o sucesso organizacional, mas a definição de talento não tem sido consensual ao longo dos anos. Crane & Hartwell (2019) fazem uma análise a este conceito, explicando que o talento é muitas vezes focado apenas no capital humano, nomeadamente nas capacidades inatas, nas habilidades aprendidas ou no grande potencial que o indivíduo tem, mas que a gestão de talentos é tipicamente compreendida como a seleção, integração, desenvolvimento e retenção desse mesmo capital humano (Collings & Scullion, 2008; Farndale *et al.*, 2010; Tansley, 2011).

Neste sentido, os autores esclarecem que o talento é geralmente visto em termos de capital social, enquanto a gestão de talentos implicitamente inclui os aspetos do capital social, tais como a formação, socialização ou liderança. No entanto, consideram que a vantagem competitiva das organizações passa pela integração no conceito de talento do capital social, expandindo, deste modo, o conceito da gestão de talentos para incluir o desenvolvimento e administração dos capitais humano e social dos colaboradores (Crane & Hartwell, 2019).

O capital social pode, deste modo, influenciar diretamente o desenvolvimento do capital humano, uma vez que “as relações são veículos de informação, poder, tecnologia, e acesso a novos mercados” (Crane & Hartwell, 2019, p. 83). Do mesmo modo, o valor criado pelo capital humano pode influenciar a criação do capital social, pois quando os indivíduos procuram conhecimento, experiências ou competências, podem ter a vantagem no desenvolvimento ou no acesso a redes sociais de valor e que lhes permitam saciar essa necessidade (Crane & Hartwell, 2019).

A literatura demonstra também que a combinação de recursos valiosos e únicos dentro de uma organização pode gerar capacidades únicas nos indivíduos. Dá-se o exemplo das atividades da gestão de recursos humanos, que podem complementar, substituir ou interagir de forma positiva ou negativa entre si (Delery, 1998). Deste modo, Black e Boal (1994) sugerem que os recursos de uma organização podem incluir três tipos de relações: (i) compensatória, na qual um recurso pode compensar a falta de valor de outro recurso; (ii) intensificadora, onde os recursos são sinérgicos e se intensificam mutuamente; e (iii) supressora, na qual um recurso pode suprimir o valor de outro recurso.

Nesta perspectiva relacional, Crane e Hartwell (2019) consideram que se pode comparar os padrões do capital social, isto é, os fluxos, com o valor do capital humano, ou seja, as ações, e perceber melhor como é que estes recursos interagem entre si, sendo dinâmicos por natureza, e que podem ser úteis quando se pretende prever os resultados organizacionais. Assim, os autores sugerem que a interação entre os capitais humano e social pode ter quatro efeitos (ver figura 2): (i) compensatório, quando o fluxo de capital social é para dentro e o valor do capital humano é baixo, o capital social pode compensar o capital humano do colaborador; (ii) intensificadora, quando o fluxo de capital social é para dentro e existe um elevado valor de capital humano, o capital social pode intensificar o valor do capital humano do colaborador; (iii) multiplicativa, quando o capital social tem um grande fluxo para fora e o capital humano é de elevado valor, o capital social pode multiplicar o valor do capital humano do colaborador; e (iv) supressora, quando o capital social tem essencialmente um fluxo para fora e o capital social é de valor reduzido, o capital social pode suprimir o valor do capital humano do colaborador (Crane & Hartwell, 2019, p. 84).

Figura 2 - Efeitos da interação do capital humano e social nas organizações

Fluxo do Capital Social	Para fora	Capital Social <b>suprime</b> Capital Humano	Capital Social <b>multiplica</b> Capital Humano
	Para dentro	Capital Social <b>compensa</b> Capital Humano	Capital Social <b>intensifica</b> Capital Humano
		Baixo	Alto
		Valor do Capital Humano	

Fonte: Adaptado de Crane e Hartwell (2019, p. 85).

Crucial para a compreensão deste modelo são as teorias que consideram os indivíduos como “requerentes” (*seekers*) ou “provedores” (*providers*) de “informação, conhecimento e recursos” (Crane & Hartwell, 2019, p. 84; Grant, 2013). Assim, alguns indivíduos são orientados para providenciar mais recursos, tais como a informação, conhecimento ou energia, do que aqueles que recebem, enquanto outros indivíduos são orientados para requerer mais recursos do que aqueles que providenciam. Logo, quando falamos de fluxo de capital social para fora, referimo-nos aos provedores (*providers*), e quando falamos de fluxo de capital social para dentro, referimo-nos aos requerentes (*seekers*) (Crane & Hartwell, 2019).

Por um lado, a (i) relação compensatória ocorre quando o fluxo de capital social ocorre para dentro e existe baixo valor de capital humano, isto é, quando a presença de um recurso evita a necessidade de outro. Uma relação compensatória entre o capital social e humano baseia-se na perspectiva que o capital social é apropriável ou convertível e pode ser modificado para outras formas de capital. Assim, os indivíduos que um colaborador conhece e o que sabe esse colaborador de outras relações na sua rede social pode ajudar a compensar a falta de conhecimento, experiência ou aptidão do próprio colaborador (Adler & Kwon, 2002; Bourdieu, 1985; Coleman, 1988; Crane & Hartwell, 2019).

Já a (ii) relação intensificadora ocorre quando existe um fluxo para dentro de capital social e um elevado valor de capital humano, ou seja, quando a presença de um recurso amplia o impacto de outro. Uma relação intensificadora descreve o modo como o capital social pode crescer e desenvolver um capital humano de elevado valor. Se uma relação compensatória tem a capacidade de substituição por falta de conhecimento, capacidades ou aptidões no mesmo domínio, uma relação intensificadora pode existir através dos fluxos de capital social de domínios complementares. Assim, através dos diversos fluxos para dentro de capital social na organização, o colaborador tem a capacidade de aumentar a sua contribuição e *performance* (Black & Boal, 1994; Crane & Hartwell, 2019).

No caso da (iii) relação multiplicadora, esta acontece quando o fluxo de capital social ocorre para fora e existe um elevado valor de capital humano. Quando o valor do capital humano de um colaborador é elevado e o fluxo de capital social é para fora, ou seja, para outros colaboradores, o conhecimento desse colaborador pode ser transmitido através das suas redes sociais na organização e, assim, impactar positivamente outros colaboradores. Assim, os colaboradores que possuem um elevado capital humano podem providenciar conhecimento e partilhar experiências únicas para uma organização, podendo ter um papel crucial no sucesso da mesma (Crane & Hartwell, 2019).

Por último, a (iv) relação supressora é uma relação negativa que pode existir da interação dos recursos. Esta ocorre quando o capital social tem um fluxo para fora e existe um capital humano de baixo valor, isto é, quando a presença de um recurso diminui o valor de outro (Amit & Schoemaker, 1993; Ployhart *et al.*, 2014). Assim, os especialistas com um elevado valor de capital humano enfrentam exigentes desafios para conseguir manter o seu conhecimento atualizado por forma a preservar o valor do seu capital humano. Isto porque o conhecimento é temporal e está sujeito a uma depreciação que o colaborador deve evitar. Em suma, devido ao capital social ter um fluxo para fora, determinando que o colaborador é um provedor, o valor do seu capital humano pode diminuir ao longo do tempo (Crane & Hartwell, 2019).

Deste modo, podemos compreender que as relações que advêm da interação entre o capital social e humano influenciam o desenvolvimento dos colaboradores e a transmissão de

conhecimento entre indivíduos. Quando uma organização é capaz de compreender esta interação, tem a possibilidade de implementar práticas e metodologias para desenvolver ambos os capitais através “da seleção e desenvolvimento, da melhoria da *performance* individual e de equipas, facilitando a aprendizagem na organização e, assim, ajudando a criar uma vantagem competitiva sustentável” (Crane & Hartwell, 2019, p. 90).

Neste contexto, o capital social representa “a transferência de informação, conhecimento, recursos, energia e poder de e para os indivíduos”, enquanto o capital humano pode ser visto como a “acumulação de informação, conhecimento e experiência de um indivíduo”, e as organizações devem ter a capacidade de compreender que os capitais são suscetíveis de mudança ao longo do tempo (Crane & Hartwell, 2019, p. 84).

Assim, é essencial que exista um comprometimento organizacional para que este sistema possa funcionar sem entraves nem constrangimentos. E, para tal, as organizações precisam de compreender que os seus colaboradores são os *stakeholders* mais conhecedores de tudo no interior da empresa: desde processos a práticas, até aos problemas, mas também aos valores, à missão e à visão. Para que os colaboradores sejam fiéis à organização para a qual trabalham é fulcral que exista uma combinação dos valores da mesma com o comportamento organizacional dos indivíduos (Kotler *et. al*, 2014).

## **2.2. O comportamento organizacional**

O comportamento humano é complexo e, “embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas” (Chiavenato, 2002, p. 80-81). Assim, o comportamento dos indivíduos é influenciado por três premissas:

- i) É causado por estímulos internos e externos;
- ii) É motivado e direcionado para um objetivo;
- iii) É orientado por objetivos.

Bilhim (2011, p. 31) considera que “as pessoas e o modo de as gerir – práticas, processos -, são as mais importantes fontes de sucesso das organizações” e, ao serem os colaboradores um fator crítico das organizações, estas devem atentar nos mesmos. Assim, o comportamento

organizacional pode ajudar nesta gestão de pessoas e, inclusive, retirar-se do estudo desta área conhecimento para aumentar a eficácia organizacional.

O comportamento organizacional é caracterizado pelo estudo das ações dos indivíduos que ocorrem dentro das organizações, estejam estes sozinhos ou em grupo. Para Chiavenato (2009, p. 6), o comportamento organizacional é referente ao “estudo de indivíduos e grupos” que atuam numa organização, e que se preocupa “com a influência das pessoas e grupos sobre as organizações, e vice-versa, com a influência das organizações sobre as pessoas e grupos”.

Newstrom (2008) partilha da mesma visão, acrescentando que o comportamento é influenciado pelos valores, missão e cultura organizacionais, uma vez que estes dirigem as ações dos colaboradores. O autor enumera ainda quatro metas a atingir para compreender o comportamento dos indivíduos numa organização: (i) “descrever”, (ii) “compreender”; (iii) “prever”; e (iv) “controlar” (Newstrom, 2008, p. 3).

Em primeiro lugar, a meta designada (i) “descrever” baseia-se no comportamento dos indivíduos dentro das organizações e o modo como estes percebem a organização e de que forma se comportam dentro da mesma. Em segundo lugar, a meta denominada (ii) “compreender” foca-se na necessidade de perceber as atitudes dos colaboradores e a razão pela qual agirem em concordância, ou não, com a organização. Em terceiro lugar, a meta intitulada (iii) “prever” refere-se à capacidade de antecipação de comportamentos dos colaboradores e de previsão de determinadas atitudes que possam, de algum modo, colocar em risco a dinâmica organizacional e, assim, prejudicar o bom funcionamento da organização. Em quarto e último lugar, a meta nomeada (iv) “controlar” assenta na capacidade para orientar o colaborador de modo a apresentar bons resultados para a organização, contribuindo ainda para o auxílio do colaborador na concretização dos seus objetivos individuais (Newstrom, 2008, p. 3).

Nesta perspetiva, Wagner e Hollenbeck (2010) consideram o comportamento organizacional como uma área de estudo que se prende sobre estas metas mencionadas por Newstrom (2008), isto é, a compreensão, explicação, previsão e controlo do comportamento dos

indivíduos dentro de uma organização. Para os autores, o comportamento organizacional foca-se em três vertentes: (i) a análise e diferenciação entre o comportamento individual e o comportamento enquanto membro de uma organização; (ii) captação dos comportamentos observáveis e estados internos dos indivíduos; e (iii) avaliação do comportamento coletivo (Wagner & Hollenbeck, 2010).

Este comportamento coletivo é tão complexo que contempla, por um lado, os comportamentos que são observáveis dos diversos elementos organizacionais, e, por outro, os seus estados psicológicos e as suas emoções no desempenho das suas funções (Wagner & Hollenbeck, 2010). Por este motivo, Chiavenato (2009, p. 11) apresentou três níveis hierárquicos para abordar a temática do comportamento organizacional: (i) “macroperspetiva”; (ii) “perspetiva intermediária”; e (iii) “microperspetiva”.

A (i) “macroperspetiva” aporta “o comportamento do sistema organizacional como uma totalidade” e refere-se a “como comunicar, liderar, proporcionar decisões, lidar com *stress* e conflito, proporcionar negociação, tipos de poder e política e coordenar atividades de trabalho”. Ao nível do sistema organizacional, o autor explica que tais variáveis deverão ser abordadas de uma forma holística, isto é, envolvendo o sistema como um todo, incluindo, entre outros, a estrutura organizacional, a cultura da organização, ou os processos de trabalho (Chiavenato, 2009, p. 11).

A (ii) “perspetiva intermediária” assenta no comportamento de grupos e equipas dentro das organizações, procurando encontrar modos de socialização que possam incentivar a cooperação entre indivíduos, um aumento da produtividade em grupo e ainda as competências necessárias entre elementos de uma equipa para incrementar o desempenho desse grupo. Este nível grupal trata o comportamento grupal, assumindo, assim, diferenças entre o comportamento individual e o comportamento em grupo (Chiavenato, 2009, p. 11).

Por fim, a (iii) “microperspetiva” reflete-se no comportamento do indivíduo enquanto colaborador da organização, com foco nas “diferenças individuais, personalidade, perceção e atribuição, motivação e satisfação no trabalho”. Assim, ao nível do indivíduo, fala-se das variáveis que integram as capacidades individuais de cada colaborador da organização, tais

como a educação, a história pessoal, a personalidade, os valores e atitudes, as competências, a percepção, a aprendizagem, a motivação e a tomada de decisão individual. Cada indivíduo detém características individuais próprias que, ao integrar a organização, acabam por influenciar e ser influenciadas pelo próprio comportamento organizacional (Chiavenato, 2009, p. 11).

Esta divisão do comportamento organizacional em níveis hierárquicos permite uma análise mais profunda aos comportamentos que ocorrem dentro das organizações, sendo assim possível a explicação de determinados fenômenos de acordo com as diversas visões do comportamento organizacional e com as mais diversificadas áreas de investigação, demonstrando a sua interdisciplinaridade (Wagner & Hollenbeck, 2010).

Em particular na análise do nível micro do comportamento organizacional, cada indivíduo é importante pois cada um é único, diferente dos demais, pela sua personalidade e disposições, fatores essenciais para o comportamento organizacional (Cunha *et al.*, 2016). Deste modo, Cunha *et al.* (2016) enfatizam ainda que as disposições não são necessariamente sempre iguais, ou seja, os indivíduos não agem sempre do mesmo modo face a situações idênticas.

Neste sentido, cabe aos líderes e gestores da organização procurar amenizar as diferenças entre indivíduos, com a implementação de estratégias que visem alcançar a homogeneização do comportamento dos colaboradores, mas também tendo em conta a criação de “condições organizacionais e métodos de trabalho capazes de permitir às pessoas o alcance dos seus objetivos e, ao mesmo tempo, canalizar os respetivos esforços na direção dos objetivos organizacionais” (Cunha *et al.*, 2016, p. 29).

Robbins e Judge (2017) consideram que o comportamento organizacional se foca no impacto que tanto indivíduos, como grupos e estruturas organizacionais detêm no comportamento em contexto organizacional, com o intuito de aplicar o conhecimento adquirido de modo a melhorar a eficácia da própria organização. Os autores apresentam ainda oito características essenciais que constituem o comportamento no seio de uma organização: (i) a motivação do indivíduo; (ii) a comunicação interpessoal; (iii) o comportamento e poder do líder; (iv) a evolução do comportamento e percepção; (v) a organização estrutural dos processos grupais;

(vi) o conflito e negociação; (vii) os processos de mudança; e (viii) o planeamento do trabalho.

Conseguimos compreender, então, que o comportamento organizacional é resultado do processo de socialização dentro de uma organização, dispondo de um carácter duradouro ou intemporal que possibilita a institucionalização de padrões de comportamento e a consolidação da direção da organização (Camara *et al.*, 2016). De facto, as organizações são unidades sociais que são constituídas e reconstruídas de forma intencional para que se possam atingir determinados objetivos. No entanto, tais organizações só perduram caso exista um esforço coletivo das diversas partes integrantes, num espírito de colaboração e cooperação que visa alcançar o sucesso organizacional. Deste modo, o comportamento organizacional existe porque a organização existe, sendo um produto desta (Chiavenato, 2009).

Como seres complexos que são, o comportamento dos indivíduos é também ele complexo e altera-se constantemente. Os colaboradores, para além de agirem de uma determinada forma quando estão sozinhos, têm um certo comportamento quando estão em grupo. Estes grupos, dinâmicos na sua natureza, podem ser formais ou informais, de maior ou menor dimensão, oficiais e não oficiais, e, por isso, o comportamento dos indivíduos adapta-se a cada formato (Newstrom & Davis, 2002; Newstrom, 2011).

Ademais, é importante mencionar que o comportamento organizacional pode ser influenciado tanto por fatores internos como por fatores externos. Os fatores internos são derivados da personalidade do indivíduo, bem como da sua motivação, valores e emoções. Já os fatores externos derivam das características da própria organização, sendo destes um exemplo o sistema de recompensas existente na empresa (Chiavenato, 2002; Newstrom & Davis, 2002).

Assim, o comportamento humano nas organizações não advém apenas dos indivíduos, mas de tantos outros fatores que é necessário considerar. Na realidade, “as expectativas da organização sobre a pessoa e da pessoa sobre a organização geram o comportamento

organizacional”, e não só as expectativas do indivíduo sobre a organização ou da própria organização sobre o indivíduo (Pereira, 2004, pp. 128-129).

Todas estas expectativas devem ser geridas da melhor forma e torna-se essencial que a organização desenvolva um sólido compromisso nesse sentido, no que toca ao comportamento organizacional. Este compromisso deve ter por base quatro finalidades a alcançar. Em primeiro lugar, é importante descrever o comportamento a ter nos mais variados momentos, ou seja, a forma “de estar e atuar”, nomeadamente relativo aos procedimentos de comunicação. Depois, a organização deve compreender as características individuais de cada colaborador, uma vez que estas podem gerar respostas e reações divergentes do esperado e desejado, e, por isso, deve ter a capacidade de perceber se a comunicação é ideal ou se há necessidade de ajustar procedimentos já instituídos. Ademais, a organização deve ser capaz de prever quais os comportamentos que podem surgir no âmbito da estratégia organizacional, assim como quais os “níveis previsíveis de dedicação, empenho e produção”. Por último, é fundamental controlar para que se consiga atingir os objetivos traçados, ou seja, a organização tem de conseguir guiar e orientar os colaboradores para o objetivo comum (Brandão, 2013, p. 141).

Para ajudar na gestão de expectativas e comportamentos, as organizações devem ter a capacidade de se focar mais nos seus colaboradores enquanto indivíduos. O *Positive Organizational Behaviour* (POB) foca-se nos construtos ao nível individual, isto é, na capacidade de desenvolver recursos psicológicos – autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência. Assim, o POB é definido pelo “estudo e a aplicação de pontos fortes de recursos humanos e capacidades psicológicas que podem ser medidos, desenvolvidos e geridos eficazmente, orientados positivamente para melhorar o desempenho no local de trabalho” (Luthans, 2002, p. 59).

Esta abordagem tem vindo a enfatizar que a positividade no local de trabalho é associada a diversos resultados a nível individual – afeto positivo, capital psicológico, *engagement*, satisfação no trabalho -, bem como a nível da equipa – resolução de problemas em equipa, boa *performance*, coesão, cooperação e coordenação grupal e ainda satisfação da equipa -, e, em última instância, resultando em eficácia organizacional (Shahid & Muchiri, 2019).

Deste modo, a promoção de estados psicológicos positivos – como é o POB – nas organizações deverá andar lado a lado com altos níveis de *performance* para que se possa considerar um fenómeno positivo (Lopes *et al.*, 2009).

Uma variável crucial para o sucesso organizacional é, sem dúvida, o comportamento humano: “se os sistemas, processos e práticas de gestão não forem desenhadas a partir do conhecimento que se tem do comportamento, então a organização não é capaz de criar um local de trabalhar onde todos os colaboradores consigam dar o seu melhor de forma consistente” (Daniels, 2009, p. 7). É neste prisma que entra o *Organizational Behavior Management* (OBM), que procura melhorar o comportamento organizacional sem querer alterar o próprio indivíduo – os seus traços psicológicos, estados de espírito, ou outros fenómenos (Ludwig & Frazier, 2012).

O POB e o OBM estão bastante interligados na sua visão positiva e focada no indivíduo. No OBM, a visão é de que a disponibilidade de recursos serve de antecedente para a promoção de comportamentos e para que a organização consiga garantir que esses comportamentos são mantidos e adequadamente reforçados (Ludwig & Frazier, 2012).

Crowell (2005), por sua vez, apresenta dez formas em como o OBM tem uma abordagem positiva para com a melhoria do local de trabalho: (i) é orientado para o desenvolvimento do indivíduo; (ii) objetiva os processos de gestão para que se reduzam argumentos e diferenças de opinião; (iii) reconhece que os indivíduos são diferentes entre si e que essas diferenças podem ter implicações na forma como o comportamento é compreendido; (iv) cada indivíduo deve ser responsável apenas pelas ações e resultados sobre os quais tem um controlo pessoal elevado; (v) dá ênfase aos meios (comportamentos) que dão origem aos resultados (tarefas) e, por isso, foca-se na definição e clarificação do trabalho para que o indivíduo saiba como agir; (vi) através do *feedback*, enfatiza o reconhecimento pessoal do comportamento e respetivos resultados; (vii) reconhece a importância da definição de objetivos para definir e redefinir o sucesso pessoal e, consequentemente, organizacional; (viii) aposta na gestão por apreciação, pois acentua respostas desejáveis (como a satisfação, persistência ou cooperação) por parte dos colaboradores; (ix) dá mais importância à competição intrapessoal do que interpessoal, para que cada indivíduo seja reconhecido de

acordo com os seus objetivos e *performance*; (x) e oferece as ferramentas e situações necessárias para que cada indivíduo possa controlar o seu próprio desenvolvimento e atingir níveis elevados de autorregulação e autogestão.

O OBM foca-se então na própria gestão da organização e dos seus colaboradores. A clarificação de tarefas, a definição de objetivos, a criação de *checklists*, a partilha das políticas da empresa e a explicação de regras e normas, quando comunicadas de forma correta e tidas de modo consistente, permitem aos colaboradores atingir um estado de *engagement*. Ademais, quando os colaboradores têm a oportunidade e autonomia para definir os seus próprios objetivos, tendem a ter comportamentos desejáveis muito para além dos comportamentos definidos especificamente para atingir os objetivos organizacionais (Ludwig & Frazier, 2012).

Para que estas abordagens possam ser aplicadas eficazmente, torna-se crucial ir ao cerne da questão e compreender qual é a causa do comportamento organizacional. Na realidade, existem três visões distintas que se torna importante mencionar: (i) situacionista, (ii) personalista e (iii) interacionista (Cunha *et al.*, 2003, p. 52).

A (i) visão situacionista tem por base a compreensão das características da situação em que o comportamento organizacional foi praticado. Aqui, o foco é, por exemplo, na estrutura organizacional ou a cultura que está instituída. Esta visão defende que os indivíduos optam por determinados comportamentos em detrimento de outros devido ao contexto em que estão inseridos, no qual existem determinadas influências situacionais – sociais, técnicas, estruturais, ou outras – que levam a pessoa a agir de forma distinta em situações diferentes. Assim, neste caso, o comportamento não depende da personalidade nem de outros fatores disposicionais (Cunha *et al.*, 2003, p. 52).

A (ii) visão personalista refere que o comportamento organizacional pode ser explicado através da personalidade do colaborador ou de outras características individuais. A personalidade é vista como parte integrante das características psicológicas do indivíduo e estas apresentam-se como o modo particular de cada pessoa para atuar nas mais diversas situações. Outros elementos disposicionais relevantes de mencionar são as atitudes, aptidões

e motivos de cada indivíduo, uma vez que estes têm grande impacto no comportamento organizacional (Cunha *et al.*, 2003, p. 52).

Por último, a (iii) visão interacionista é mais abrangente, englobando ambas anteriormente mencionadas. Assim, nesta visão a análise dos indivíduos e das situações é mais completa e sustentável para a análise do próprio comportamento organizacional, isto porque o comportamento resulta de uma interligação entre ambos. Esta “coerência comportamental” é essencial para que os colaboradores tenham a capacidade de adaptar o seu comportamento às diversas situações organizacionais (Cunha *et al.*, 2003, p. 52).

No entanto, o comportamento organizacional não se baseia exclusivamente no comportamento de um indivíduo, mas também no comportamento que se desenvolve em termos interpessoais e grupais, visto que as organizações são feitas de pessoas e grupos de pessoas. Assim, cabe às organizações analisarem também os diferentes tipos de comportamento que ocorrem no seu interior: (i) comportamento interpessoal e relacional, que se dá entre dois indivíduos; (ii) comportamento de grupo, que ocorre entre um conjunto de pessoas; e (iii) comportamento intergrupar, que acontece entre dois ou mais grupos (Pereira, 2004).

Nas (i) relações interpessoais, existe uma partilha de propostas comportamentais, como base do comportamento individual, e, quando essas propostas são aceites, tornam-se comuns a ambos e desenvolve-se a relação entre os dois (Pereira, 2004).

Nas (ii) relações grupais existem diversos comportamentos a analisar. Por um lado, quando os indivíduos de um grupo se unem devido ao comportamento de um deles, existe uma coligação – a liderança -, na qual os elementos desse grupo seguem ideias e visões do líder, partilhando do mesmo comportamento. Assim, quando a estrutura do grupo é definida, os indivíduos compreendem que comportamento deverão ter em relação a outros elementos. No entanto, quando uma mudança ocorre num grupo, o comportamento grupal adapta-se a essa alteração – como é o caso da saída ou entrada de um novo elemento (Pereira, 2004).

No comportamento de grupo é relevante mencionar a coesão, que é essencial para que o grupo funcione bem e sobreviva. Quanto maior for a coesão, melhor serão os comportamentos dos indivíduos desse grupo face aos objetivos a alcançar e à *performance* do grupo. Se os indivíduos de um grupo considerarem que, em conjunto, conseguem alcançar metas individuais, a coesão aumenta e a resolução de problemas torna-se mais rápida e eficaz (Pereira, 2004).

Relativamente ao (iii) comportamento intergrupais, os comportamentos entre os dois grupos são diversos, destacando-se aqui a cooperação, a competição e conflito. Cabe aos líderes e à organização compreender a melhor forma de atingir uma harmonia de comportamentos intergrupais para que possa existir também uma harmonia organizacional (Pereira, 2004).

O comportamento organizacional tem assim como principal objetivo o de unir os colaboradores e de ter a organização a capacidade de se ligar com os diversos públicos externos e internos. A “perceção dos seus diferentes públicos de interesse, suas experiências e valores acumulados, no pressuposto de se dar uma resposta adequada às solicitações externas” passa por conseguir um “ambiente organizacional” desejado, bem como ter a capacidade de contribuir “para o reforço interno motivacional de todos os seus colaboradores ao projeto empresarial que pertencem e que devem sentir orgulho e valorizar” (Brandão, 2013, p. 144).

Desta forma, a missão, visão e valores de uma organização desempenham um papel fundamental na institucionalização de comportamentos homogêneos entre todos os seus colaboradores, com o objetivo de alcançar resultados positivos. Neste sentido, o comportamento organizacional é moldado pela conformidade com os princípios estabelecidos pela organização, os quais estabelecem um padrão para as ações dos colaboradores. O comportamento organizacional está relacionado ao impacto que indivíduos, grupos e estruturas têm na maneira como as organizações operam e no comportamento existente no seu interior, visando aprimorar a sua eficácia (Robbins & Judge, 2017). Ao analisar “o comportamento dos empregados, decisões, perceções, e respostas emocionais” e ao averiguar de que modo “indivíduos e equipas em organizações se relacionam uns com os outros e com os seus homólogos noutras organizações”, o

comportamento organizacional é tido como um elemento essencial à gestão organizacional para o seu sucesso (McShane & Glinow, 2017, p. 4).

Existindo uma compreensão entre os colaboradores e a organização, é possível existir “capacidade de trabalho e decisões de modo criativo e eficiente”, “rapidez de resposta no cumprimento” de tarefas e objetivos e “elevados níveis motivacionais”, potenciando o reforço da “distinta cultura e clima organizacional” e proporcionando um comportamento similar entre organização e colaboradores (Brandão & Portugal, 2015, pp. 150-151).

Após a análise do comportamento dos indivíduos e grupos de indivíduos, é fundamental que a organização compreenda de que forma poderá influenciar os colaboradores no seu trabalho, através da motivação e satisfação dos mesmos, levando a elevados níveis de *engagement* e potenciando o sucesso organizacional.

### **2.3. Motivação, satisfação e *engagement* dos colaboradores**

A motivação organizacional é “a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos” e para que uma organização possa motivar os seus colaboradores, esta deve, em primeiro lugar, atender às necessidades e expectativas dos mesmos (Bilhim, 2013, p. 291). Esta pode ainda ser vista como o “resultado das inter-relações do indivíduo e do estímulo feito pela organização de forma a criar elementos que impulsionem e incentivem o colaborador a atingir um objetivo” (Rivas & Perero, 2018, p. 185). Assim, pode-se considerar que os indivíduos podem ser motivados por vários tipos de estímulos: os externos, provenientes do ambiente onde a pessoa está inserida; e os internos, que derivam dos processos mentais de cada um (Chiavenato, 2002).

Tanto o ambiente no qual o indivíduo vive, como as aprendizagens que teve ao longo da sua vida e a cultura que o rodeia têm uma grande influência na criação de fatores motivacionais. Estes fatores, por sua vez, irão impactar a forma como os indivíduos encaram não só o seu trabalho, mas toda a sua vida (Newstrom & Davis, 2002).

De acordo com a visão de Newstrom e Davis (2002), os fatores motivacionais estão divididos em quatro grupos principais: (i) motivação por realização; (ii) motivação por competência; (iii) motivação por afiliação; e (iv) motivação por poder. Em primeiro lugar, vem (i) a motivação por realização, na qual os indivíduos têm a motivação de atingir certos objetivos e ser bem-sucedidos. Posteriormente, (ii) o grupo da motivação por competência leva a que os indivíduos procurem ser *experts* na sua área e dar o melhor de si à organização. Existe ainda (iii) a motivação por afiliação, na qual os indivíduos são motivados através de elogios às suas atitudes e cooperação na organização. Por último, (iv) o grupo da motivação por poder é aquele que leva os indivíduos a procurar poder, em particular influenciando outros colaboradores e desejando criar impacto na organização.

Para além dos fatores motivacionais, também existe outro aspeto relevante que impacta tanto o comportamento como a motivação de um indivíduo. As necessidades de cada indivíduo são altamente influenciadoras do seu comportamento e motivação, uma vez que é crucial satisfazer as necessidades dos indivíduos para que estes possam alterar o seu comportamento e desenvolver ou melhorar a sua motivação.

Luthans (2011) explica ainda que a motivação abrange três elementos interdependentes: (i) as necessidades do indivíduo, que resultam de um desequilíbrio ao nível psicológico ou fisiológico; (ii) os impulsionadores, que se traduzem na construção das necessidades em motivos direcionados para a ação; e (iii) os incentivos, que são constituídos pela satisfação das necessidades. Estes elementos interagem entre si, começando pela necessidade despoletada, passando pela motivação para a satisfação da respetiva necessidade, e finalizando o ciclo com a saciação dessa mesma necessidade.

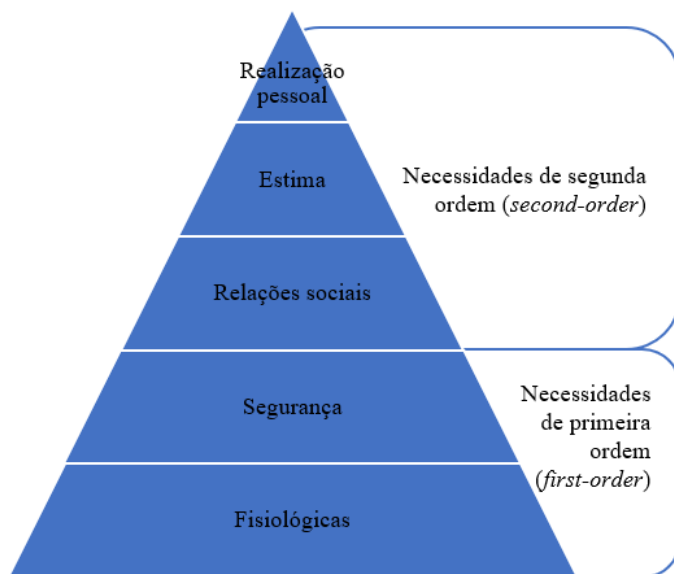
Podemos ainda dividir estas necessidades em dois grandes grupos: (i) as necessidades primárias e (ii) as necessidades secundárias. As (i) necessidades primárias são as que se tornam essenciais para a sobrevivência de qualquer pessoa, ou seja, necessidades físicas como ter acesso a alimento, água ou ar. As (ii) necessidades secundárias são psicológicas, nomeadamente a autoestima, sentimento de pertença ou o afeto. As primeiras são altamente influenciadas pela experiência de cada indivíduo e as segundas oscilam muito mais na sua intensidade e quantidade. Assim, devido à sua natureza, as necessidades secundárias são para

as quais uma organização deve olhar, por forma a ter colaboradores satisfeitos e motivados no seu local de trabalho (Newstrom & Davis, 2002).

A motivação é uma área de estudo com diversas teorias que se tornam importantes mencionar, nomeadamente com o foco nas necessidades humanas. A teoria mais conhecida e amplamente aceite é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954), na qual o autor dividiu as necessidades humanas em cinco categorias que estão divididas em dois grupos (ver figura 3).

O primeiro grupo é designado por primeira ordem (*low-order*) e engloba as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança, nomeadamente ter um emprego ou estabilidade financeira para viver. O segundo grupo é o de segunda ordem (*higher-order*) e caracteriza-se pelas necessidades sociais – amor, afeto e pertença -, pelas necessidades de estima – reconhecimento do próprio e por parte de outros -, bem como pelas necessidades de autorrealização – procura de realização de determinados objetivos por parte do indivíduo. A necessidade de autorrealização nunca está completamente saciada, devido à constante existência de novos objetivos para atingir (Maslow, 1954).

Figura 3 - Teoria da Hierarquia das Necessidades



Fonte: Adaptado de Maslow (1954, p. 35-47)

A Teoria da Hierarquia das Necessidades define que cada categoria só pode ser satisfeita caso as anteriores também o estejam. Para além disso, as necessidades não satisfeitas têm um maior grau de motivação do que as já satisfeitas, cabendo às organizações perceber em que patamar os seus colaboradores se encontram para que possam ajudá-los a saciar essas necessidades (Bilhim, 2013; Robbins & Judge, 2018; Smith & Mounter, 2005).

Com base na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Herzberg (1966, 1982) desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores. Esta teoria defende que existem dois fatores influenciadores da motivação dos indivíduos - os (i) fatores motivacionais e os (ii) fatores higiénicos – e que apenas é possível ter colaboradores motivados com a junção de ambos os fatores (Dubrin, 2014; Herzberg, 1966, 1982; Thornton *et al.*, 2019).

Por um lado, os (i) fatores motivacionais visam influenciar de forma positiva a motivação dos indivíduos, no entanto, quando ausentes, não auferem grande desmotivação. Estes são fatores intrínsecos, que desencadeiam a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho, e que se traduzem no reconhecimento, nas conquistas, nas oportunidades de evolução na carreira ou na responsabilidade. Tais fatores criam uma relação direta entre o bom desempenho no trabalho e as recompensas (Bilhim, 2013; Dubrin, 2014; Thornton *et al.*, 2019).

Por outro lado, os (ii) fatores higiénicos ou de manutenção, são aqueles que não influenciam de forma direta e positiva a motivação, no entanto, quando ausentes, causam desmotivação. Sendo fatores extrínsecos, traduzem-se na estabilidade, nas condições laborais, ou no *status*. Estes fatores são dados como garantidos pelos indivíduos, sendo um elemento de desmotivação caso não estejam presentes (Bilhim, 2013; Dubrin, 2014; Thornton *et al.*, 2019).

Nesta época, tais fatores foram arduamente criticados, uma vez que não poderiam ser totalmente testados. Nesta perspetiva, para colmatar diversas críticas, Alderfer (1969) apresentou um novo modelo de análise das necessidades dos indivíduos, dividindo as necessidades humanas em três categorias: (i) as necessidades de existência (*existence needs*),

(ii) as necessidades de relação (*relatedness needs*); e (iii) as necessidades de crescimento (*growth needs*).

Nesta teoria denominada E-R-G, Alderfer (1969) defende que as necessidades não têm de ser hierarquicamente satisfeitas. Isto significa que uma pessoa poderá satisfazer uma necessidade da terceira categoria sem que uma da segunda categoria também esteja.

A primeira categoria, das (i) necessidades de existência, engloba as necessidades físicas e de segurança, tal como referido por Maslow na sua teoria. A segunda categoria foca-se nas (ii) necessidades de relação, nas quais os indivíduos procuram ser aceites e compreendidos pelos seus pares, mas também por indivíduos noutros níveis hierárquicos, dentro ou fora da organização. A terceira e última categoria baseia-se nas (iii) necessidades de crescimento, considerando-se aqui a autoestima e a autorrealização (Alderfer, 1969; Newstrom & Davis, 2002).

Uma teoria da motivação mais contemporânea é a Teoria da Expectação de Vroom (1964), a qual defende que a motivação é um produto de três elementos diferentes: “o quanto o indivíduo deseja uma recompensa (*valence*), a estimativa da probabilidade de esforço necessário para um desempenho com sucesso (*expectancy*), e a estimativa do indivíduo de que esse desempenho irá proporcionar uma recompensa (*instrumentality*)” (Newstrom & Davis, 1993, p. 148). Esta teoria foca-se então na força motivacional dos indivíduos que é composta pela valência, expectativa e instrumentalidade de cada ação. Assim, em ambiente organizacional, percebemos que a motivação vai encorajar os colaboradores a realizarem as suas tarefas, com um propósito maior de atingirem tanto objetivos individuais como organizacionais, perspetivando-o como uma necessidade a ser satisfeita (Bilhim, 2013; Chien *et al.*, 2020; Dubrin, 2014).

Ao que às organizações se referem, ao longo das décadas têm surgido diversas teorias de motivação organizacional. Kanfer *et al.* (2017) construíram uma análise detalhada do progresso desta variável organizacional, dividindo as variadas teorias em três grupos: (i) orientadas para o conteúdo; (ii) orientadas para o contexto; e (iii) orientadas para o processo.

As (i) teorias orientadas para o conteúdo focam-se nos traços psicológicos dos indivíduos, nas tendências e nas causas que podem estimular a motivação, sendo que estes fatores podem ser pessoais ou universais. Quando falamos de fatores individuais, destacam-se aqui aspetos como sentido de realização, afiliação e poder, a orientação da motivação e os traços de personalidade do indivíduo. Nos fatores universais destacam-se a importância da satisfação das necessidades, da motivação intrínseca de cada pessoa e da procura pela justiça organizacional. As teorias orientadas para o conteúdo vêm demonstrar o papel fulcral que as diferenças individuais têm na obtenção da motivação e consequente produtividade (Dubrin, 2014; Kanfer *et al.*, 2017).

As (ii) teorias orientadas para o contexto centram-se nas características do meio envolvente que podem afetar a motivação dos colaboradores, que podem variar entre as especificidades das tarefas que lhes são atribuídas e do trabalho em si, às relações e dinâmicas de equipa e de grupo. As teorias orientadas para o contexto são complementares às teorias orientadas para o conteúdo, na medida em que enfatizam a importância dos fatores sociais e contextuais no desenvolvimento e manutenção da motivação, nomeadamente a cultura, liderança ou confiança (Kanfer *et al.*, 2017).

Por fim, as (iii) teorias orientadas para o processo assentam na premissa de que a motivação é constituída por dois subsistemas interdependentes: por um lado, um subsistema que gere a escolha de objetivos, por outro lado, um subsistema que divulga e visa a realização de tais objetivos. Estas teorias vêm, então, evidenciar, no primeiro subsistema, a relevância da seleção dos objetivos e as expectativas e crenças que lhes são associadas, e no segundo subsistema, a importância da direccionalidade, autorregularização e intensidade para o cumprimento desses objetivos. As teorias orientadas para o processo baseiam-se ainda nos recursos disponíveis, tanto organizacionais como individuais, bem como no planeamento das ações que visam o aumento da motivação. Deste modo, procuram estipular objetivos individuais, grupais e organizacionais para se alcançar a motivação do colaborador, invocando fatores como o espírito de equipa e o sentimento de pertença (Dubrin, 2014; Kanfer *et al.*, 2017; Trépanier *et al.*, 2020).

Neste contexto, as teorias da motivação vêm demonstrar a importância das necessidades humanas e o foco que as organizações e respectivos gestores e líderes devem ter para possuírem a capacidade de compreender as necessidades que motivam os seus colaboradores num determinado período (Newstrom & Davis, 2002).

As organizações devem ainda ter em consideração dois fatores que impactam fortemente a motivação dos seus colaboradores (Brum, 2003): a informação e a integração. Por um lado, a informação é considerada como das melhores estratégias de aproximação entre uma organização e os colaboradores, podendo ser transformada em conhecimento. Por outro, a integração vem beneficiar todos os canais, ações e instrumentos numa organização e esta detém quatro níveis: entre colaboradores, do indivíduo com a sua chefia, do colaborador com a organização, e entre departamentos.

Deste modo, se a informação for bem trabalhada e bem transmitida aos colaboradores, é transformada em conhecimento. Este conhecimento fomenta uma melhor e mais duradoura integração dos indivíduos na organização. Logo, é relevante direcionar o comportamento organizacional para estimular o aumento da motivação dos colaboradores, ao satisfazer as suas necessidades (Brum, 2003).

A motivação organizacional baseia-se na satisfação das necessidades humanas, mas também é influenciada pela satisfação no local de trabalho. Esta pode ser vista como a “satisfação no cargo o grau em que um empregado satisfaz as suas necessidades nas organizações” (Madureira, 1990, p. 300). George e Jones (2008, p. 78) vão mais longe, definindo-a como o “conjunto de sentimentos e crenças que os colaboradores têm sobre os seus trabalhos”, podendo alcançar níveis de extrema satisfação, mas também extrema insatisfação.

Assim, a satisfação no trabalho traduz-se num estado de bem-estar e felicidade que um indivíduo aporta em relação ao desempenho do seu trabalho e ao ambiente que o rodeia, sendo um elemento determinante na sua produtividade e no bom funcionamento da organização (Chiavenato, 2019). Este conceito centra-se em situações e fatores relacionados não só com a remuneração, mas também com a liderança, as relações de trabalho e o ambiente organizacional (Rubiano & Aponte, 2014).

A organização deve ter em consideração um conjunto de determinantes para a satisfação no local de trabalho, nomeadamente (Ferreira *et al.*, 2001, pp. 302-305):

- i) Bem-estar físico e psicológico;
- ii) Características da sua função;
- iii) Características e constrangimentos organizacionais;
- iv) Satisfação com a vida do indivíduo, para além do local de trabalho;
- v) Desempenho profissional e de produtividade;
- vi) Consequências da satisfação no trabalho;
- vii) Relação trabalho-família, cada vez mais valorizada pelos colaboradores;
- viii) Variáveis demográficas, como a idade ou a carreira do indivíduo;
- ix) Comportamentos de fuga, tais como o absentismo, que representam custos para a empresa;
- x) *Burnout*, termo que exprime “uma situação de exaustão extrema emocional, conducente à falta de produtividade do indivíduo”;
- xi) Sistemas de recompensas e salários, nos quais o foco é na justiça percebida relativamente a essas recompensas e salários na sua distribuição pelos indivíduos;
- xii) Fatores disposicionais, que se referem a “predisposições de carácter genético que contribuem para que um indivíduo tenda a estar satisfeito ou insatisfeito com o seu trabalho”;
- xiii) Comportamento de cidadania organizacional<sup>3</sup>, ou seja, comportamentos fora das funções dos indivíduos, tais como o apoio a outros pares.

Para Cândido e Reimberg (2017, p. 92), a evolução das organizações no sentido de acompanhar as mudanças e as relações interpessoais dos seus colaboradores, tendo como objetivo satisfazê-los e motivá-los, leva a que não prescindam atualmente de uma “gestão mais humana e confiável, com respeito, compartilhamento de ideias, transparência e equidade”.

Assim, um colaborador satisfeito no seu local de trabalho e motivado, consegue apresentar um desempenho melhor, bem como transparecer para o exterior da organização uma imagem

---

<sup>3</sup> A definição de cidadania organizacional mais amplamente utilizada na literatura é a de Organ (1988, p. 4): “comportamentos individuais discricionários, não diretos ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização”.

positiva. Maior motivação e satisfação são também sinónimos de maior compromisso e envolvimento organizacionais. Deste modo, é importante que as organizações se dediquem à implementação de modelos de gestão participativa, que promovem o “estímulo das suas relações interpessoais” e os “fluxos de comunicação proactiva”, uma vez que a gestão participativa é vista como “a capacidade de facilitar o alcance dos seus objetivos e da própria sociedade onde está inserida” (Brandão & Portugal, 2015, pp. 150-151).

A vantagem competitiva de uma organização não passa apenas por aquilo que oferece aos clientes, mas sim ao valor acrescentado que é capaz de transmitir, ou seja, deve ser capaz de “proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes” (Brum, 2010, p. 21; Camara *et al.*, 2007). Logo, “se clientes fiéis e empregados talentosos compõem, sem dúvida, um grande diferencial competitivo, empresas humanizadas serão, cada vez mais, necessárias e possíveis” (Vergara & Branco, 2001, p. 30).

Outro elemento-chave crítico para as organizações considerarem no seu sucesso é o *engagement*. O *engagement* é definido como um “estado de espírito positivo, relacionado com o trabalho, o qual é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli *et al.*, 2002, p. 74). É referente ao estado de espírito psicológico, afetivo e relacionado com o trabalho que leva os colaboradores a investirem ativamente de forma emocional, psicológica e cognitiva no seu trabalho. Assim, os colaboradores sentem-se motivados e conectados com a própria organização (Mehrzi & Singh, 2016; Schaufeli *et al.*, 2002).

Um colaborador com *engagement* é descrito como alguém fortemente imersivo, com persistência e envolvimento no seu trabalho, mas também nas relações que mantém no mesmo (Kahn, 1990). É um indivíduo que se envolve psicologicamente nas suas tarefas, que está cognitivamente atento e alerta, e que se relaciona emocionalmente com as suas tarefas e com outros indivíduos no seu local de trabalho (Ferrer, 2005; Lee & Ok, 2015).

Para Maslach *et al.* (2001) existem três características no *engagement* do trabalho - o envolvimento, a energia, e a eficácia – demonstrativas de que um colaborador com *engagement* tem energia, está positivamente interligado com as suas tarefas e consegue lidar com as exigências do seu trabalho. Já Schaufeli *et al.* (2002) apresentam uma outra

abordagem, considerando o *engagement* como positivo, gratificante e com um estado de espírito de trabalho caracterizado por dedicação, vigor e absorção: a dedicação refere-se ao entusiasmo, à sensação de importância, ao orgulho e aos desafios; o vigor traduz-se na força emocional, na disposição para investir esforço, na resistência às dificuldades e no sentimento de energia física; e a absorção caracteriza-se pelo estado de estar tão concentrado e absorto no trabalho que o indivíduo considera que o tempo passa mais rapidamente.

Ainda dentro da caracterização psicológica, de acordo com Kahn (1990), o *engagement* dos colaboradores é desenvolvido quando três condições psicológicas são atendidas. Por um lado, a (i) condição de significado psicológico refere-se à crença de que o trabalho vale a pena e tem significado suficiente para que se acrescente valor e sentido às conquistas obtidas pelo indivíduo no seu trabalho. Por outro, a (ii) condição de segurança psicológica é satisfeita quando os colaboradores consideram que a organização lhes providencia um ambiente de trabalho previsível e de confiança, que por sua vez permite que a sua *performance* e conduta não criem quaisquer riscos para as suas relações interpessoais e dinâmicas grupais. Por último, a (iii) condição de disponibilidade psicológica determina que um colaborador tem a capacidade de reconhecer se está preparado para despender energias físicas, cognitivas e emocionais para um certo trabalho e, conseqüentemente, ser capaz de mostrar maior *engagement* na *performance* do mesmo (Lee & Ok, 2015).

Deste modo, o *engagement* é uma distribuição deliberada e calculada do colaborador dos seus recursos nas diversas tarefas que lhe são atribuídas. Pelas abordagens anteriormente mencionadas, é perceptível que a motivação organizacional é essencial para que se consiga atingir o *engagement* dos colaboradores (Chukwuedo & Egbri, 2020).

Colaboradores com *engagement* são altamente energéticos, autoeficazes e têm influência sob eventos que afetam as suas vidas. Devido ao nível de atividade e à sua energia e atitude positivas, são indivíduos que criam o seu próprio *feedback* positivo, em termos de reconhecimento, apreciação e sucesso (Bakker *et al.*, 2011).

Bakker *et al.* (2011) demonstram ainda que os recursos do trabalho e os recursos pessoais podem facilitar o *engagement*. Os recursos do trabalho são referentes aos aspetos sociais,

físicos ou organizacionais do trabalho que podem reduzir os desafios das suas tarefas, podem ser funcionais em termos de ajudar a atingir os objetivos, ou podem estimular o crescimento pessoal. Este tipo de recursos tem um papel motivacional intrínseco pois permite satisfazer necessidades humanas básicas, nomeadamente a autonomia, a competência e as relações. No entanto, também tem um papel motivacional extrínseco, na medida em que ambientes organizacionais com elevados recursos criam a predisposição para o indivíduo dedicar o seu esforço e capacidades às suas tarefas, levando a que sejam concluídas com sucesso. São destes recursos exemplos a diversidade de competências do indivíduo, a autonomia e o apoio social dos colegas.

Quanto aos recursos pessoais, estes são também conhecidos por capital psicológico, sendo estes a autoestima, otimismo e autoeficácia. São recursos indicadores de *engagement* no trabalho, pois permitem ao colaborador lidar com os desafios diários do seu trabalho e ter a capacidade de controlar e influenciar o seu ambiente organizacional com sucesso (Bakker *et al.*, 2011).

O *engagement* é então um papel de energia, participação e eficácia no trabalho e permite não só melhorar a *performance*, mas também aumentar a satisfação do trabalho e, conseqüentemente, levar a que a organização consiga atingir os seus objetivos. Por isso, os líderes devem ter a capacidade de tornar o trabalho em algo com sentido, empenhando-se no bem-estar e na resolução de problemas dos colaboradores (Chukwuedo & Egbri, 2020; Mehrzi & Singh, 2016).

Em suma, podemos evidenciar a influência recíproca e mútua destas três variáveis – motivação, satisfação e *engagement* – ao longo de todo o ciclo de uma organização. Embora conceitos complexos e multifacetados, estes são cada vez mais importantes para as organizações e para a sua subsistência, representando um papel fulcral na procura de vantagens competitivas dentro de um mercado altamente competitivo. A sua aplicação no seio organizacional irá permitir alcançar maior eficácia, produtividade e, conseqüentemente, sucesso organizacional (Luthans, 2011; Sarangi & Srivastava, 2012).

## 2.4. A positividade nas organizações

O local onde trabalhamos está a tornar-se cada vez mais num sítio onde o sucesso carece de uma *performance* acima da média, muito devido à competição e ao interrompido acesso a informação numa escala global. O bem-estar físico e psicológico dos colaboradores está ameaçado e a instabilidade e insegurança constantes obrigam a uma promoção de organizações saudáveis, com foco no colaborador enquanto indivíduo. Isto significa que gestores com premissas positivas e com foco nas qualidades dos colaboradores, tendem a criar as condições necessárias para que seja possível desenvolver um contexto organizacional positivo (Cunha *et al.*, 2013; Di Fabio, 2017; Luthans & Youssef, 2007).

A POS – *Positive Organizational Scholarship* – é um movimento nas ciências organizacionais que se foca nas dinâmicas que permitem chegar “à *performance* excecional de indivíduos e organizações, tais como o desenvolvimento da força humana, produção de resiliência e renovação, e fomentando a vitalidade, enquanto se melhora a satisfação e retenção de colaboradores e se aumenta a felicidade no trabalho”, o que levará à melhoria da *performance* da própria organização (Lopes *et al.*, 2009, p. 281).

A abordagem humanística POS representa no seu todo uma valorização dos valores humanísticos e do seu impacto no mundo organizacional. A POS veio acentuar a necessidade de procurar pelos aspetos mais positivos do mundo laboral e, por se focar nas organizações, tem vindo a proporcionar mudanças significativas na direção de premissas humanísticas (Lopes *et al.*, 2009).

Esta abordagem vai ao encontro de outra já mencionada, a do comportamento organizacional positivo (POB), em particular no rigor científico e na positividade. No entanto, a POS é mais orientada e focada ao nível da organização e não tanto do indivíduo em si (Luthans & Youssef, 2007). Nesta ótica, tem vindo a crescer nestes contextos, a psicologia positiva. Esta abordagem redireciona o foco da psicologia para a necessidade de tornar a vida dos indivíduos mais produtiva e com um propósito, elevando o potencial humano (Luthans & Youssef, 2004).

A psicologia positiva é um ramo da psicologia que evidencia e reforça fatores positivos. Tem o objetivo de estimular uma mudança com foco na psicologia, não só na correção de situações negativas, como também na construção de qualidades positivas (Contreras & Esguerra, 2006; Kour *et al.*, 2019). Linley *et al.* (2006, p. 8) afirmam que a psicologia positiva se traduz num “estudo científico do funcionamento humano ideal”, e Duckworth *et al.* (2005, p. 630) aprofundam, explicando que a psicologia positiva é o “estudo científico de experiências positivas e traços individuais positivos, e das instituições que facilitam o seu desenvolvimento”.

A psicologia positiva enfatiza quatro fatores a serem considerados pelas organizações: (i) o indivíduo; (ii) o grupo; (iii) a organização; e (iv) os processos interorganizacionais. Ao (i) nível individual, o foco deve ser em enriquecer o trabalho, motivar os colaboradores, dar *feedback* e incentivar a sua participação, para que seja possível promover o bem-estar e desenvolver o próprio indivíduo aos níveis da inteligência emocional e resiliência. Ao (ii) nível grupal, os grupos são saudáveis quando existe respeito pelos outros, é possível dar e receber *feedback*, se aceita outros estilos e opiniões, focando-se em formação, *team building* e desenvolvimento da criatividade. Ao (iii) nível organizacional, o mote é em tornar a organização mais competitiva, mais eficiente e num local feliz de trabalho, criando uma cultura aberta à inovação e criatividade e promovendo um clima organizacional com relações saudáveis e positivas. Por último, ao (iv) nível interorganizacional, é crucial o desenvolvimento de relações sólidas com outras organizações, através de parcerias, *networking* ou do envolvimento na comunidade (Di Fabio, 2017).

A aplicação da psicologia positiva aos contextos organizacionais veio dar origem à psicologia organizacional positiva, que assenta no “estudo científico do funcionamento ideal da saúde dos indivíduos e grupos nas organizações, bem como na gestão eficaz do bem-estar psicossocial no trabalho e o desenvolvimento das organizações para se tornarem mais saudáveis” (Salanova *et al.*, 2016, p. 177). Donaldson e Ko (2010, p. 178) detêm uma visão semelhante, definindo este conceito como o “estudo científico de experiências e características subjetivas no local de trabalho”, explicando que “a sua aplicação serve para melhorar a eficácia e a qualidade de vida nas organizações”.

Assim, a positividade organizacional baseia-se na interação humana, que pode ser tanto positiva como negativa, focando-se nas interações positivas que “ajudam a resolver problemas, revelam consideração e criam um clima interpessoal respeitoso” (Cunha *et al.*, 2005, p. 112).

A positividade organizacional “melhora os relacionamentos interpessoais, o espírito de equipa, os níveis de confiança, o pendor autenticizante da organização e o bem-estar físico e psicológico dos indivíduos”, tornando os colaboradores mais criativos e motivando-os a encontrar soluções mais eficazes, resultando em melhor desempenho no seu dia-a-dia de trabalho (Rego, 2016, p. 47).

Esta construção da positividade organizacional acarreta três principais aspetos. Em primeiro lugar, importa perceber que “as virtudes, traços e estados psicológicos positivos dos indivíduos constituem a unidade mais básica de criação de positividade” numa organização. Depois, é relevante perceber que os traços individuais são características dificilmente mutáveis e, por isso, torna-se essencial que as empresas optem por práticas de “atração, seleção e retenção de pessoas” com as características indicadas para a organização. Por último, existem características individuais – nomeadamente o capital psicológico – que “podem ser consideradas estados” e que podem ser promovidas e potenciadas por práticas de liderança e gestão (Cunha *et al.*, 2013, p. 317).

Esta positividade leva a que os colaboradores se sintam valorizados enquanto pessoas e relativamente às suas funções, reforçando ainda o capital social – isto é, as relações, confiança e partilha – e o capital psicológico – ou seja, o otimismo, a autoconfiança, a força de vontade e a resiliência (Rego, 2016). Este último conduz a “melhores níveis de desempenho (...), e dificulta a emergência de atitudes e comportamentos negativos” (Cunha *et al.*, 2013, p. 316).

Discutir sobre positividade implica, igualmente, abordar as emoções positivas que, por conseguinte, desempenham o papel de impulsionador de sucesso no ambiente profissional. Este constitui um elemento decisivo nos resultados da vida de um indivíduo e como uma fonte de conquistas positivas em diversos domínios da vida, dado o poder transformador que

possui sobre os comportamentos das pessoas (Armenta *et al.*, 2017). Dessa forma, aqueles que adotam uma perspectiva positiva, além de desfrutarem de uma realização ampliada no ambiente organizacional, podem também vivenciar uma satisfação mais elevada nas suas diversas esferas pessoal e laboral, graças à habilidade de harmonizar a vida pessoal e profissional. Adicionalmente, têm a oportunidade de experimentar emoções positivas, tais como felicidade, gratidão e motivação (Fredrickson *et al.*, 2000).

É relevante destacar que uma orientação positiva pode funcionar como uma força motivadora que impulsiona os esforços e o equilíbrio de um indivíduo. Nesse sentido, os colaboradores que cultivam tais emoções alcançam resultados mais favoráveis no local de trabalho quando comparados àqueles que apresentam níveis mais baixos de emoções positivas. Além disso, estão mais propensos a receber *feedback* positivo dos seus líderes, devido à probabilidade de terem um desempenho superior, o que, por conseguinte, pode resultar em rendimentos mais elevados e um maior apoio social da organização em comparação com os seus colegas (Fredrickson *et al.*, 2000; Orkibi & Brandt, 2015; Walsh *et al.*, 2018).

Fomentar essa mentalidade positiva é viável em organizações que valorizam ambientes de trabalho positivos, centrados no bem-estar e que promovem o desenvolvimento do seu capital humano. Essa abordagem é apoiada pelo princípio de que as organizações positivas não se destacam apenas pela excelência organizacional, mas também pela presença de uma estrutura física e colaboradores psicologicamente saudáveis (Salanova *et al.*, 2016).

Assim, uma orientação positiva pode promover a conciliação entre a vida profissional e pessoal, proporcionando uma maior capacidade de lidar com o *stress*, fortalecendo a resiliência e cultivando o compromisso com os objetivos traçados. O equilíbrio entre essas esferas atua como um mecanismo psicológico que permite aos colaboradores aproveitarem os benefícios desta sua orientação positiva de maneira a resultar em maior satisfação com o trabalho. Além disso, o equilíbrio das emoções positivas contribui para uma maior satisfação geral com a vida, revelando-se útil na procura de felicidade, para além das gratificações intrínsecas de satisfação e prazer (Fredrickson *et al.*, 2000; Orkibi & Brandt, 2015).

No entanto, é importante referir que a positividade também se constrói combatendo o que é negativo e que a negatividade pode ajudar na construção da positividade. Sem negatividade, os indivíduos tendem a perder a conexão com a realidade organizacional e os seus esforços não são aplicados em aspetos relevantes para a organização. Isto significa que é necessário gerar um equilíbrio entre ambos os polos para se atingir a desejada virtuosidade e um ambiente organizacional mais rico numa perspetiva humana (Cunha *et al.*, 2013; Lopes *et al.*, 2009; Rego *et al.*, 2012).

É então neste contexto organizacional de positividade que surge o conceito de capital psicológico positivo, com quatro características essenciais: (i) autoeficácia; (ii) esperança; (iii) resiliência; e (iv) otimismo. A (i) autoeficácia é definida pela confiança de um indivíduo na sua capacidade de arranjar a motivação, os recursos necessários e as ações para executar uma determinada ação num contexto específico. Já a (ii) esperança, é vista como um estado motivacional baseado na interação entre três fatores – entidade, objetivos e percursos. Quando à (iii) resiliência, esta permite aos indivíduos reforçar os recursos e/ou reduzir os fatores de risco para si e para o ambiente à sua volta. Por fim, o (iv) otimismo atribui causas internas, permanentes e disseminadas aos eventos positivos, enquanto para eventos negativos, as causas são consideradas externas, temporárias e específicas a esse mesmo evento, permitindo que os indivíduos possam ter o mérito de eventos favoráveis nas suas vidas (Luthans & Youssef, 2004).

O capital psicológico dos indivíduos de uma organização permite gerar emoções e atitudes mais positivas, como o empenho, a satisfação e a felicidade, aumentar os níveis de desempenho do colaborador e ainda reduz a existência de comportamentos e atitudes negativas, tais como o desejo de abandonar a organização (Cunha *et al.*, 2013).

Este capital requer uma transformação organizacional pois implica que os colaboradores sejam vistos de uma forma positiva e com as características mencionadas. Reconhecer e desenvolver esta forma de capital e potenciá-lo juntamente com os capitais humano e social, permite fomentar a competitividade e alcançar o sucesso organizacional a longo termo. Para os atingir, a organização deve adaptar o desenvolvimento e gestão destes capitais à sua própria realidade, tornando-os únicos e específicos à organização (Luthans & Youssef,

2004). A possibilidade de influenciar estes tipos de capital é demonstrativa de que o comportamento organizacional pode, de facto, ser afetado pelas situações (Cunha *et al.*, 2013).

Ademais, torna-se crucial enunciar um outro conceito neste contexto de positividade organizacional, a segurança psicológica. É uma crença que é partilhada pelos membros de uma organização ou equipa dentro dessa organização, de que é seguro correr riscos e cometer erros designados honestos. Estes erros honestos – aqueles que não resultam de falta de atenção nem de desleixo – podem oferecer oportunidades únicas de aprendizagem para todos e quando este tipo de erro é experimentado, ocorrem vários efeitos nos indivíduos: “falam abertamente”; “pedem ajuda e colocam questões, sem receio de parecerem ignorantes”; “colaboram e ajudam os restantes membros da equipa, sem receio de serem alvo de condutas oportunistas da parte de quem recebe ajuda”; “discutem abertamente problemas e preocupações”; “procuram *feedback* sobre as suas ações e desempenho”; “arriscam e experimentam novas soluções para problemas e oportunidades”; “assumem os seus erros e desaires, e partilham-nos com a equipa, de modo que esta aprenda com os mesmos” (Cunha *et al.*, 2013, p. 319).

Esta segurança é fundamental para se desenvolverem processos de aprendizagem e para que existam melhorias dentro das equipas. Reforça ainda a produtividade e o próprio sucesso dos projetos em que as equipas trabalham. No entanto, não é suficiente, por si, para se atingir o sucesso. Deve ser interligada tanto com a responsabilização dos indivíduos como com a colaboração, confiança e respeito entre os membros da equipa. Só assim é possível caminhar para atingir um objetivo comum e levar ao sucesso da organização (Cunha *et al.*, 2013).

Em organizações saudáveis, a cultura, clima e boas práticas organizacionais criam um ambiente que promove a saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores, assim como permitem a eficácia e eficiência da própria organização. Assim, as organizações positivas e saudáveis têm abordagens positivas tanto para os indivíduos, como para grupos e outras organizações como base das suas intervenções. De facto, a promoção de recursos e talentos dos colaboradores e das equipas é, sem dúvida, a melhor forma de atingir um local de trabalho saudável e o bem-estar dos colaboradores (Di Fabio, 2017).

Neste contexto, fala-se de virtuosidade organizacional ou de organizações virtuosas. Organizações virtuosas são aquelas que incentivam a positividade entre os seus mais diversos membros (*stakeholders* internos e externos), com a finalidade de aumentar o seu desempenho (Cunha *et al.*, 2013). Estas facilitam e desenvolvem a virtuosidade de cada indivíduo e é possível de alcançar através de atividades coletivas, processos disseminadores de virtuosidade e de atributos culturais na organização. A virtuosidade em si tem sido relacionada com a *performance* das organizações e as organizações positivas são cruciais no atual mundo laboral, na medida em que criam o contexto necessário para a seleção, desenvolvimento e gestão de estados positivos e para o reconhecimento e promoção de comportamentos positivos (Luthans & Youssef, 2007).

A virtuosidade organizacional consiste em cinco dimensões – o (i) otimismo, o (ii) perdão, a (iii) confiança, a (iv) compaixão e a (v) integridade – e estas são “uma representação razoável de conceitos que quase todas as pessoas consideram virtuosas” (Cameron *et al.*, 2004, p. 755).

O (i) otimismo organizacional permite aos colaboradores exibirem as suas habilidades e crenças em fazer o bem e ter sucesso, ao invés de apenas pensar nos possíveis obstáculos do seu trabalho. Ao demonstrar (ii) perdão organizacional, o indivíduo apresenta a capacidade de perdoar e aprender com os erros para atingir elevados *standards* de *performance*. Já a (iii) confiança organizacional abrange a cortesia, respeito e consideração no ambiente organizacional, bem como a confiança e respeito dos colaboradores entre si e para com os líderes. Através da (iv) compaixão organizacional, os indivíduos demonstram quanto se preocupam uns com os outros. Por fim, a (v) integridade organizacional engloba no ambiente organizacional princípios como o respeito, honra e confiabilidade (Shahid & Muchiri, 2019).

Ao demonstrar estas cinco dimensões, é mais provável que o local de trabalho seja um agente condutor para uma *performance* elevada. A virtuosidade organizacional manifesta-se assim através dos próprios colaboradores e nas suas ações virtuosas – desde a promoção de atividades de equipa, a processos ou atributos culturais –, com o foco na promoção da virtuosidade aos níveis individual, de equipa e organizacional (Shahid & Muchiri, 2019).

As abordagens de positividade nas organizações são implementadas estrategicamente em grande parte devido aos resultados positivos que apresentam no desempenho organizacional. Podem não só promover, como desenvolver e acentuar o melhor da condição humana, que se traduz em comportamentos e práticas positivas que ampliam o efeito positivo nos colaboradores (Geue, 2018). Assim, a virtuosidade envolve “uma conduta diária de boas práticas organizacionais” que se baseiam em valores assentes na moral e ética organizacionais (Brandão, 2014, p. 374).

São diversos os trabalhos teóricos que sugerem que estas organizações virtuosas, positivas e saudáveis, que “proporcionam maior riqueza humana aos colaboradores”, conseguem obter variados ganhos, como é o caso de bons resultados económico-financeiros (Cunha *et al.*, 2013, p. 321).

Existem também estudos teóricos nesta área que demonstram que as equipas e organizações virtuosas conseguem alcançar melhor desempenho e que os seus membros são mais produtivos e felizes. Para se compreender as razões para que tal aconteça, existem três tipos de efeitos que cabe mencionar: (i) os efeitos amortecedores; (ii) os efeitos amplificadores; e (iii) os efeitos heliotrópicos (Cunha *et al.*, 2013).

Por um lado, existem os (i) efeitos amortecedores ou protetores, que demonstram que a virtuosidade evita a existência de comportamentos e efeitos negativos, na medida em que permite que as organizações consigam enfrentar crises e dificuldades, como por exemplo os despedimentos, de forma mais eficaz. Por outro, há (ii) efeitos amplificadores, que advêm de ações virtuosas estimularem outras ações do mesmo carácter e originarem espirais positivas, e que por sua vez irão desencadear ambientes organizacionais mais produtivos e saudáveis. Por último, (iii) os efeitos heliotrópicos acontecem porque as organizações virtuosas são promotoras de energia positiva entre os seus *stakeholders* e essa mesma energia tende a elevar os níveis de desempenho de um dos *stakeholders* – os colaboradores (Cunha *et al.*, 2013).

Destes estudos, destacam-se ainda algumas práticas organizacionais consideradas positivas/virtuosas, nomeadamente (Cunha *et al.*, 2013, p. 321):

- i) Zelo/cuidado: os membros da organização cuidam uns dos outros e atuam com base na amizade;
- ii) Perdão: os indivíduos perdoam erros e evitam a culpabilização de outros;
- iii) Significado: para os membros da organização, o seu trabalho tem significado nas suas vidas, regenerando-as e elevando-as;
- iv) Apoio compassivo: os indivíduos apoiam-se mutuamente, sendo compassivos e gentis com outros que encaram dificuldades ou problemas;
- v) Inspiração: os membros da organização entusiasmam-se e inspiram-se mutuamente no trabalho;
- vi) Respeito, gratidão e integridade: os indivíduos tratam-se uns aos outros com respeito e apreciação mútua, confiando mutuamente e agindo com integridade.

A virtuosidade pode andar a par com o sucesso organizacional, mas uma organização apenas consegue esta sinergia caso se comprometa na criação de bem-estar e positividade entre os seus colaboradores, tendo sempre em conta um espírito crítico e reconhecendo o pragmatismo do mundo organizacional (Cunha *et al.*, 2013; Lopes *et al.*, 2009; Rego *et al.*, 2012).

Outra temática que importa abordar nesta área da psicologia positiva e positividade nas organizações é a felicidade no trabalho. A felicidade é vista como “uma experiência subjetiva, pois as pessoas são ou não felizes consoante o grau em que acreditam que o são ou não” (Rego, 2009, p. 218) e a felicidade no local de trabalho traduz-se no entusiasmo dos colaboradores com as suas tarefas e trabalho, ao encontrarem um propósito, sentido e comprometimento com a organização (Fisher, 2010).

Embora os indivíduos sejam, em última instância, responsáveis pela sua felicidade, cabe às organizações ter um papel ativo e positivo no bem-estar dos seus colaboradores. Assim, organizações que praticam a felicidade procuram transformar o trabalho num espaço onde as capacidades de cada indivíduo podem ser desenvolvidas, sendo passível de gerar grande contributo a nível social. Portanto, é importante compreender que a felicidade e o

desenvolvimento do trabalho são causadores de resultados positivos e sustentáveis (Walsh *et al.*, 2018).

Deste modo, as organizações deve ter a capacidade de desenvolver uma visão sustentável com planos e abordagens direcionados a sentimentos com ligações positivas, garantindo que o seu capital humano possa gozar de um bem-estar organizacional, desenvolvendo estratégias proporcionadoras de uma vantagem competitiva. Ao ser considerada cada vez mais como um objetivo organizacional, a felicidade pode proporcionar um bem-estar aos colaboradores, tornando-se um fator distintivo que permite aumentar a competitividade por estar associado ao aumento da produtividade (Kour *et al.*, 2019; Walsh *et al.*, 2018).

Nesta perspectiva, Fisher (2010) apresenta quais os traços organizacionais que podem promover a felicidade no trabalho em organizações nomeadas “empresas felizes” (Cunha *et al.*, 2013):

- i) Têm uma cultura de apoio e baseada no respeito;
- ii) Dispõem de lideranças competentes em todos os níveis;
- iii) Garantem tratamento equitativo e justo, segurança laboral e reconhecimento aos seus membros;
- iv) Desenvolvem o trabalho por forma a torná-lo envolvente e motivador;
- v) Facilitam a aquisição e o aprimoramento de competência;
- vi) Selecionam indivíduos com base na sua adequação ao trabalho e à organização;
- vii) Promovem essa adaptação por meio de práticas de integração e socialização;
- viii) Minimizam pequenos desconfortos diários e procuram amplificar os fatores de satisfação;
- ix) Convencem os membros de que é aceitável trabalhar em ambientes menos que ideais, reconhecendo que todas as organizações têm imperfeições;
- x) Implementam práticas de gestão de alto desempenho.

No campo da felicidade no local de trabalho, muitos são os estudos académicos que demonstram que esta temática é influenciada por situações ou eventos relacionados com fatores diversos, tais como as expectativas, as preferências e as necessidades dos colaboradores, estando ainda positivamente associada ao bem-estar dos indivíduos e ao

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

Cabe ainda enfatizar que os estudos organizacionais positivos “não devem ser considerados uma panaceia para os problemas organizacionais e de gestão”. É importante compreender que todas as organizações são espaços tanto de forças como de fraquezas, positividade e negatividade, e, como tal, “o foco nas forças não é incompatível com a atenção às fraquezas”. Os estudos organizacionais positivos vêm, assim, sugerir que os colaboradores, equipas e organizações “são repletas de forças que importa desenvolver” (Cunha *et al.*, 2013, p. 322).

## Capítulo III - A comunicação interna no bem-estar das organizações

### 3.1. Qualidade de vida no trabalho e bem-estar organizacional

São vários os autores que apresentam como a qualidade de vida no trabalho sempre foi objeto de preocupação dos indivíduos, uma vez que visa ao bem-estar e satisfação dos indivíduos neste contexto organizacional. Se no início da Revolução Industrial houve debates sobre as consequências que as novas condições de trabalho poderiam trazer para a saúde dos trabalhadores, já em 1880 Karl Marx começou uma das suas primeiras tentativas empíricas para a avaliação destas condições de trabalho, que posteriormente serviu de incentivo a investigações futuras com estas mesmas variáveis (Moretti & Treichel, 2003; Rodrigues, 1994; Vasconcelos, 2001).

O aumento de interesse e contribuição científica nesta área começou, de facto, no século XX. Os primeiros estudos começaram nos anos 20, com G. Elton Mayo, procurando melhores condições físicas, e prosseguiram com estudos de Eric Trist, na década de 1950, focando-se na satisfação no trabalho. Em 1960, com o aumento da consciencialização dos colaboradores e da responsabilidade social das organizações, começou a existir um movimento de aumento de preocupação com as formas de influência da qualidade das experiências do indivíduo enquanto trabalhador. Já em 1970, inúmeras foram as mudanças ocorridas devido ao aumento da inflação, da competição internacional, da crise energética e das novas potências industriais. No entanto, é apenas a partir dos anos 90 que o movimento da qualidade de vida no trabalho se desenvolve mais robustamente, em países como Itália, França, Suécia e Alemanha (Álvaro & Garrido, 2006; May *et al.*, 1999; Silva, 2006).

Assim, a qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ser definida como “a preocupação da instituição com o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores, sendo que isso refletirá na sua produtividade profissional e pessoal” (Santos *et al.*, 2019, p. 189). É constituída por um conjunto de ações de melhoria e inovação de gestão e de ações tecnológicas no ambiente organizacional, tendo por objetivo facilitar o dia-a-dia dos colaboradores, para que estes se sintam mais satisfeitos na organização. Algumas dessas ações passam pela erradicação de

preconceitos, promoção de relações interpessoais ou do incentivo à liberdade de expressão, entre outras (Santos *et al.*, 2019).

Embora seja um conceito que tem vindo a ser estudado ao longo das décadas e, tendo evoluído na sua definição, a qualidade de vida no trabalho tem várias interpretações e não há ainda consenso entre os autores sobre este conceito. Por um lado, para autores como Baltazar, Santacruz e Estrada (2007), existem diversos autores que definem a QVT enfatizando o desenvolvimento pessoal do indivíduo, enquanto outros autores realçam a eficiência organizacional. Por outro lado, Tolfo e Piccinini (2001) explicam que o conceito de QVT tem sido utilizado de um modo muito generalizado e que engloba temas diversos como a motivação, satisfação, estilos de liderança e ainda a gestão do *stress*.

Deste modo, e com intenção de uma estruturação da literatura existente, Torres e Tomás (2002) dividem os estudos da qualidade de vida no trabalho em duas vertentes teórico-metodológicas: a QVT psicológica, mais subjetiva, e a qualidade do ambiente de trabalho, mais objetiva. A abordagem mais subjetiva é avaliada através de categorias como o relacionamento interpessoal, a satisfação, a motivação e o comprometimento, tendo por objetivo a satisfação e o bem-estar do colaborador e, como tal, tem um foco mais micro, isto é, pelos aspetos subjetivos da vida laboral de cada indivíduo. A abordagem mais objetiva é relativa às condições do cargo que o colaborador ocupa, às características e processos organizacionais, aos sistemas de gestão, assim como ao ambiente de trabalho, tendo por base uma visão sistémica da própria organização e, como tal, com uma análise mais macro (Silva, 2006; Torres & Tomás, 2002).

Para Chiavenato (2004, p. 448), a QVT “assimila duas posições antagónicas”: por um lado, na “reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho” e, por outro, na eficácia organizacional, isto é, no “interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade”. Ambas permitem satisfazer as necessidades dos colaboradores, levando-os a produzir mais e melhor e, em última instância, atingindo o sucesso organizacional (Santos *et al.*, 2019).

Paz (2005) explica que é necessário compreender a QVT para que seja possível tratar do bem-estar pessoal nas organizações, sendo ambas as perspectivas complementares. Para a autora, as duas variáveis não têm o mesmo significado, considerando a qualidade de vida no trabalho como as ações que visam o bem-estar dos indivíduos no trabalho, sendo esta uma responsabilidade crucial da organização. Noutro sentido, o bem-estar baseia-se na relação de reciprocidade entre indivíduo e organização, cuja responsabilidade deve ser repartida por ambas as partes.

Deste modo, para La Placa *et al.* (2013), o bem-estar é considerado um estado humano desejável, mas a literatura revela-nos que este conceito tem inúmeras definições. Para esta investigação científica, considerar-se-á o conceito da Organização Mundial de Saúde (OMS) (2021, p. 10), que define o bem-estar como “um estado positivo experienciado por indivíduos e sociedades. Semelhante à saúde, é um recurso para o dia-a-dia e determinado pelas condições sociais, económicas e ambientais”.

A literatura apresenta duas correntes do bem-estar que são amplamente aceites: (i) uma abordagem eudemónica e (ii) uma abordagem hedónica (Fisher, 2014, Keyes *et al.*, 2002; Paschoal & Tamayo, 2008; Villajos *et al.*, 2019).

A (i) perspectiva eudemónica refere-se à autorrealização e ao desenvolvimento do indivíduo. Centra-se no princípio de que os indivíduos se sentem felizes caso experimentem os propósitos da vida, os desafios e o crescimento. Esta perspectiva define o bem-estar como o grau no qual uma pessoa está em “pleno funcionamento”, distinguindo o bem-estar como a felicidade per se. A teoria eudemónica assenta no pressuposto de que nem todos os desejos, isto é, nem todos os resultados que um indivíduo almeja, podem implicar algum tipo de bem-estar (Keyes *et al.*, 2002; Ryan & Deci, 2001, p. 145).

Desta abordagem decorre a conceção do bem-estar psicológico, que considera que, quando os indivíduos afirmam estar a sentir-se bem, em termos de satisfação e afeto, não significa, necessariamente, que estes estejam bem psicologicamente. Para Waterman (1993), o indivíduo que possui um bem-estar psicológico, é um indivíduo que experiencia a realização do seu potencial, através do desenvolvimento do seus talentos e concretização dos seus

objetivos de vida. Já para Ryff (1989b), o bem-estar psicológico traduz-se no funcionamento positivo do indivíduo.

Já a (ii) corrente do bem-estar hedônico relaciona-se com a experimentação de afetos positivos, à maximização do entusiasmo, bem como à redução, ou inexistência, de dor (Ryan & Deci, 2001). O bem-estar hedônico baseia-se na noção de que, ao aumentar o prazer e diminuir a dor, é possível chegar à felicidade, considerando o prazer do indivíduo como o seu principal objetivo de vida, e estando positivamente associado à satisfação no trabalho e felicidade (Carruthers & Hood, 2004; Paschoal & Tamayo, 2008).

A visão hedônica do bem-estar está relacionada com o bem-estar subjetivo. Este propõe que a felicidade individual seja experienciada aquando de uma elevada satisfação e afeição positiva, permitindo a existência de efeitos positivos frequentes (Carruthers & Hood, 2004; Paschoal & Tamayo, 2008). Tal como apresentam Sant'anna *et al.* (2012, p. 747), o bem-estar subjetivo é considerado como um componente afetivo, na medida em que é um sentimento transitório que transmite elevados efeitos positivos e reduzidos efeitos negativos, assim como um componente cognitivo, uma vez que está relacionado com a satisfação da vida.

Já para Tinkler e Hicks (2011), o bem-estar subjetivo passa pela avaliação de cada indivíduo ao seu próprio bem-estar, sendo que se considera a perceção humana, tendo por isso em conta a subjetividade como um fator importante. O bem-estar subjetivo, segundo Bryson *et al.* (2014), é influenciado tanto por características do próprio indivíduo, nomeadamente a idade, género, personalidade, valores, família e circunstâncias sociais, como por características do trabalho do indivíduo, tais como o ambiente de trabalho, os colegas, o salário, as práticas de gestão de recursos humanos, a segurança pressentida e o controlo e clareza do papel estabelecido na organização.

Numa definição mais concisa, Diener (1984) descreve o bem-estar subjetivo como a ocorrência mais frequente de afetos positivos do que de afetos negativos, destacando aqui (i) a subjetividade, uma vez que o bem-estar resulta da experiência de cada indivíduo; (ii) a importância de medidas positivas, uma vez que o bem-estar não se caracteriza apenas pela

inexistência de fatores negativos; e (iii) a necessidade de existir uma avaliação global de todos os aspectos da vida do indivíduo, com o intuito de se compreender melhor esta variável. Assim, e independentemente da abordagem, é importante observar que o bem-estar requer uma auto-avaliação, isto é, deverá ser relatado pelo próprio indivíduo e não por quaisquer indicadores externos e objetivos (Diener & Lucas, 2008; Siqueira & Padovam, 2008).

Embora não sejam distintas, pois auferem diferentes tipos de bem-estar, ambas as abordagens detêm diferentes objetivos. Se o hedonismo está mais focado no resultado, a eudaimonia foca-se mais no processo em si. São inclusive alguns os estudos que visaram verificar a relação entre os dois conceitos (Ryan *et al.*, 2008; Waterman, 1993)

Como temos visto até aqui, os indivíduos são a essência de uma organização e, por deterem um papel tão importante no sucesso da mesma, a organização tem de ser capaz de lhes oferecer um ambiente de trabalho que lhes transmita bem-estar para que tenham a possibilidade de desempenhar as suas tarefas. A criação e desenvolvimento deste bem-estar é um desafio para as organizações, muito devido às novas exigências e dinâmicas dos indivíduos, cada vez mais centradas no bem-estar individual.

O bem-estar tem sido um tópico cada vez mais presente nas investigações científicas, com o intuito de compreender os motivos para satisfação ou insatisfação dos indivíduos no contexto organizacional (Van De Voorde *et al.*, 2011). No entanto, a temática do bem-estar é investigada através do cruzamento com teorias de diferentes áreas de investigação e, por ser um conceito multidimensional, incorpora aqui diversas ciências tais como a Antropologia, Medicina, Psicologia e Sociologia (Boreham *et al.*, 2016; Kowalski & Loretto, 2017).

No campo organizacional, o bem-estar é considerado como um compromisso ético e, tendo cada vez mais importância ao nível da gestão organizacional, desempenha hoje um papel fulcral na satisfação e motivação dos colaboradores (Boreham *et al.*, 2016; Guest, 2017; Kowalski & Loretto, 2017).

Particularmente em relação ao bem-estar no trabalho, este existe quando um indivíduo tem uma experiência de expressividade pessoal e de autorrealização, isto porque, quando se sente

satisfeito com a sua vida, é propícia a prevalência de afetos e sentimentos positivos. Assim, o bem-estar no trabalho é designado como a prevalência de emoções positivas no local de trabalho e na percepção que o indivíduo tem sobre a sua expressão e desenvolvimento das suas capacidades e no alcance dos seus objetivos de vida (Paschoal & Tamayo, 2008). Este pode ainda ser visto como uma combinação multidimensional, que acarreta três conceitos positivos: a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo (Siqueira & Padovam, 2008).

Diener e Seligman (2004) apresentam o bem-estar no trabalho como uma percepção subjetiva de sentimentos positivos e satisfação face ao trabalho, incluindo duas dimensões: a (i) dimensão social e a (ii) dimensão física.

Por um lado, a (i) dimensão social do bem-estar diz respeito às relações interpessoais entre os indivíduos de uma organização. Esta perspetiva social corresponde, então, à qualidade das relações interpessoais existentes dum local de trabalho e provou-se determinante na satisfação dos colaboradores (Dimotakis *et al.*, 2011; Van Horn *et al.*, 2004; Welch & Jackson, 2007). Ademais, o bem-estar social caracteriza-se, também, pelo apoio e suporte emocional e social que os indivíduos recebem no seu local de trabalho (Diener & Seligman, 2004; Guest, 2017; Hammig, 2017). Colbert *et al.* (2016, p. 1219) sustentam “os relacionamentos têm o potencial de aumentar a satisfação do trabalho, gerar emoções positivas e sustentar a satisfação da vida; apoiam o florescimento dos colaboradores e beneficiam indivíduos e organizações”.

Por outro lado, o bem-estar físico refere-se à saúde no trabalho, no qual estão incluídas as doenças associadas à ansiedade, *stress* e depressão. Esta dimensão física do bem-estar tem por foco a prevenção de doenças profissionais e a consolidação de práticas de recursos humanos que estimulam a saúde dos indivíduos e suprimem os efeitos negativos que advêm do *stress* no trabalho (Boreham *et al.*, 2016).

Dessen e Paz (2010a, 2010b) apresentam nos seus estudos uma definição de bem-estar apresentada por uma das autoras, Paz (2004), que se traduz na satisfação de necessidades e na realização dos desejos dos indivíduos, ao desempenharem os seus papéis na organização.

No decorrer dos seus estudos, Dessen e Paz (2010a) agregaram ainda o que consideram ser os mais relevantes indicadores do bem-estar no trabalho:

- i) O reconhecimento pessoal, no qual o indivíduo tem a necessidade de sentir que o seu trabalho é admirado e recompensado;
- ii) A valorização do trabalho, pois o trabalho executado por cada colaborador deve ser considerado importante, tanto para o próprio, como para os demais colegas;
- iii) A expectativa de crescimento, que se reflete na percepção do indivíduo que tem a possibilidade de crescer pessoal e profissionalmente na organização;
- iv) O apoio ambiental, em termos de apoio da organização e recursos materiais e tecnológicos disponíveis, para que o indivíduo consiga executar as suas tarefas da melhor forma possível;
- v) O orgulho sentido pelo colaborador em fazer parte da organização para a qual trabalha;
- vi) A autonomia do colaborador, para que este sinta que tem liberdade para realizar as suas tarefas;
- vii) E os recursos financeiros, respeitantes à satisfação do indivíduo quanto ao salário que recebe, devendo este ser justo em relação ao trabalho efetuado.

A definição apresentada por Paz (2004) considera tanto os aspetos cognitivos como afetivos, avaliando-os através dos indicadores de bem-estar anteriormente apresentados, o que favorece o planeamento organização e permite que sejam implementadas ações que poderão produzir mais resultados (Diener, 2000; Meleiro & Siqueira, 2005). Deste modo, esta será a definição de bem-estar no trabalho que melhor se enquadra nesta investigação científica e a que será, deste modo, considerada para o decorrer da investigação.

Assim, compreende-se que o bem-estar no trabalho está interligado com a satisfação com a vida, tanto nas áreas mental, emocional e física, bem como na saúde ocupacional e no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. No entanto, é importante que as organizações compreendam que o modo como um indivíduo se sente no seu trabalho está muito relacionado com a forma como se sente na vida pessoal. A vida pessoal e no trabalho estão inter-relacionadas e têm efeitos recíprocos, não podendo, por isso, serem consideradas como

entidades separadas (Diener & Seligman, 2004; Meireles & Araújo, 2012; Oliveira *et al.*, 2020; Sahai & Mahapatra, 2020).

Compreende-se que as experiências que um indivíduo tem no seu trabalho afetam-no, particularmente em questões de saúde e bem-estar, podendo acartar consequências positivas ou negativas, tanto para o colaborador como para a organização. Quanto ao indivíduo, as consequências são relacionadas com implicações do foro psicológico, fisiológico e comportamental. Já as consequências para a organização são aplicáveis a fatores que afetam diretamente a organização, nomeadamente a produtividade ou o absentismo. Logo, a felicidade e o bem-estar dentro de uma organização podem ser benéficos para os colaboradores, mas também para as organizações e para o seu sucesso a longo-prazo (Chambel & Curral, 2005; Danna & Griffin, 1999; Warr, 2007).

Enquanto segmento da própria organização, a gestão de recursos humanos tem como responsabilidade a gestão do capital humano e é necessário compreender que as práticas internas adotadas têm grande influência no bem-estar dos indivíduos, podendo criar satisfação e impactar positivamente a confiança e o compromisso dos colaboradores (Paauwe, 2009). Detendo um bom sistema de estratégias na gestão de recursos humanos, a organização tem assim a capacidade de reforçar a perceção dos seus colaboradores, refletindo-se na partilha de felicidade, nos relacionamentos e na conquista de uma boa saúde ocupacional<sup>4</sup> (Boreham *et al.*, 2016; Van De Voorde *et al.*, 2011).

Importa então apresentar cinco princípios em que algumas práticas de recursos humanos mais direcionadas para o bem-estar se podem basear.

O (i) primeiro princípio é a partilha de boas relações de trabalho. Relações saudáveis no local de trabalho são fulcrais para o bem-estar dos colaboradores e da organização, permitindo o desenvolvimento da confiança, respeito e cidadania organizacional. Esta cidadania organizacional aufere aos colaboradores da organização um espírito de partilha na concretização das suas tarefas, compromisso, dinamismo, apoio e boas relações, por forma

---

<sup>4</sup> De acordo com a OMS (2019), a saúde ocupacional caracteriza-se por “uma área de saúde pública que visa promover e manter elevados níveis de bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores em todas as ocupações”.

a promover uma mutualidade positiva entre os colaboradores e a organização (Colbert *et al.*, 2016).

O (ii) segundo princípio é a gestão do *stress* no trabalho, sendo este de extrema relevância quando analisados os efeitos negativos do *stress* na vida dos indivíduos. Ambientes organizacionais positivos permitem uma redução do *stress*, uma vez que têm um grande impacto nas relações internas, reduzindo o *turnover* e o absentismo. Estes ambientes positivos partem do pressuposto que indivíduos mais felizes são também mais saudáveis (Colbert *et al.*, 2016).

O (iii) terceiro princípio passa pela elevação dos níveis de confiança. A relação de confiança entre os colaboradores e a organização é muito estimulada pelos comportamentos éticos que atribuem valor e significado, com o intuito de alcançar relações respeitadas e saudáveis (Arnold *et al.*, 2014).

O (iv) quarto princípio trata-se da comunicação interna, que visa promover a partilha aberta e dinâmica de informações, com o intuito de melhorar a interação e reciprocidade entre as equipas e a liderança. Vista como um instrumento estratégico para a organização, unindo e aproximando os colaboradores de uma organização, tem o intuito de reforçar as relações internas e de criar um bem-estar organizacional promotor de maior proximidade entre os indivíduos (Berberoglu, 2018; Kowalski & Loretto, 2017).

Por último, o (v) quinto princípio é o de olhar para os interesses dos colaboradores. Os indivíduos têm interesse pessoais e expectativas diferentes, pelo que a existência de reciprocidade organizacional é crucial para que os indivíduos possam atingir os seus interesses. A articulação entre os interesses da organização e dos colaboradores carece de uma escuta ativa e uma comunicação bidirecional, sendo fundamental para estimular relações positivas (Guest, 2017).

É essencial que as organizações tenham consciência da importância que o bem-estar representa na vida organizacional e dos seus colaboradores, bem como da forma como este pode promover mais e melhor satisfação dos colaboradores. Uma vez que o bem-estar

organizacional depende de diversos outros fatores, torna-se essencial que as organizações compreendam a natureza dos seus colaboradores, para que consigam obter e dar uma melhor resposta aos seus colaboradores relativamente à sua satisfação e interesses (Boreham *et al.*, 2016; Kowalski & Loretto, 2017).

É então neste contexto de melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, através da satisfação das suas necessidades, proporcionando a satisfação no local de trabalho e ainda a motivação e bem-estar dos mesmos, que surgem as empresas com gestão humanizada, voltadas para os seus colaboradores e para o ambiente organizacional, considerando nos seus valores muito mais do que a maximização do lucro e desvalorizando a ideia dos indivíduos como meros números, com comportamentos estereotipados, desprovidos de emoções ou sentimentos próprios (Brandão, 2018; Cândido & Reimberg, 2017; Silva *et al.*, 2013; Vergara, 2010).

Assim, segundo Vergara e Branco (2001, pp. 21-22), entende-se por empresa humanizada:

“(...) aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual.”

Para Cândido e Reimberg (2017, p. 92), esta evolução das organizações no sentido de acompanhar as mudanças e as relações interpessoais dos seus colaboradores, tendo como objetivo satisfazê-los e motivá-los, leva a que as empresas não prescindam atualmente de uma “gestão mais humana e confiável, com respeito, compartilhamento de ideias, transparência e equidade”. Esta “gestão humana de pessoas é compreendida como sinónimo de humanização” (Vechia & Grzybovski, 2014, p. 1).

É desta ênfase no comportamento humano e social, valorizando a condição humana e focando-se nos colaboradores, que as organizações se devem munir para procurar um sucesso durador e estável, através da humanização da mesma, e tal só se torna possível satisfazendo e motivando os indivíduos que dela fazem parte (Cândido & Reimberg, 2017).

Desta evolução de gestão surgem também os modelos de gestão participativa, que promovem “estímulo das suas relações interpessoais” e os “fluxos de comunicação proativa”, cujo objetivo é facilitar o alcance dos objetivos organizacionais e da própria sociedade, através de um maior envolvimento e compromisso organizacionais por parte dos colaboradores (Brandão & Portugal, 2015, pp. 150-151).

### **3.2. A gestão de relacionamentos nas relações interpessoais**

Cada indivíduo é um ser social que, durante a sua vida, interage com tantas outras entidades sociais. Por isso, é necessário que cada indivíduo tenha a capacidade de manter boas relações interpessoais, o que inclui uma boa interação social e boa comunicação (Gocevska & Galevska, 2015).

Estas interações sociais são influenciadas por experiências anteriores dos indivíduos, que acarretam posicionamentos, sentimentos e visões em relação às situações partilhadas entre os vários atores dessas interações. É através destes relacionamentos interpessoais que a produtividade de um grupo também pode ser afetada, uma vez que a sua eficácia e eficiência estão relacionadas com as competências dos indivíduos pertencentes a esse grupo (como é o caso de uma organização, por exemplo) e da solidariedade existente nas suas relações interpessoais (Junco, 2015; Júnior *et al.*, 2018).

Uma relação interpessoal pode ser definida como “a experiência subjetiva do indivíduo de uma interação ou conexão repetida com outro indivíduo” (Reich & Hershcovis, 2011, p. 224), e as relações interpessoais no local de trabalho são uma realidade inevitável para todos os indivíduos que trabalham num contexto organizacional. Atualmente, o sucesso e eficácia de uma organização baseiam-se numa boa comunicação e interação social entre os diversos colaboradores. A importância desses processos é visível na concretização de objetivos comuns e no crescimento dos indivíduos e da própria organização (Gocevska & Galevska, 2015; Reich & Hershcovis, 2011).

Na literatura podemos já encontrar diversos estudos sobre os efeitos e implicações das relações interpessoais numa organização, tanto para a organização como para o próprio

colaborador. O foco tem sido, invariavelmente, nos efeitos negativos destas relações, que, para os colaboradores, implicam níveis elevados de insatisfação no trabalho, *turnover*, bem como resultados negativos a níveis de saúde mental e física em colaboradores que enfrentaram interações interpessoais negativas, nas quais se destacam a exclusão social, agressão e incivilidade (Bowling & Beehr, 2006; Cortina & Magley, 2003; Williams, 2001). No entanto, o que está implícito nestas investigações nas relações interpessoais negativas é que as relações interpessoais positivas são associadas a melhores resultados pessoais e organizacionais (Heaphy & Dutton, 2008).

Quanto aos resultados de relações interpessoais positivas tanto para a organização como para os seus colaboradores, a literatura apresenta uma panóplia de efeitos que cabe destacar. No caso individual, Cohen e Wills (1985) descobriram que fazer parte de uma rede social – como é o caso de uma organização – pode ajudar a reduzir os níveis de *stress* dos colaboradores. Nas relações formais existentes no local de trabalho, líderes percebidos como “bons ouvintes” foram associados a colaboradores com sentimentos de pertença, inclusão, união e significado social (Alvesson & Sveningsson, 2003), e relacionamentos interpessoais positivos com mentores foram associados a melhores resultados laborais, nomeadamente no que diz respeito a aumento salarial, promoção organizacional (Allen *et al.*, 2004; Dreher & Ash, 1990), reconhecimento, recompensas, oportunidade para estabelecer uma base de poder (Hunt & Michael, 1983), e mobilidade na carreira (Scandura, 1992). Assim, quando as organizações promovem relações interpessoais positivas, outros tendem a seguir o seu exemplo, contribuindo para a criação e desenvolvimento de uma comunidade de pertença (Baker & Dutton, 2007).

Para além das relações formais no local de trabalho, também as relações informais têm vindo a ser associadas a efeitos positivos tanto a nível pessoal como profissional. Mainiero (1989) demonstrou que a atração entre colegas realça a comunicação, trabalho em equipa e cooperação. Outros estudos têm vindo a demonstrar que as amizades desenvolvidas no local de trabalho estão associadas a diversos efeitos positivos, nomeadamente o aumento da satisfação, envolvimento e desempenho no trabalho, assim como o aumento do comprometimento organizacional, da coesão de equipa e a diminuição das intenções de *turnover* (Berman *et al.*, 2002; Feeley *et al.*, 2008; Riordan & Griffeth, 1995; Winstead *et*

*al.*, 1995). À parte dos efeitos psicológicos positivos, Heaphy e Dutton (2008) demonstraram que as interações sociais positivas são expressivamente associadas a uma melhoria da atividade cardiovascular dos indivíduos, bem como à melhoria do funcionamento do sistema imunitário e dos padrões hormonais.

Não só para os indivíduos estas relações interpessoais têm benefícios. Diversos estudos apontam para múltiplos efeitos das relações interpessoais positivas para a própria organização, como o compromisso organizacional ou o desempenho de equipa, uma vez que promovem comportamentos individuais que aumentam a eficácia e eficiência da equipa. A identificação do colaborador com a organização também tem sido positivamente relacionada com o aumento da *compliance* dos colaboradores<sup>5</sup>, satisfação no local de trabalho, motivação, e coesão de equipa, e permite a diminuição do *turnover* e do conflito dentro da equipa (Kostova & Roth, 2003; Kramer, 1991; Liden *et al.*, 2000).

Destaca-se então a importância das interações positivas, que podem fomentar relações interpessoais positivas, e é através do seu desenvolvimento e manutenção de tais relações que muitos colaboradores se sentem realizados. É neste contexto de positividade relacional que os colaboradores podem ter a oportunidade de satisfazer as suas necessidades de pertença (Reich & Hershcovis, 2011). Esta necessidade de pertença, já anteriormente mencionada como uma das necessidades fundamentais da Teoria da motivação de Maslow, é um ponto orientador de comportamentos, emoções e pensamentos voluntários e involuntários. Para os autores, a satisfação desta necessidade de pertença assenta em dois critérios: em primeiro lugar, as interações devem ser frequentes e não aversivas e, em segundo lugar, devem ocorrer num contexto de uma relação estável e duradoura (Baumeister & Leary, 1995).

A bagagem passada que um indivíduo acarreta pode assegurar-lhe alguma “tranquilidade em face ao desafio da aquisição de novos conhecimentos, atitudes e habilidades”, facilitando a sua adaptação (Júnior *et al.*, 2018, p. 210). Assim sendo, os indivíduos influenciam e são influenciados, numa constante procura de se adaptar aos restantes indivíduos e grupos, com

---

<sup>5</sup> *Compliance* dos colaboradores (*employee compliance*) é atingida quando os indivíduos estão familiarizados com todas as leis e regulamentações pela qual a indústria da sua organização se regem e sabem como conduzir o seu trabalho de forma ética (ADP, 2020).

o objetivo de serem compreendidos e aceitos. Contudo, para que esse processo ocorra de maneira eficaz, é indispensável proporcionar condições de autonomia e independência, permitindo a formação e utilização de redes de relacionamento (Duarte *et al.*, 2012; Soares & Del Prette, 2015).

Para se compreender estas redes, é necessário também perceber que uma rede é composta por três elementos diferentes – nós, ligações e fluxos -, e pelas relações entre cada par de indivíduos de certa população em estudo. Assim, os padrões de comunicação que se geram nas relações interpessoais permitem criar fluxos de informação e de trocas entre os vários atores sociais – colaboradores -, criando, desde modo, uma oportunidade de interação, construção e partilha de conhecimentos (Júnior *et al.*, 2018). Ademais, estas interações sociais dentro da organização podem criar vínculos, confiança e comprometimento que, por sua vez, permitem novas trocas de experiências e conhecimentos favoráveis ao crescimento individual e da organização (Ávila, 2015).

“É difícil separar as pessoas das organizações, e vice-versa” (Chiavenato, 1989, p. 18). Uma organização sem pessoas não tem sentido e, por isso, é tão importante a integração entre indivíduos dentro de uma organização, uma vez que proporciona um clima de cooperação, levando ao alcance de determinados objetivos comuns (Chiavenato, 1989; Lucena, 1990). Neste sentido, os fatores ambientais da organização desempenham um papel crucial na excelência do trabalho, pois quanto mais atenção se despender com o fator humano nas organizações, melhores serão os resultados. Em última análise, ao investir no desenvolvimento pessoal de todos os membros da organização, as relações interpessoais saudáveis darão resultado a um ambiente propício para a expressão plena das habilidades de cada indivíduo (Souza & Ramos, 2004).

Além disso, o ambiente organizacional é influenciado por normas, valores e padrões sociais, e delimita a cultura organizacional, cultura essa que embebe as características apresentadas pelos seus membros. Logo, cabe aos líderes desenvolver as condições ideais para a adaptação dos colaboradores a mudanças na organização, que visem estimular o potencial humano em conjunto com a qualidade articulada à produtividade (Souza & Ramos, 2004).

Uma visão organizacional que “valorize o todo e as partes”, permite tornar a organização num espaço no qual convivem valores e tendências tanto complementares como contraditórios. Esses valores que são adquiridos pelos colaboradores ao longo do tempo, já pré-estabelecidos e influenciados pelo próprio ambiente de trabalho, devem ser respeitados. Deste modo, torna-se essencial uma “total integração do ambiente de trabalho para uma maior flexibilidade” entre a chefia e os subordinados, destacando, aqui, que “a produtividade do indivíduo está diretamente ligada ao clima organizacional” (Souza & Ramos, 2004, p.11).

Num contexto de globalização no mercado altamente competitivo como o que decorre nos dias de hoje, as organizações são desafiadas a apresentar diferenciais competitivos, de modo a atrair e reter os melhores colaboradores nos seus quadros. Para tal, deve existir um ambiente organizacional no qual os indivíduos se sintam motivados e envolvidos nos sucessos da organização. No entanto, pela complexidade e competitividade atuais, pode-se gerar conflitos entre colaboradores, sendo essencial a sua resolução para uma manutenção das relações interpessoais (Malakowsky & Kassick, 2014).

O dia-a-dia de trabalho dos colaboradores pode desenvolver-se de forma natural, mas também de forma mais conturbada. O conflito é visto como “o desentendimento entre dois ou mais indivíduos, grupos ou empresas” que pode ser tomado de forma positiva, motivando a aprendizagem e a procura por novos desafios, ou de forma negativa, sendo causador de antipatia e discórdia (Griffin, 2007, p. 450). Lederach (2012, p. 38) evidencia ainda que o conflito “atinge o bem-estar físico, a autoestima, a estabilidade emocional, a capacidade de percepção clara e a integridade espiritual” dos envolvidos.

Muitas organizações não aceitam o conflito por o considerarem como uma situação negativa, muitas vezes visto como uma disputa de interesses organizacionais e pessoais, mas cuja comunicação entre as partes pode melhorar ou reduzir as consequências no ambiente de trabalho que advêm do conflito, tais como “queda da produtividade e da motivação dos envolvidos, a qualidade dos resultados, do clima e a mudança no comportamento” (Malakowsky & Kassick, 2014, p. 115), assim como o “desgaste da confiança, formação de alianças com posturas polarizadas; sigilo e redução no fluxo de informações; problemas

morais; consumo de grandes quantidades de tempo; paralisia na tomada de decisões” (Pickering, 1999, p. 5).

Na realidade, o conflito existe em todos os locais, mas é necessário aprender a geri-lo e a converter os seus pontos negativos numa experiência positiva e construtiva, promovendo o equilíbrio, o amadurecimento e a harmonia entre as partes envolvidas (Mallory, 1997; Marras, 2009; Rahim, 2001). As organizações devem olhar para os conflitos não como uma oportunidade de confronto entre os indivíduos, mas sim como uma oportunidade de crescimento que exige cuidado na sua gestão. O conflito é uma oportunidade de crescimento para a própria organização, na medida em que existe o desenvolvimento de novas expressões, opiniões e possibilidades. Na verdade, o ponto negativo do conflito não é a divergência de pensamento entre indivíduos, mas sim a forma de reação que existe perante tal conflito. É normal que os indivíduos tenham diferentes interesses, comportamentos, valores, metas e atitudes, mas deve ser essa diversidade que capacita as organizações a desenvolverem estratégias de gestão de conflitos. Ademais, o conflito “deixa de ser um fator construtivo para a empresa quando o foco principal são os valores e os objetivos individuais, e não a visão e as metas da empresa” (Malakowsky & Kassick, 2014, p. 115).

O conflito no ambiente organizacional pode então ser definido como uma divergência entre duas ou mais partes “sobre como melhor alcançar as metas da organização” (Montana & Charnov, 2010, p. 348), e estes conflitos podem estar relacionados com a tarefa, o desempenho, os processos, ou ao relacionamento interpessoal (Robbins, 2010). No entanto, “enquanto o conflito for administrado de forma cordial e construtiva, tende a servir a um propósito útil para a empresa” (Griffin, 2007, p. 450), podendo, por isso, favorecer o crescimento dos colaboradores e da organização, permitindo níveis elevados de produtividade dotados de iniciativa e motivação (Malakowsky & Kassick, 2014).

Não obstante, o conflito é inevitável e pode mesmo ser causador de efeitos indesejados, e, como tal, cabe aos gestores e líderes a gestão e manutenção do nível de conflitos nas suas equipas, encaminhando para as devidas soluções, por forma a evitar prejudicar a interação e desempenho da equipa (Malakowsky & Kassick, 2014). De facto, o maior desafio para os líderes é desenvolver um ambiente que permita aos indivíduos o espírito de tolerância para

poderem conviver com aqueles que se guiam por outros padrões. Vecchio (2008) complementa, explicando que por ser inevitável nas organizações, o conflito deve ser visto como necessário para melhorar o desempenho dos colaboradores, incentivando a novas estratégias para o alcance de metas e objetivos organizacionais.

Silva, Sarmiento, Sousa e Macêdo (2015) consideram que as relações interpessoais estão intimamente ligadas aos estilos de liderança, uma vez que o líder é o denominador comum entre os indivíduos, tendo a capacidade de influenciar os seus liderados para alcançar determinados objetivos organizacionais. E esta “importância dada aos relacionamentos parte do pressuposto de que as necessidades e interesses das organizações são as necessidades e interesses dos indivíduos de forma coletiva” (Leitão *et al.*, 2006, p. 889). Como tal, o investimento das organizações na gestão de pessoas e no desenvolvimento do capital humano, é um indicador de inteligência administrativa, na medida em que permite acrescentar valor ao produto final desenvolvido pelas organizações. Em suma, derivado de boas relações interpessoais, é possível gerar um ambiente favorável à gestão de pessoas, e um “ambiente com pessoas motivadas é um ambiente acolhedor, onde [o indivíduo] se sente bem e se faz questão em permanecer” (Silva *et al.*, 2015, p. 5).

O clima organizacional também tem uma grande influência neste contexto das relações interpessoais. Por comprometer o comportamento organizacional, que, por sua vez, irá impactar o desempenho dos negócios, é fulcral realizar um diagnóstico ao clima organizacional, que pode ser visto como uma “ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação sujeito-organização, contribuindo para o desenvolvimento e a compreensão da dinâmica organizacional” (Silva *et al.*, 2015, p. 5). Ademais, o estudo do clima organizacional pode dar elementos para se perceber de que forma estão as relações interpessoais dentro da organização a ser estabelecidas, tais como os pontos de menor e maior satisfação para os indivíduos.

Para que exista um bom relacionamento interpessoal, é necessário que exista comprometimento de ambas as partes, por forma a obter-se aceitação e a conquistar-se respeito e estima. Por um lado, para a obtenção da aceitação, é essencial “resignar algo intrínseco de forma adequada e sincera” (Silva *et al.*, 2015, p. 5). Por outro lado, para se

conquistar uma boa relação interpessoal, existem alguns fatores, dos quais vale a pena destacar (i) a empatia, (ii) a comunicação, (iii) a transparência e aceitação, e (iv) as dinâmicas de grupo.

A (i) empatia é definida por Silva *et al.* (2015, p. 6) como a “capacidade psicológica para colocar-se no lugar do outro, ou seja, sentir o que outra pessoa sentiria caso estivesse na mesma situação vivenciada por ela”. Já Crivellaro e Takamori (2016) propõem uma definição de empatia como a habilidade de se colocar psicologicamente no lugar do outro, procurando compreender as suas experiências, sentir as suas emoções, ouvir atentamente e compartilhar as suas questões fundamentais. A prática da empatia permite a criação de um clima organizacional permeado por respeito e compreensão, contribuindo para a prevenção de conflitos entre os membros da organização, tanto entre colaboradores e gestores quanto entre os próprios colaboradores. Procura-se, deste modo, tentar perceber emoções e sentimentos de outro indivíduo, de forma objetiva e racional (Silva *et al.*, 2015).

Para promover um clima de empatia na organização, é essencial estabelecer uma comunicação eficaz e uma compreensão mútua entre os seus membros, visando entender as situações uns dos outros. Através desse processo, torna-se mais simples compreender as dificuldades individuais no desempenho das suas funções, possibilitando a troca de conhecimentos e estratégias essenciais para alcançar os objetivos organizacionais e pessoais. Um clima de entendimento e compreensão recíprocos é fundamental para manter a motivação tanto dos colaboradores como dos gestores, facilitando o dia-a-dia de trabalho e prevenindo conflitos e mal-entendidos (Silva *et al.*, 2015).

A (ii) comunicação passa assim por um “sistema de signos que envolvem o visual, sonoro, gestuais, corporais ou fisionômicos para a comunicação do ser humano” com o objetivo de transmitir, emitir e receber mensagens (Silva *et al.*, 2015, p. 6; Teixeira, 2007). A comunicação também permite que existam bons relacionamentos interpessoais, mas é necessário que existam algumas competências, nomeadamente: (a) a afetividade, que passa pela obtenção de aceitação interna do outro; (b) o comprometimento, que se refere à identificação, compromisso e apego; (c) a resiliência, que se traduz na capacidade de lidar e

superar problemas; e (d) a escuta, sendo essencial que o indivíduo, de facto, preste atenção àquilo que ouve (Crivellaro & Takamori, 2006).

No caso da (iii) transparência e aceitação, estes são dois fatores muito importantes para que seja possível existir uma relação interpessoal saudável. Os indivíduos devem ter a capacidade de ter total transparência, falando e exigindo ouvir apenas a verdade dos outros, pois a falta de verdade numa organização pode gerar boatos e conversas desagradáveis que têm consequências ao nível do desempenho individual e de equipa. Uma das principais razões para os problemas nas relações interpessoais nas organizações são os comentários maliciosos com o intuito de prejudicar ou diminuir outros indivíduos. Para além disso, é importante que exista respeito quanto às diferenças entre indivíduos, sendo que a aceitação pelo outro passa pelo respeito das diferentes conceções, razões e crenças, respeitando e compreendendo também as decisões dos outros (Crivellaro & Takamori, 2006; Silva *et al.*, 2015).

Por último, (iv) as dinâmicas de grupo têm o objetivo de “auxiliar na integração entre os membros da equipa, resolver conflitos e proporcionar o autoconhecimento”, sendo uma técnica bastante utilizada pelas organizações (Silva *et al.*, 2015, p. 6). Como consequência, a comunicação interpessoal com outros membros da equipa ou grupo de trabalho é facilitada, e são elaboradas soluções para resolver problemas que podem surgir devido a falhas na comunicação e nas relações entre os indivíduos.

A dinâmica de grupo é extensivamente aplicada no campo da gestão de pessoas, abrangendo áreas como desenvolvimento organizacional, formação, e aprimoramento de habilidades em relações humanas, desempenho de papéis, entre outros. A dinâmica de grupo desempenha um papel crucial, uma vez que os seres humanos são, por natureza, seres sociais e a sua existência e subsistência dependem fundamentalmente dos seus inter-relacionamentos grupais. As dinâmicas de grupo proporcionam assim aprendizagem, integração, interesse, reflexão, motivação e consciencialização. No decorrer destas técnicas, é possível observar mudanças no comportamento dos participantes, novas abordagens diante das diversas questões apresentadas, superação de barreiras interpessoais na comunicação e fortalecimento do trabalho em equipa. As dinâmicas de grupo adotam uma abordagem lúdica, utilizando-a

como meio para atingir os domínios cognitivo, afetivo, e psicomotor dos participantes (Silva *et al.*, 2015).

Em suma, é importante que a organização tenha a capacidade de criar um equilíbrio e harmonia, através da interligação da sua visão, missão e valores com o comportamento organizacional e com a sua comunicação, influenciando os colaboradores através dos processos, missão e visão da organização. Por isso, é imperativo que exista transparência numa organização, para que se consiga vincular relações interpessoais duradouras. A organização deve ser capaz de saber ouvir, para além de informar, para que se proporcione uma evolução do pensamento voltado para a promoção do bem-estar e satisfação de necessidades dos indivíduos. Ao criar, desenvolver e gerir relações interpessoais saudáveis, a organização é capaz de estabelecer conexões emocionais e intelectuais, desenvolvendo o próprio indivíduo nesses aspetos (Ávila, 2015; Malakowsky & Kassick, 2014).

As boas relações interpessoais são especialmente importantes para a coordenação da organização como um todo e entre os diversos níveis hierárquicos da mesma. Estas relações podem ainda ser uma condição para se encontrar mais facilmente soluções para potenciais conflitos e também para a sua prevenção. Assim, a comunicação que advém dessas relações é o meio mais básico destas interações sociais e deve ser aplicada estrategicamente para que se possa desenvolver e manter um bom ambiente organizacional (Gocevaska & Galevska, 2015).

### **3.3. A comunicação interna estratégica**

A comunicação é um processo fundamental na vida de qualquer ser humano. De forma mais tradicional, podemos pressupor a comunicação como um processo de ida e volta na qual existe uma codificação de um pensamento com início na fonte ou indivíduo – o emissor –, que irá transmitir determinada informação – a mensagem – a outro indivíduo – o recetor –, através de determinado canal de comunicação. Posteriormente, o recetor descodifica e compreende a mensagem transmitida e irá optar por fornecer, ou não, *feedback* ao emissor (Duterme, 2002; Gibson *et al.*, 2012).

A comunicação permite, deste modo, “uma troca, um processo de partilha mais ou menos bem conseguido, ao qual está associada a ideia de melhor compreensão, bem como de conhecimento partilhado ou de aproximação entre as pessoas” (Duterme, 2002, p. 18). Já Mumby (2013, p. 14) considera que a comunicação se trata de um “processo dinâmico de criação e negociação de significados através de práticas simbólicas e interativas (verbais e não verbais), onde se inclui a conversa, metáfora, rituais, histórias e espaço”.

Numa perspetiva mais direcionada para as relações humanas, Almeida (2003, p. 21) considera a comunicação como um mecanismo “pelo qual as relações humanas existem e se desenvolvem” e que intervém em quatro níveis: (i) intra-individual, respeitante à transmissão da informação entre órgãos; (ii) interpessoal, que se refere à transmissão da informação entre indivíduos; (iii) intra-organizacional, relativo à informação que é trocada entre os grupos de uma organização; e (iv) extra-organizacional, respeitante à informação que é passada da organização para o meio envolvente (Madureira, 1990).

Segundo Bilhim (2013, p. 331), existem processos básicos na comunicação, sendo que estes permitem a “emissão e receção de mensagens codificadas”, integram “um sinal, que é um estímulo, e que tem significado para as pessoas”, bem como fornecem informação, fomentam a persuasão e integração da “negociação e mudança” e ainda integram “mensagens que são sinais e grupos de sinais”. O autor enfatiza ainda a importância de pensar na organização como um sistema de comunicação, na medida em que está em constante troca de informações entre as pessoas e entidades. Assim, estes processos são circulares e considerados sistemas abertos, uma vez que existe sempre um *feedback*, que pode ser verbal ou não verbal, assim como a comunicação. Por um lado, a comunicação verbal traduz-se na “fala, escrita e troca de sinais convencionais”, sendo mais valorizada pelos indivíduos. Por outro, a comunicação não verbal exprime melhor “as relações de poder”, constituindo-se nos “modos de expressão corporal” e sendo mais desvalorizada a nível formal (Bilhim, 2013, p. 301).

Respeitante à organização, de forma direta ou indireta, Bilhim (2013) enumera ainda três tipos de comunicação: (i) comunicação intrapessoal, que engloba o recebimento, processamento e transmissão de mensagens que um indivíduo recebe; (ii) comunicação

interpessoal, realizada entre dois ou mais indivíduos; e (iii) comunicação organizacional, que ocorre dentro de uma organização. Esta última é um “processo coletivo e interativo para gerar e interpretar mensagens” (Stohl, 1995, p. 4) e que permite a “criação e negociação de sistemas coletivos e coordenados através de práticas simbólicas e que são orientadas para a concretização dos objetivos organizacionais” (Mumby, 2013, p. 15).

É na comunicação organizacional que se inclui a comunicação interna. Esta “consiste em identificar, estabelecer e manter relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus colaboradores de quem depende o seu sucesso” (Cutlip *et al.*, 1985, p. 315). Sendo um “processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve ou evolui uma entidade empresa” (Almeida, 2003, p. 24), pode ser considerada uma via que veio permitir às organizações ter uma comunicação transversalmente semelhante e coerente para todos os seus *stakeholders*, nos quais se encontram os seus colaboradores, transmitindo assim a sua essência, interna e externamente (Camara *et al.*, 2007; Jablin & Putnam, 2001).

Sendo a comunicação interna um sistema de interações, na qual existe uma partilha de significados “em termos grupais, interpessoais e organizacionais”, que refletem o “conceito de cada empresa e servem de referência aos comportamentos dos seus colaboradores”, esta comunicação pode ser qualquer comportamento verbal e não verbal dentro de uma organização (Brandão & Portugal, 2015, p. 152; Camara *et al.*, 2007, p. 585).

Bilhim (2013) considera que a estrutura de uma organização é, em si mesma, um padrão formal de comunicação, na medida em que existe uma transmissão de informação de forma hierárquica. Assim, a estrutura organizacional vai limitar o número de mensagens transmitidas numa organização, devido aos tipos formais de comunicação.

Importa distinguir aqui os níveis de formalidade da comunicação interna que, muitas vezes, se tornam complexos de separar. De forma geral, podemos apresentar a comunicação interna informal como as “relações espontâneas e flexíveis entre os membros da organização, orientados por sentimentos e interesses pessoais ou do grupo” (Bernardo *et al.*, 2001, p. 6). Duterme (2002) defende a comunicação interna informal como um conjunto de troca de informações que não são consideradas diretamente úteis, não sendo formalizadas e, como

tal, fora do alcance e do controlo dos gestores da organização. Um exemplo deste tipo de informalidade da comunicação interna é os boatos.

Já a comunicação interna formal pode ser definida como o “conjunto dos fluxos de informação relativos ao trabalho e às obrigações organizacionais” (Dutermé, 2002, p. 27). Ou seja, de uma forma geral, considera-se este nível de formalidade como “tudo o que é planeado e que constitui objeto de um acordo” (Bernardo *et al.*, 2001, p. 6). E embora a comunicação interna informal se evidencie de uma forma mais fluída, na realidade ambas coexistem no mesmo espaço comunicacional.

Ademais, é relevante destacar as diferenças na direccionalidade e no tipo de relações hierárquicas que se estabelecem numa organização. Por um lado, existe a (i) comunicação ascendente, caracterizada pela comunicação de níveis hierárquicos inferiores para os níveis hierárquicos superiores, sendo esta mais difícil de alcançar com sucesso na medida em que é mais volátil a interrupções no seu percurso até ao destino. Por outro, existe a (ii) comunicação descendente, originando-se nos níveis hierárquicos superiores para alcançar os níveis hierárquicos inferiores, aqui evidenciando-se a autoridade. Por fim, existe ainda a (iii) comunicação transversal, também denominada comunicação diagonal, que se pauta pelos fluxos de comunicação existentes entre diferentes departamentos da organização, atingida através da (iv) comunicação lateral, resultante de uma interação entre indivíduos sem relação hierárquica (Bilhim, 2013; Camara *et al.*, 2007; Curvello, 2012).

Já Luhmann (2006) sustenta que a comunicação na sua perfeição é impossível de alcançar, sendo as suas Teorias da Improbabilidade da Comunicação o exemplo perfeito disso: (i) é improvável que se aceda aos recetores da mensagem transmitida, sendo esta teoria mais facilmente rebatida se os indivíduos estiverem frente-a-frente; (ii) é improvável que um indivíduo tenha a capacidade de compreender exatamente o que outro sujeito lhe pretende transmitir, em particular se ambos tiverem diferentes experiências, culturas e *backgrounds*; e (iii) é improvável que se obtenha o resultado desejado, uma vez que é comum o indivíduo perceber mas compreender de forma diferente a mensagem transmitida.

Para além destas improbabilidades da comunicação, podemos classificar as barreiras à comunicação em três grupos – (i) pessoais, (ii) físicas e (iii) semânticas (Chiavenato, 2002; Newstrom & Davis, 2002). As (i) barreiras pessoais são aquelas que resultam de limitações, emoções e valores humanos de cada indivíduo, também considerando aqui as diferenças educacionais, sexuais, raciais e socioeconómicas. Estas ocorrem frequentemente no local de trabalho dos indivíduos, podendo distorcer a comunicação entre as pessoas. Ademais, torna-se importante mencionar que as emoções dos indivíduos aplicam “filtros” nas comunicações que se tem, não sendo, no entanto, passível de as separar da personalidade de cada indivíduo. As (ii) barreiras físicas podem ser mais rapidamente identificadas e, como tal, são mais propensas a serem ultrapassadas pelos indivíduos. Estas resultam das diversas interferências existentes no ambiente onde a comunicação decorre, tais como, por exemplo, a distância entre emissor e recetor ou o ruído envolvente. Por último, as (iii) barreiras semânticas são as que resultam da interpretação de cada indivíduo das palavras ou de outras formas de comunicação, tais como, por exemplo, sinais, gestos ou símbolos, podendo ter significados e sentidos diversos para os indivíduos que estão a comunicar, como se identifica o caso da língua e da cultura.

Podemos então sistematizar que cada indivíduo descodifica as mensagens que lhe foram transmitidas de uma forma única, pelo que se torna essencial perceber as suas atitudes e o seu comportamento por forma a compreender se a mensagem transmitida foi percebida conforme desejado (Almeida, 2003).

Os canais de transmissão dessas mensagens estão interligados com os tipos de informação que se deseja transmitir. Assim, podemos associar as informações conduzidas dentro de uma organização a três áreas distintas (Dutermé, 2002, p. 29): (i) as informações associadas ao trabalho em si e respetivos procedimentos, sendo este tipo de informação o mais comum; (ii) as informações associadas a regulamentos; e (iii) as informações associadas ao contexto, por forma a que o recetor perceba o ambiente a que a mensagem transmitida se enquadra.

Para Brandão e Portugal (2015, p. 155), os instrumentos de comunicação interna traduzem-se nos meios que permitem a distinção dos tipos de informação supramencionados, permitindo o conhecimento das variadas políticas e ações da organização. Tais instrumentos

visam, nomeadamente, entre outros: (i) manter a motivação dos colaboradores; (ii) permitir o reconhecimento e identificação de objetivos, valores, missão, visão e estratégia organizacionais; (iii) viabilizar o aumento do sentimento de segurança dos colaboradores; (iv) promover o sentimento de pertença, bem como o espírito de equipa entre colaboradores, através da transmissão do papel de cada indivíduo na organização; e (v) evidenciar a importância económica da organização no país e respetivo enquadramento e aceitação na comunidade.

Assim, é relevante mencionar estes meios de comunicação interna. Almeida (2003) considera existir seis modos de comunicação interna, sendo estes: (i) a comunicação escrita, sendo a mais utilizada e considerada das mais importantes, permitindo chegar a todos os colaboradores de uma forma segmentada e detendo variados fins e conteúdos; (ii) a comunicação oral apresenta vantagens por ser imediata e rápida, nomeadamente o conhecimento produzido através da transmissão de informação, a personalização que advém do contacto direto e imediato, e o desenvolvimento de uma linguagem comum em toda a organização, com normas e códigos específicos; (iii) a comunicação audiovisual, que unifica memórias visuais e auditivas, permitindo uma memorização e compreensão da informação mais rápidas; (iv) o espaço arquitetónico, representado pela forma de estruturação dos espaços na organização, sendo este um agente que afeta a comunicação, mesmo que de forma inconsciente; (v) a construção de acontecimentos, que se traduz na reunião de um grande conjunto de indivíduos, num mesmo local, para retratar um tópico específico, com o intuito de sensibilizar cada indivíduo para determinado tema; e (vi) as novas tecnologias da informação, cada vez mais utilizadas, que representam um agregado dos vários modos de comunicação interna, vindo permitir a troca de informação nas diversas atividades dos colaboradores, bem como o aumento do consumo da informação que é disponibilizada.

Almeida (2003, p. 13) explica que a comunicação nas organizações se tem vindo a modificar ao longo dos tempos, muito devido à evolução generalizada que constantemente acontece e, como tal, leva também ao desenvolvimento dos métodos de gestão nas organizações. Por este motivo, a comunicação interna tem vindo a emergir de forma exponencial nas organizações por consequência das “evoluções económicas”, das “características da

economia de mercado” e do “novo estatuto e papel que as organizações têm hoje na sociedade”.

As organizações, enquanto sistemas de comunicação abertos, compreenderam a necessidade de ter uma comunicação integrada, deixando de existir uma total separação entre comunicação interna e comunicação externa. Ao olhar para os seus colaboradores como *stakeholders*, a organização deve ser capaz de transmitir a mesma mensagem dentro e fora da organização, tendo em consideração que os próprios colaboradores são também consumidores (Jablin & Putman, 2001).

Na dinâmica da organização, a cooperação humana é uma premissa da eficiência e eficácia e a comunicação evidencia-se como um elemento importante na medida em que a cooperação efetiva depende, essencialmente, da comunicação como condição para juntar os colaboradores num objetivo comum (Bharadwaj, 2014).

Na promoção e melhoria da comunicação organizacional, a comunicação interna tem vindo a assumir gradualmente o seu espaço e importância, sendo esta considerada um elemento-chave na intervenção estratégica. Para se seja estratégica, a comunicação interna deve ser tratada de uma forma consistente, considerando os contextos organizacionais assentes na sua abordagem (Miquel-Segarra & Aced, 2018; Sebastião *et al.*, 2017).

Para Dahlman e Heide (2021), a comunicação é a base de uma organização e do seu sucesso e, para se conseguir uma comunicação interna eficaz, é necessária uma visão geral com uma abordagem estratégica e holística. Para os autores, a comunicação interna estratégica é “o trabalho, pensado de forma constante e consciente, que uma organização tem com a sua comunicação que suporta, direciona, desenvolve e muda a direção estratégica da organização” (Dahlman & Heide, 2021, p. 4).

Deste modo, a comunicação interna deverá ser considerada uma área estratégica organizacional, criada de forma meticulosa, devendo ser aplicada nos mais diversos domínios de intervenção e relacionamento, nomeadamente a gestão de recursos humanos, as relações-públicas, a psicologia e o comportamento organizacional. Sendo vista como grande

influenciadora da eficiência organizacional, a comunicação interna é vista como um processo mutável originário de um alinhamento estratégico, construído por diversos fatores, e que visa desenvolver e direcionar a organização de acordo com o seu ambiente (Bharadwaj, 2014; Hume & Leonard, 2014).

Com um papel distintivo nas organizações, os colaboradores são hoje indivíduos mais informados, “tendo elevadas expectativas relativamente às suas carreiras, procurando saber mais sobre a sua organização e estando mais recetivos ao que estas comuniquem”. Por isso, a comunicação interna é considerada “uma área fundamental, que permite criar envolvimento com este público específico, potenciando um maior de sentimento de pertença destes em relação à identidade organizacional, aumentando a sua motivação e, conseqüentemente, a sua produtividade” (Raposo, 2017, p. 90).

A comunicação interna é um elemento essencial para as organizações, uma vez que possibilita aos colaboradores a compreensão da identidade organizacional, permitindo alinhar o seu pensamento com os valores, estratégias, políticas e diretrizes da empresa (Brum, 2010; Camara *et al.*, 2007). Para que seja eficaz, deve privilegiar uma partilha de significados, isto é, de informação relevante para os indivíduos que nesta trabalham. Deste modo, “pensar a organização como sistema de comunicação é pensar a organização como um conjunto de elementos e de relações entre esses elementos” (Bilhim, 2013, p. 332).

Este autor explica ainda que existem quatro funções essenciais da comunicação interna que as organizações devem considerar: (i) controlar o comportamento dos colaboradores dentro da organização; (ii) motivar os colaboradores, uma vez que lhes dá a conhecer os seus objetivos e facilita *feedback*; (iii) satisfazer a necessidade de afiliação intrínseca nos indivíduos; (iv) e fornecer a informação necessária para os processos de tomada de decisão (Bilhim, 2013, p. 331).

Numa visão mais estratégica, Brandão e Portugal (2015, p. 160) enumeram doze objetivos para que as organizações consigam potencializar e transformar os conteúdos na sua comunicação interna, nomeadamente:

- i) A necessidade de relacionar a motivação dos seus colaboradores com a produtividade da empresa;
- ii) Esclarecer os colaboradores quanto à missão e estratégia da organização;
- iii) Apresentar aos indivíduos de que forma a organização está estruturada, bem como cada departamento ou área de interesse funcional e ainda todo o grupo empresarial, caso exista;
- iv) Assegurar a integração e formação de todos os colaboradores, assim como reconhecer as suas motivações e aspirações profissionais;
- v) Partilhar os sucessos dos colaboradores, não apenas os da organização, permitindo um aumento da moral dos mesmos;
- vi) Dar a conhecer os produtos e serviços da organização para que os colaboradores conheçam a empresa para a qual trabalham;
- vii) Mostrar o papel e a importância que os colaboradores detêm dentro da organização;
- viii) Garantir a segurança no local de trabalho;
- ix) Adequar as formações dos colaboradores, contribuindo para melhores relações laborais e um melhor ambiente organizacional;
- x) Criar e manter um sentido de pertença e um espírito de equipa face à organização;
- xi) Apresentar a concorrência aos colaboradores, para que estejam cientes das evoluções e tenham a capacidade de realizar comparações relativamente a quotas de mercado, posicionamento e outros elementos distintivos da organização na qual trabalham;
- xii) E, por fim, através de políticas de responsabilidade social e sustentabilidade, contribuir para a melhoria da sociedade e comunidade na qual a organização está inserida, levando a que os colaboradores se sintam orgulhosos da sua organização.

Além disso, “pela sua capacidade de geração de conteúdos em tempo real”, a utilização eficaz da comunicação interna possibilita “novos modos de produção de sentido e novas lógicas empreendedoras de visibilidade, interação e participação entre as organizações e seus colaboradores” (Brandão & Portugal, 2015, p. 160).

O ponto de partida para o desenvolvimento de uma comunicação interna estratégica deve ter em conta os objetivos, necessidades e condições, antes de considerar outros aspetos da comunicação. Também são uma área de foco relevante as mensagens, questões e informações que a organização e seus constituintes devem compreender, falar sobre e familiarizar-se. As mensagens transmitidas podem ser tanto estratégicas, referentes ao futuro da organização, incluindo a visão, resultados, objetivos e mudanças, como podem ser operacionais, quando são relativas às informações necessárias para que os indivíduos possam fazer o seu trabalho. Assim, consoante o tipo de mensagem a transmitir, diferentes canais e métodos de comunicação devem ser escolhidos (Dahlman & Heide, 2021).

A eficácia organizacional passa também pela análise da comunicação em si. Com a complexidade organizacional torna-se muitas vezes difícil compreender quem é emissor e recetor, qual mensagem transmitida e manter uma comunicação coesa, sem ruído e bidirecional. Por isso, é essencial que exista uma análise, adaptação e planeamento dos meios, modos e suportes de comunicação às diversas atividades e eventos dentro da organização (Bland & Jackson, 1992; Jablin & Putnam, 2001).

Direcionando a comunicação interna para um sentimento de pertença dos colaboradores, a organização terá a possibilidade de demonstrar preocupação com todos e com a coletividade da organização e exprimir “uma preocupação individual e coletiva perante a envolvente quer interna como externa” (Almeida, 2003, p. 54). Logo, a organização deve ter em consideração que a forma e o conteúdo da mensagem a transmitir têm de se ajustar às características do público-alvo: idade, ao género, localização, tempo de trabalho na organização, qualificações educacionais, posição na organização, entre outros (Smith & Mounter, 2005).

O sucesso da informação será tanto maior quanto o seu nível de personificação, ou seja, quanto menos formal e mais pessoal essa mensagem for (Brum, 2000). Por isso, é importante que existam fluxos de comunicação claros, definidos estrategicamente, para serem eficazmente compreendidos pelos destinatários (Raposo, 2017).

Não só a coerência de mensagens, mas também a preocupação com os diversos públicos-alvo internos são fatores que permitem aos colaboradores sentirem-se integrados e

compreendidos pela organização (Almeida, 2003). Esta compreensão mútua entre os colaboradores e a organização leva a que exista “capacidade de trabalho e decisões de modo criativo e eficiente”, “rapidez de resposta no cumprimento” de objetivos, “elevados níveis motivacionais”, alavancagem das “habilidades pessoais” dos indivíduos, reforçando a “distinta cultura e clima organizacional”, assim como um comportamento unânime entre a empresa e os indivíduos (Brandão & Portugal, 2015, pp. 150-151).

Ao ser “gerida com o objetivo de alinhar os *stakeholders* internos com a intenção estratégica da organização” (Hume & Leonard, 2014, p. 1), a comunicação interna estratégica, apesar de ser voltada para a estratégia da organização, também se foca nos seus *stakeholders*, principalmente na gestão de equipas, satisfação e *engagement* dos colaboradores. A relação colaborador-organização é cada vez mais importante para ambos os agentes, cujo intuito da organização é o de aumentar a sinergia e, por consequência, possibilitar uma melhor harmonia nas diversas áreas organizacionais e garantir que os valores organizacionais estão intrínsecos nos seus colaboradores (Argenti & Barnes, 2010).

Todos estes fatores elevam o ambiente de confiança por parte dos colaboradores, que se torna vital para o cumprimento de objetivos organizacionais e que, em última instância, permite satisfazer os colaboradores e essa satisfação será sempre refletida na sua *performance* laboral. Um melhor desempenho leva a maior envolvimento e compromisso organizacional, transparecendo uma imagem mais positiva para o exterior da organização (Bilhim, 2013; Kotler, 2003).

As organizações devem compreender a importância da comunicação interna estratégica, no entanto, e acima de tudo, devem realmente perceber quão cruciais são os seus colaboradores para a comunicação e que estes são, de facto, responsáveis por ela. O entendimento que os colaboradores têm da organização e a forma como se identificam com a mesma é apresentado e comunicado, de diversas formas, aos *stakeholders* externos que os colaboradores conhecem, tanto de forma profissional como pessoal. Estas interações têm, naturalmente, um efeito na reputação, imagem, marca e legitimidade da organização em questão (Dahlman & Heide, 2021).

Cabe ainda mencionar que a comunicação não informa apenas, mas também permite aos colaboradores perceber o rumo da mudança e o porquê das transformações que decorrem na organização. Quanto melhor os indivíduos compreenderem as razões que estão por detrás de certa tomada de decisão, maior será a compreensão do que deve ser seguido (Kuchi, 2006; Yeomans & FitzPatrick, 2017).

Atualmente vivemos “num século de profundas mudanças e imprevisibilidades” que afetam também as organizações e suas transformações (Brandão, 2014, p. 383). Por isso é tão importante uma comunicação interna coesa, na medida em que permite criar rápida adaptação, não só para as renovadas dinâmicas internas, como ainda para estimular o negócio organizacional (Kitchen & Daly, 2002).

Um dos maiores impulsionadores de mudanças que afetam também as organizações são as novas tecnologias da informação. Estas novas dinâmicas do processamento de informação trazidas pelo digital vieram modificar o modo como a informação é conduzida, transmitida e recebida. A comunicação interna digital permite a interação de uma “rede de relacionamentos” virtual, que veio incentivar a uma comunicação mais transparente e a comportamentos éticos, sendo que estes transmitem uma identidade e imagem positivas da organização à opinião pública (Kunsch, 2018, p. 18).

Logo, torna-se crucial implementar a comunicação interna nas organizações e, através da tecnologia, desenvolver um ambiente organizacional vinculado pela transparência, para a construção de relações de confiança com os colaboradores. Assim, é possível o desenvolvimento de um sentimento de pertença e, conseqüentemente, o comprometimento organizacional (Ganapathi, 2016; Mishra *et al.*, 2014).

Em suma, tudo se interliga numa organização. Desde a cultura, à identidade, aos valores, missão e visão, mas também ao comportamento dos colaboradores e à sua influência no sucesso da organização. O equilíbrio entre o meio externo e interno é fulcral, mas é para o seu interior que as organizações devem olhar, em primeiro lugar. A criação de relações benéficas, coesas, harmoniosas e de partilha de conhecimentos com os colaboradores permite uma maior participação, melhor empenho e desempenho por parte dos mesmos. A

comunicação interna estratégica é a “chave” para que a organização os consiga motivar e satisfazer as suas necessidades e expectativas (Brandão, 2018; Camara *et al.*, 2007; Chen, 2008; Dolphin, 2005).

### **3.4. O impacto da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores**

Como temos vindo a enunciar ao longo de todo este enquadramento teórico, os colaboradores são vistos como dos recursos mais relevantes para o funcionamento das organizações (Santos, 2020). Por isso, o seu principal objetivo passa pela obtenção do máximo retorno possível através de uma eficiente otimização dos recursos que tem disponíveis (Kalleberg, 2009). Neste contexto, os colaboradores são um dos elementos que mais desencadeia a ação das organizações do século XXI, uma vez que um dos pilares da gestão de recursos humanos passou a ser a valorização do bem-estar destes indivíduos (Mateus, 2022).

Na verdade, a preocupação com o bem-estar dos colaboradores tem recebido maior atenção nos últimos anos tanto na indústria quanto no meio académico, pois está associada a diversos resultados favoráveis tanto para as organizações quanto para os colaboradores. Devido ao reconhecimento da importância de ajudar na manutenção do bem-estar dos colaboradores, são diversos os estudos nas mais variadas disciplinas com foco tanto nas influências organizacionais quanto pessoais no bem-estar dos colaboradores e nos resultados que surgem quando estes sentem que as suas mais diversas necessidades são acolhidas no ambiente de trabalho (Walden, 2021).

Os estudos académicos nesta vertente de bem-estar organizacional ganharam maior incidência há cerca de duas décadas, com o já mencionado movimento da psicologia positiva (Mateus, 2022). São diversas as perspetivas de avaliação desenvolvidas ao longo dos anos para estudar e medir o bem-estar, das quais se destacam: (i) a escala de bem-estar pessoal nas organizações que se foca nos fatores que contribuem para a satisfação de necessidades e da realização dos desejos dos indivíduos ao desempenhar as suas funções na organização (Dessen & Paz, 2010b); (ii) a escala de bem-estar psicológico (*Psychological Well-being Scale - PWBS*) que é definida como um constructo multidimensional com seis dimensões

ligadas ao funcionamento psicológico positivo (Ryff, 1989a); (iii) a escala de experiência positiva e negativa (*Scale of Positive and Negative Experience - SPANE*) que visa medir e avaliar sentimentos positivos e sentimentos negativos (Diener *et al.*, 2010); e (iv) a escala de florescimento, que permite a autoavaliação de sentimentos positivos que descrevem aspetos importantes do funcionamento humano, como as relações, o otimismo, o propósito da vida, os sentimentos de competência, e a autoestima (Diener *et al.*, 2010).

No contexto organizacional, as empresas procuram focar-se no bem-estar organizacional devido a estas mesmas análises teóricas, mas também com o intuito de desenvolver um ambiente organizacional acolhedor e positivo (Domínguez, 2010; Mateus, 2022; Siqueira & Padovam, 2008). Atualmente a questão não passa por “se as empresas devem abordar o bem-estar dos funcionários”, mas sim sobre refletir “como as empresas podem lidar com a multiplicidade de fatores de *stress* com que os funcionários estão a lidar e ajudar a potenciar o melhor nos funcionários” (Walden, 2021, p. 151).

Vimos anteriormente que o bem-estar é um conceito multidisciplinar e com diversas dimensões complementares e interligadas entre si. Se, por um lado, as dimensões físicas e psicológicas se focam essencialmente no bem-estar individual, a dimensão mais social do bem-estar foca-se no processo de interação dos indivíduos, tão característico das relações interpessoais, que são associadas também ao contexto organizacional. É nesta perspetiva que entra a comunicação e, em particular, a comunicação interna nas organizações e o modo como esta pode reforçar esse mesmo bem-estar dos indivíduos (Bradbury & Lichtenstein, 2000; Dimotakis *et al.*, 2011; Mateus, 2022).

No subcapítulo anterior demonstrámos que a comunicação interna é um tema de estudo no contexto académico já mais robusto, com diversas interligações e conexões aos mais variados fatores organizacionais. Também nesta temática existem diversas perspetivas de avaliação da comunicação interna, sendo aqui destacadas algumas: (i) o questionário de satisfação de comunicação (*Communication Satisfaction Questionnaire – CSQ*), que aborda as dimensões primárias da satisfação da comunicação, no qual a informação é predominantemente relativa ao indivíduo e ao seu trabalho, relacionada com a produtividade, mas também com outros aspetos como a clareza da informação ou a abertura a novas ideias

(Downs & Hazen, 1977); (ii) o modelo estratégico de comunicação aos colaboradores (*Strategic Employee Communication Model*), que procura apurar as boas práticas para a organização realizar uma comunicação interna eficaz (Barrett, 2002); (iii) a escala de satisfação da comunicação interna, que tem vindo a ser utilizada para medir a satisfação dos colaboradores quanto à comunicação interna (Verčič *et al.*, 2009); e (iv) o questionário sobre o clima de comunicação (*Communication Climate survey*), que foi originalmente criado para estudar o ambiente interno das organizações, mas também já foi utilizado para medir a perceção dos colaboradores sobre a forma como a sua organização comunica (Hayase, 2009).

Quando se analisa a literatura existente relativamente à comunicação interna e ao bem-estar dos colaboradores, podemos enunciar duas conclusões. Por um lado, investigadores fora da área da comunicação interna estratégica têm vindo a publicar estudos com implicações diretas para o bem-estar dos colaboradores e para a prática profissional. No entanto, alguns destes trabalhos não têm ligação com a comunicação interna estratégica (Janicke *et al.*, 2018). Por outro lado, os investigadores da comunicação interna estratégica que têm conduzido estudos sobre o bem-estar tendem a considerar elementos separados do bem-estar sem abordar o bem-estar na sua totalidade (Jiang & Shen, 2013; Lee & LiQueenie, 2020; Men & Robinson, 2018).

Desde logo podemos observar que o contexto vivido durante a pandemia de COVID-19 que se espalhou um pouco por todo o mundo veio acentuar o papel indispensável da comunicação interna no mundo organizacional atual (Ecklebe & Löffler, 2021). Neste contexto, uma eficaz comunicação interna estratégica revelou-se fundamental para tranquilizar as incertezas e ansiedades vividas pelos colaboradores, desempenhando ainda um papel crucial na disseminação de informações vitais sobre saúde e segurança para garantir o bem-estar dos colaboradores e respetivas famílias (Yue *et al.*, 2024).

Este afastamento físico inerente à pandemia de COVID-19 que poderia ter anunciado o fim das relações interpessoais dentro da organização, revelou uma “surpresa generalizada com os resultados obtidos pela prática vivenciada”. A maioria das organizações teve a capacidade de se adaptar, encontrando oportunidades perante os condicionamentos à época, com a

utilização de meios e instrumentos de comunicação interna de que dispunha ou que lhe eram facilmente acessíveis. Assim, esta “gestão da comunicação interna”, com a utilização de meios e instrumentos de comunicação digitais em teletrabalho – tais como os *emails*, a *intranet*, os fóruns internos ou os *smartphones* -, demonstrou ser um fator determinante para a reposição da comunicação entre os demais elementos da organização (Mateus, 2022, p. 15).

Deste modo, mesmo à distância, a organização tem a possibilidade de demonstrar reconhecimento ao colaborador e apresentar disponibilidade para o apoiar nas suas tarefas laborais. Quando utilizados de forma adequada, os meios digitais conseguem proporcionar aos colaboradores um sentimento de pertença, a consideração das suas sugestões numa abordagem de gestão participativa, a confiança por parte dos empregadores, e um interesse genuíno pelo seu bem-estar. Isso faz com que os colaboradores se sintam importantes, envolvidos, integrados na organização, e reconhecidos pelos seus superiores, sendo felizes na organização para a qual trabalham (Mateus, 2022).

Numa outra perspetiva, os programas de promoção de saúde e bem-estar podem ser os melhores canais para tratar das necessidades emocionais, físicas/cognitivas, sociais e de saúde dos colaboradores (Nöhammer *et al.*, 2011). Quando os colaboradores se sentem conectados com a organização para a qual trabalham, identificando-se com esta, tendem a ser mais recetivos à participação de programas de bem-estar no local de trabalho (Zhu & Dailey, 2019). No entanto, Walden (2021) refere que é necessário investir em mais estudos para se compreender, de facto, quais são os tipos de mensagens relacionadas com o bem-estar às quais os colaboradores melhor respondem e de que modo reuniões face-a-face e pequenos grupos sociais podem complementar as mensagens de bem-estar transmitidas a toda a organização.

Um estudo experimental de Janicke *et al.* (2018) permitiu apresentar uma forma de contribuir para o bem-estar dos colaboradores durante os seus dias de trabalho. Nesta investigação, a equipa expôs colaboradores a vídeos que eram engraçados, que tinham algum significado (sentimentos de elevação ou gratidão), ou que eram de um tom neutro (sendo estes a condição de controlo da investigação). Uma das principais conclusões deste estudo

foi que o conteúdo com significado aumentou os níveis de energia no trabalho e o conteúdo divertido acarretava satisfação que permitia aos colaboradores sentirem-se relaxados. E pese embora este estudo não envolva diretamente a comunicação interna, pode ser aplicado a esta prática, isto é, existe aqui um potencial para a criação de conteúdo organizacional que ajude os colaboradores a sentirem-se bem no seu local de trabalho (Walden, 2021).

A relação entre a comunicação interna e as perceções da relação colaborador-organização também tem implicações no bem-estar dos colaboradores. Men e Robinson (2018) descobriram que a cultura emocional de uma organização, caracterizada por, entre outros, felicidade, alegria e afeto, pode satisfazer a necessidade psicológica que o colaborador tem por respeito mútuo, confiança e ligação com outros indivíduos na organização.

Os colaboradores que detêm relações de qualidade com as suas organizações têm maior propensão para encontrar mais benefícios e percecionar menos riscos na partilha de problemas de saúde privados no local de trabalho, o que demonstra que uma forte relação colaborador-organização que é influenciada pela comunicação interna pode contribuir para o bem-estar do colaborador em questão (Lee & Li Queenie, 2020).

Também a liderança autêntica pode estabelecer relações duradouras entre líderes e liderados (Men & Stacks, 2014; Rego, 2016). Para promover uma comunicação eficaz, os líderes de cada organização concentram-se em criar um ambiente organizacional positivo que estimule a troca de ideias construtivas em prol do sucesso da organização que lideram (Jiang & Shen, 2018). Por conseguinte, a gestão das organizações e do seu capital humano está cada vez mais orientada para uma mudança de paradigma - do negativismo para o positivismo - visando estimular as atitudes e habilidades positivas dos recursos humanos por meio de procedimentos e políticas organizacionais positivas (Daneshvari *et al*, 2013).

Existe ainda uma correlação positiva entre a satisfação da comunicação interna com a satisfação de vida. Embora não seja um estudo sobre todas as dimensões do bem-estar dos colaboradores, a investigação de Ćorić *et al.* (2020) considera um dos aspetos mais importantes do bem-estar, que se reflete na avaliação cognitiva geral da própria vida através da satisfação com a vida. Os autores explicam que as organizações devem não só ter em

atenção as características pessoais e problemas fora da esfera laboral dos seus colaboradores, mas também devem focar-se em alcançar um clima de comunicação interna positivo, por forma a contribuir para a satisfação de vida dos seus colaboradores.

É importante compreender que o bem-estar tem na sua dimensão social uma atenção particular no processo de interação dos indivíduos e essas relações sociais são parte integrante do indivíduo e essenciais para o desenvolvimento da sociedade (Bradbury & Lichtenstein, 2000). Esta relação social é também associada ao contexto organizacional e a socialização “fortalece o relacionamento interpessoal, reduz insegurança e focos de *stress*, desenvolve competências, diminui a rotatividade, estimula capacidades e faz circular conhecimento” (Mateus, 2022, p. 10).

A dimensão humana da comunicação interna é a que melhor poderá contribuir para o bem-estar organizacional, sendo necessária a aplicação estratégica de meios e conteúdos. É neste contexto que se estabelece um clima de credibilidade, confiança, transparência e um sentimento de pertença entre os membros da organização. O clima organizacional é moldado por uma variedade de comportamentos que afetam a satisfação ou insatisfação dos colaboradores, mas também pela disponibilidade, empenho e interações entre os diversos elementos da organização. Reconhecer os aspetos fundamentais para a satisfação dos colaboradores e como desenvolver uma ligação emocional com a organização é fundamental para promover o compromisso e comprometimento dos colaboradores para com a organização (Mateus, 2022).

A comunicação interna pode, então, ter um contributo favorável ao bem-estar, por deter muitos benefícios positivos tanto para os colaboradores como para a organização (Tenney *et al.*, 2016). Manter um foco contínuo no bem-estar, juntamente com um esforço conjunto e de envolvimento, contribuem para estabelecer um ambiente organizacional de apoio. Tal promove uma cultura inspiradora e fortalece a integração no trabalho, além de fomentar a confiança em todos os níveis (Jiang & Shen, 2018).

Neste contexto, as estratégias de comunicação interna são importantes para promover e atingir um maior grau de envolvimento, garantindo que os colaboradores se sintam

constantemente integrados à organização e à sua comunidade interna (Karanges *et al.*, 2015). Portanto, é fundamental que as organizações cultivem um ambiente organizacional positivo que promova o bem-estar, sendo que a comunicação interna desempenha um papel fundamental nesse processo (Brandão, 2014; Kim *et al.*, 2018).

Um ambiente organizacional positivo pode tornar os indivíduos mais abertos para a criação e desenvolvimento de relações interpessoais nas organizações. Esta disposição e envolvimento promovem uma comunicação mais ampla, possibilitando que os indivíduos se unam e desenvolvam relações sólidas e funcionais que contribuem para a geração de conexões estáveis e duradouras. Tal ocorre devido à capacidade de se criar uma atmosfera de respeito por todos os colaboradores de cada organização (Tenney *et al.*, 2016).

Em resumo, fica evidente que as organizações positivas não criam apenas ambientes promotores de felicidade, bem-estar e positividade, mas também implementam políticas internas que enfatizam a comunicação interna para envolver e comprometer os seus colaboradores. Neste contexto, a comunicação interna desempenha um papel crucial ao permitir a construção e o desenvolvimento de relacionamentos, promovendo um ambiente de crescimento e partilha, e incentivando a motivação, participação e consolidação de organizações positivas de excelência (Brandão, 2014; Salanova *et al.*, 2016).

Também Rogala e Bialowas (2016) evidenciam a necessidade da criação de um ambiente positivo no local de trabalho, com a construção de uma imagem organizacional positiva entre os colaboradores, motivando-os a trabalhar em benefício da própria organização. As autoras destacam o sentido de humanização responsável, que é fundamental nesta relação organização-colaborador, a valorização do colaborador e modo como a comunicação pode contribuir para tal: “é importante lembrar igualmente que a comunicação interna deve ser utilizada de forma a fazer com que cada pessoa se sinta valorizada, tanto como colaborador como quanto pessoa” (Rogala & Bialowas, 2016 in Mateus, 2022, p. 14).

Em suma, a comunicação interna permite afetar os relacionamentos entre os diversos colaboradores, bem como a satisfação, motivação e comprometimento destes e a eficiência e energia que despendem no seu trabalho. A existência de um problema de comunicação

poderá levar a uma perda de eficácia, uma vez que esta é essencial a qualquer atividade ou ação organizacional (Rogala & Bialowas, 2016).

No contexto competitivo atual, sobressaem as organizações que cultivam entre os seus colaboradores um sentimento de pertença e significado, através da adoção de práticas saudáveis de gestão e da implementação de estratégias eficazes de comunicação interna. Dessa forma, os benefícios de tais características positivas podem refletir-se em comportamentos que influenciam diretamente o bem-estar dos colaboradores, a sua satisfação e o desempenho da organização (Kets de Vries, 2001; Luthans & Youssef, 2007; Salanova *et al.*, 2016; Walsh *et al.*, 2018).

Neste contexto, a felicidade e a positividade são determinantes dentro de uma organização, em particular porque permitem influenciar diretamente todo o seu sistema. Tais elementos detêm um grande impacto no cérebro humano e, por isso, possibilitam a existência de entusiasmo, criatividade, satisfação, desenvolvimento de capacidades e, acima de tudo, do bem-estar dos indivíduos. Organizações com estes elementos são vistas como locais de trabalho que se focam nas necessidades motivacionais dos colaboradores, proporcionando um sentimento de envolvimento e de comunidade. Os indivíduos neste ambiente conseguem desempenhar melhor as suas funções quando trabalham em organizações que valorizam o aspeto humano e promovem uma integração mais eficaz (Fredrickson *et al.*, 2000; Kets de Vries & Balazs, 1999).

Os desenvolvimentos da sociedade trouxeram desafios crescentes às organizações. Estes desafios abrangem não só dinâmicas organizacionais, como também considerações éticas, avanços tecnológicos e formas de comunicação globais, que exigem das organizações uma constante reformulação do seu foco, das suas estratégias e do bem-estar dos seus colaboradores. Neste contexto, a gestão de recursos humanos deve enfatizar a participação e a promoção de uma atitude positiva como componentes estratégicas na valorização do seu capital humano (Brandão, 2014; Salanova *et al.*, 2016).

Assim, esta abordagem positiva que retratamos detêm uma significância adicional que permite reformular este paradigma atual. Neste cenário, as organizações positivas devem

estabelecer-se como uma nova referência de mudança, promovendo uma visão de gestão participativa e bem-estar organizacional. Tal pressupõe uma filosofia de comportamentos positivos e proativos, exigindo uma adaptação renovada do sistema organizacional (Brandão, 2014; Salanova *et al.*, 2016).

Como uma ferramenta eficaz de gestão, a comunicação interna procura estabelecer relações interpessoais sólidas, sendo um dos seus princípios fundamentais a forma como influencia a percepção dos colaboradores, isto é, como estes veem a organização nos seus procedimentos. Portanto, uma boa comunicação interna também está diretamente ligada ao valor que a organização dá às opiniões dos seus colaboradores (Ayundhasurya & Kurniawan, 2018; Bucata & Rizescu, 2017; Constantin & Baias, 2015).

Dado que cada colaborador possui diferentes realidades e motivações, é importante que todas as intervenções da organização sejam, de algum modo, adaptadas ao contexto individual de cada indivíduo. Esta abordagem das organizações foca-se nas particularidades individuais dos colaboradores, tendo em conta as suas ideias e especificidades como partes interessadas, com o princípio fundamental de reconhecer as diferentes peculiaridades dos indivíduos. A comunicação interna deve, então, ser vista de um modo integrado do “eu” dos diversos indivíduos para que todos se sintam parte da organização (Brandão, 2014; Fisher, 2010).

Se, por um lado, os colaboradores devem ajustar-se à realidade e experiências da organização, aos seus modos de ser e de se relacionar, de acordo com a imagem institucional desejada dentro de um determinado conjunto de representações identitárias, por outro, cada colaborador também necessita de ter a sua identidade e estabelecer comunicações, tendo em conta que cada indivíduo possui distintas aspirações, necessidades, expetativas e objetivos que devem ser considerados. Logo, neste contexto, a comunicação interna desempenha um papel crucial ao permitir uma ligação que fortalece as relações entre os intervenientes de cada organização, devendo ser reforçada através de diversos circuitos e canais, de modo a estimular a participação e a alcançar todos os colaboradores. A resposta às necessidades de cada colaborador vai permitir, através da comunicação interna, aumentar a retenção de talentos, o sentido de pertença e a credibilização da própria organização (Brandão, 2014; Miquel-Segarra & Aced, 2018; Sebastião *et al.*, 2017).

A comunicação interna eficaz vem garantir “não só um alinhamento de objetivos, como também estimula o *engagement*, a interação, o sentimento de pertença, o desenvolvimento e compromisso do colaborador para com a empresa, encontre-se ele dentro ou fora das suas instalações” (Mateus, 2022, p. 13). Sendo considerada uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, a comunicação interna tem vindo a assumir a função de estabelecer redes de informação, comunicação e relacionamentos mútuos e é hoje fundamental para fortalecer as relações internas, disseminar a cultura e os objetivos organizacionais, e, principalmente, promover o bem-estar dentro da organização. Assim, para que seja possível não só manter um bem-estar organizacional, como para o próprio sucesso da organização, é fundamental que exista um alinhamento da visão, missão e valores organizacionais, para estimular a integração dos indivíduos na partilha de informações e na tomada de decisões (Mateus, 2022; Omilion-Hodges & Baker, 2014).

É importante também ressaltar que o bem-estar dos colaboradores é uma temática multidimensional, não sendo um construto estático. Como tal, existe uma diversidade de elementos que compõem o bem-estar e, de facto, pode ser difícil para uma organização conseguir chegar a todas essas necessidades através da comunicação interna. Tais elementos podem também ser influenciados pela comunicação organizacional e pela comunicação entre pares, assim como podem impactar os comportamentos comunicacionais dos colaboradores. Assim, é preciso munir os líderes e gestores das organizações de informação e ferramentas necessárias para que exista um foco no bem-estar dos colaboradores. Ter o apoio de líderes para os colaboradores, fornecer uma quantidade suficiente de informação e criar um clima de comunicação interna positivo podem representar recursos no trabalho que podem contribuir para o bem-estar organizacional (Walden, 2021).

## **Parte II - Metodologia de Investigação**

### **Capítulo IV – Estratégia Metodológica**

#### **4.1. Organização em Estudo: Metropolitano de Lisboa**

##### **4.1.1. Caracterização da Organização**

A história do Metropolitano de Lisboa começa com o primeiro projeto da edificação de um sistema de caminho-de-ferro subterrâneo em Lisboa, que surgiu em 1888. No entanto, somente após a Segunda Guerra Mundial é que se começou a apostar nas políticas de eletrificação em Portugal, nas quais se integrava o desenvolvimento de um metropolitano na capital portuguesa, com fundos do Plano Marshall. Assim, a sociedade Metropolitano de Lisboa foi constituída a 26 de janeiro de 1948 com o único objetivo de ter um estudo económico e técnico de um sistema de transportes coletivos fundamentalmente com o aproveitamento do subsolo da cidade de Lisboa. Seis meses depois, a 1 de julho de 1949, a concessão para instalar e explorar o respetivo Serviço Público foi outorgada ao Metropolitano de Lisboa.

A 29 de dezembro de 1959 foi aberta ao público lisboeta a primeira rede metropolitana na capital. O sistema, que tinha uma linha em Y, constitui atualmente parte do troço da linha azul (ou Linha A) do Metropolitano de Lisboa. Esta rede subterrânea permitiu a dinamização da vida dos indivíduos, uma vez que se tornou mais fácil a deslocação dentro da cidade, evitando o tráfego automóvel. Ademais, esta inovação levou ao desenvolvimento das áreas comerciais ao redor das entradas para o Metropolitano. Desde cedo demonstrou ser um transporte público seguro, rápido e regular, tornando-se a preferência de muitos lisboetas.

Em 1975, após a queda da ditadura em Portugal, o Metropolitano de Lisboa foi nacionalizado. Passou a ser considerado uma Empresa Pública (EP) três anos depois e, como tal, a sua denominação passou a Metropolitano de Lisboa E.P.

Deste o seu início que o Metropolitano de Lisboa tem investido no alargamento da rede subterrânea. Atualmente com quatro linhas autónomas, estas estão também interligadas entre si e com outros transportes públicos – linhas ferroviárias suburbanas e regionais, bem como ligações fluviais para a margem Sul do rio Tejo. Esta interligação entre linhas e outros transportes veio, desde cedo, dinamizar e potenciar o crescimento da cidade.

No presente, o Metropolitano de Lisboa detém uma extensão de 44,5 quilómetros de comprimento de linha, que se expandem por 56 estações em 4 linhas independentes. Desde 2011 que faz parte de uma entidade designada “Transportes de Lisboa, E.P.E.”, sendo hoje designado Metropolitano de Lisboa, E.P.E. (Empresa Pública Empresarial). Com 1.575 colaboradores, permitiu a entrada nas suas carruagens de 85,6 milhões de passageiros, apenas em 2020. O Metropolitano de Lisboa está atualmente numa fase de expansão da rede e de melhoria dos serviços prestados, nos quais se destaca a criação da Linha Circular, o prolongamento da Linha Vermelha ou a ligação dos concelhos de Odivelas e Loures.

O Metropolitano de Lisboa procura ser o “eixo central da mobilidade na Área Metropolitana de Lisboa”, com a missão de “prestar um serviço de transporte público de passageiros, em modo metro, orientado para o cliente, promovendo a mobilidade sustentável” e a visão de “ser o operador de transporte público estruturante e garante da mobilidade urbana da área metropolitana de Lisboa, segundo os melhores padrões de qualidade, segurança e eficácia económica, social e ambiental” (Metropolitano de Lisboa, 2021, p. 5).

Na sua estratégia organizacional, o Metropolitano de Lisboa enumera os valores pelos quais se dirige: (i) qualidade; (ii) competência e segurança; (iii) responsabilidade económica, social e ambiental; (iv) inovação e desenvolvimento; (v) competência e segurança; e (vi) rigor e integridade (Metropolitano de Lisboa, 2021, pp. 5-6):

- i) Qualidade: criar utilidade e valor do serviço prestado para o cliente;
- ii) Competência e segurança: garantir a segurança de forma integrada de bens e pessoas, bem como manter e reforçar tanto a imagem como a credibilidade do Metropolitano de Lisboa;

- iii) Responsabilidade:
  - a. Económica: numa perspetiva laboral e empresarial, garantir a sustentabilidade da organização;
  - b. Social: ao nível da mobilidade dos indivíduos que se deslocam na Área Metropolitana de Lisboa;
  - c. Ambiental: relativa ao rendimento energético e à proteção ambiental derivadas da atividade do Metropolitano de Lisboa;
- iv) Inovação e desenvolvimento: com base no progresso tecnológico ao serviço do cliente, a procura constante de novos produtos e serviços;
- v) Rigor e integridade: garantir a confiança e fiabilidade do serviço prestado, através do cumprimento dos rigorosos processos, assim como promover práticas exigentes de comportamento e carácter ético, tanto do ponto de vista individual, como empresarial e enquanto “organização que se rege por princípios de honestidade, transparência, iniciativa social e responsabilidade ambiental”.

Ainda neste contexto organizacional, cabe compreender que as decisões de gestão do Metropolitano de Lisboa se refletem em princípios de gestão que estão alinhados com os seus valores, nomeadamente (Metropolitano de Lisboa, 2023a, pp. 3-4):

- i) O superior interesse dos clientes;
- ii) A promoção da mobilidade sustentável e do transporte público de passageiros;
- iii) As expectativas dos diferentes *stakeholders*, com o intuito de construir e manter relações duradouras de confiança;
- iv) O desenvolvimento do negócio de um modo socialmente sustentável e responsável;
- v) Rigor, transparência e comportamento ético;
- vi) A segurança e qualidade na prestação do seu serviço.

Ademais, por ser uma organização do Sector Empresarial do Estado, o Metropolitano de Lisboa tem como “princípio orientador da política de gestão”, a “adoção, prática e disseminação de uma atitude socialmente responsável na condução da sua atividade”. Como tal, e para implementar a sua política de Responsabilidade Social, foi firmada a Carta de Responsabilidade Social, que reflete a importância que o Metropolitano de Lisboa atribui ao seu compromisso social. Tal carta visa promover e incentivar o envolvimento de todos os

colaboradores da empresa no desenvolvimento de uma cultura de responsabilidade social, através da adoção de práticas e procedimentos transparentes. As parcerias que a organização detém com instituições para apoiar causas solidárias na área abrangida pela rede do Metro são o projeto "COMPANHEIRO", o C.A.S.A. – Centro de Apoio ao Sem-Abrigo, a ASE – Associação Assistência Social Evangélica, o Banco Alimentar Contra a Fome, o Banco de Bens Doados da ENTRAJUDA e a APOIARTE (Metropolitano de Lisboa, 2017, p. 1).

Também a sustentabilidade é um compromisso assumido pelo Metropolitano de Lisboa, tanto no que diz respeito à sustentabilidade da própria organização, como à sustentabilidade do ambiente onde esta opera. Nesse sentido, a organização atua em duas frentes distintas, internamente e externamente, e nas três dimensões da sustentabilidade: económica, ambiental e social. Ao ouvir os seus *stakeholders*, compreender as suas necessidades e envolvendo-os, o Metropolitano de Lisboa define e implementa práticas sustentáveis para garantir a sua sustentabilidade económica e a da sua envolvente, gerando valor tanto para os seus fornecedores, como para os clientes e a comunidade. Além disso, a organização contribui ativamente para a descarbonização da economia e valoriza os seus recursos humanos, tanto enquanto colaboradores da empresa como enquanto seres humanos (Metropolitano de Lisboa, 2024a).

Por fim, e não menos importante, cabe mencionar a igualdade de género como aspeto de relevância na temática da Responsabilidade Social para a organização. O Metropolitano de Lisboa desenvolveu o Plano para a igualdade entre mulheres e homens (PIMH), que é atualizado anualmente, indo ao encontro da Estratégia Nacional para a Igualdade e a não discriminação – Portugal + Igual (ENIND), com “propósito de assegurar o desenvolvimento sustentável da empresa, com o contributo proveniente de uma estratégia de igualdade substantiva e transformadora” (Metropolitano de Lisboa, 2023c, p. 2).

A organização compreende quais os benefícios diretos e indiretos que advêm de uma força de trabalho diversificada nos mais distintos níveis organizacionais, no que diz respeito à não discriminação e à igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Neste âmbito, o Metropolitano de Lisboa faz parte, desde 2014, do iGEN, um fórum de empresas cujo principal foco é a promoção da igualdade de direitos profissionais entre mulheres e homens

(Metropolitano de Lisboa, 2024b). Note-se que, em 2019, a organização divulgou que, face ao ano anterior, o número de mulheres colaboradoras aumentou em 4,9%, sendo que estas representam 37% dos cargos de chefia. Estes valores têm vindo a aumentar, uma vez que em 2017, a percentagem de mulheres a trabalhar no Metropolitano de Lisboa chegava apenas aos 23,8% (Metropolitano de Lisboa, 2018, 2020).

Durante a pandemia de COVID-19, a organização foi obrigada, como tantas outras, a adaptar toda a organização e estrutura de trabalho, estabelecendo “equipas em teletrabalho permanente, teletrabalho rotativo e equipas em espelho” (Metropolitano de Lisboa, 2023b, p. 20). Já o ano de 2022 foi marcado pela continuidade da transição para um modelo digital de formação e pelo reforço da ligação com as universidades, especialmente no desenvolvimento de competências de gestão e liderança das equipas (Metropolitano de Lisboa, 2023b).

Com a progressiva eliminação das medidas de proteção e prevenção da pandemia de COVID-19, a organização conseguiu retomar grande parte da formação técnica que não pôde ser transferida para o formato digital. Isto resultou num aumento significativo das horas de formação por efetivo médio (102%), embora o número de ações realizadas tenha diminuído 18% em comparação com o ano anterior. Neste âmbito da formação no Metropolitano de Lisboa, destaca-se o Programa de Liderança Estratégica *Follow Up*, que se destina aos quadros dirigentes da organização, assim como a iniciativa #MetroGo, com o objetivo de difundir, testar e envolver todos os colaboradores na metodologia de inovação da organização (Metropolitano de Lisboa, 2023b).

O capital humano do Metropolitano de Lisboa detém um modelo de gestão cuja base parte dos princípios de sustentabilidade integrados na estratégia de negócio da organização e na valorização do conhecimento. A 31 de dezembro de 2022, o efetivo global do grupo de empresas Metropolitano de Lisboa, ascendia aos 1.575 colaboradores, de entre os quais 413 eram mulheres e 1.162 eram homens. Deste grupo de 26% de mulheres, apenas 33,7% faziam parte dos cargos de estrutura. Estes últimos dados de 2022 demonstram ainda que a idade média do efetivo dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa é de 48,8 anos, o que demonstra ser uma população de trabalhadores já mais envelhecida, sendo que 53% do

efetivo total está acima dos 50 anos de idade. Neste âmbito, o capital humano faz parte do plano de atividades para o Metropolitano de Lisboa, com o intuito de rejuvenescer as suas equipas, mas também de complementar o quadro de efetivos que é necessário para o desenvolvimento das suas atividades diárias enquanto prestador de serviço de transporte público (Metropolitano de Lisboa, 2023a).

Em 2020, o Metropolitano de Lisboa sofreu uma reestruturação das suas estruturas organizacionais, como podemos observar no organograma disponível no anexo A, cujo principal objetivo seria o de adequar a organização aos atuais desafios internos e externos. Com esta reorganização, a área da comunicação ficou repartida em três grupos específicos, consoante o seu público-alvo (ver figura 4). A intenção da organização passa, assim, por conseguir atender a todas as necessidades dos diferentes *stakeholders*, conseguindo que haja um foco maior em cada público-alvo, por ser esse também o foco do departamento em questão.

Figura 4 - Áreas de comunicação no Metropolitano de Lisboa e respetiva área funcional



Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.2. Seleção da Organização em estudo

Para o triénio 2021-2023, no Plano de Atividades e Orçamento para 2023, o Metropolitano de Lisboa definiu seis objetivos estratégicos que visam orientar toda a atividade desenvolvida pela organização e respetivas subsidiárias (Metropolitano de Lisboa, 2023a, p. 13):

- i) Apostar na melhoria dos níveis do serviço que é prestado ao cliente;
- ii) Garantir o equilíbrio financeiro da organização;
- iii) Fomentar a sustentabilidade energética e ambiental;
- iv) Alavancar e desenvolver a mobilidade urbana por meio da utilização do transporte público;
- v) Garantir o bem-estar e a motivação dos colaboradores;
- vi) Ampliar e planejar o futuro, mas também aperfeiçoar e renovar o presente.

Nestes objetivos estratégicos, destacamos o garante do bem-estar e da motivação dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa. Para esta organização, “as pessoas do Metropolitano de Lisboa são um ativo precioso e a promoção do seu bem-estar, alinhamento organizacional e motivação fazem parte da estratégia do ML para o triénio”. Cabe ainda mencionar que a organização delimitou como linhas de atuação e objetivos estratégicos para o triénio de 2023-2025, os mesmo que foram apresentados para o triénio anterior, demonstrando o seu foco no cliente, na sustentabilidade e no bem-estar dos seus colaboradores (Metropolitano de Lisboa, 2023a, p. 15).

A organização compromete-se a aumentar as competências dos colaboradores e promover a igualdade de género, indo ao encontro do 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável definido pela Organização das Nações Unidas. Nesta perspetiva, o Metropolitano de Lisboa define quatro linhas de atuação principais para atingir o seu objetivo estratégico relacionado com o bem-estar e motivação dos colaboradores (Metropolitano de Lisboa, 2021, p. 17): (i) o “reforço das competências, alinhamento e motivação por via da formação e da comunicação interna”; (ii) o “reforço do quadro de pessoal e início da renovação dos quadros do ML”; (iii) a “melhoria das condições de trabalho”; e (iv) a “implementação do plano para a igualdade de género”.

Neste sentido, o Metropolitano de Lisboa apresenta-se como uma organização focada nos seus colaboradores, no seu bem-estar e motivação. Não só pelo seu comprometimento através dos objetivos estratégicos delineados para o triénio 2021-2023, mas também pelas ações e desenvolvimentos já enunciados relativamente à Responsabilidade Social, à não discriminação e à igualdade entre mulheres e homens.

Uma vez que esta investigação científica se foca no bem-estar dos colaboradores e na comunicação interna de uma organização, que são dinâmicas organizacionais particulares e específicas, optou-se por realizar um caso de estudo a uma organização em específico, para que seja possível captar um conhecimento mais profundo e detalhado. Devido à necessidade de se compreender um fenómeno social complexo, surge a necessidade específica de se aplicar um caso de estudo. Este é um método que irá permitir ao investigador concentrar-se exclusivamente num caso, adquirindo uma perspetiva contemporânea e holística do mesmo, como acontece com os fenómenos sociais organizacionais (Bell, 2010; Langley & Royer, 2006; Yin, 2014).

No entanto, é importante referir que um caso de estudo não se aplica a uma organização no seu todo, mas sim à análise de uma temática particular de tal objeto de estudo. Assim, pretende-se obter informação em profundidade e detalhe sobre a dinâmica interna daquela organização em particular, sendo, nessa medida, essencial compreender as suas condições contextuais para que seja possível tomar decisões convenientes à mesma (Noor, 2008; Yin, 2014).

É importante também salientar que o caso de estudo, conforme pretendido, pode facilitar a identificação de diretrizes estratégicas que sustentem dinâmicas positivas no bem-estar organizacional e na comunicação interna. Isto ocorre porque o objetivo é generalizar proposições teóricas e não abordar populações ou universos específicos, ao contrário do que seria esperado num caso de estudo particular. Além disso, oferece a oportunidade de replicar o estudo em outras organizações, no contexto de tais dinâmicas sociais, humanas e de comunicação (Yin, 2018).

Deste modo, sendo compreensível porque se optou, nesta investigação, por um caso de estudo, o primeiro passo seria a escolha da própria organização, que teria de ir ao encontro dos objetivos e proposições desta investigação. Como tal, pelo seu foco no bem-estar dos colaboradores e pela importância dada à comunicação interna, a escolha do Metropolitano de Lisboa parece-nos acertada. De facto, esta investigação centra-se em temáticas que parecem estar alinhadas com os próprios objetivos estratégicos da organização. Ademais, o facto de esta ser uma Empresa Pública também despertou alguma curiosidade para a investigação sobre as temáticas da comunicação interna e do bem-estar dos colaboradores, uma vez que estes são aspetos mais valorizados, por norma, por empresas privadas.

Numa outra perspetiva, foi anteriormente realizada uma investigação para obtenção de grau de Mestre nesta mesma organização, com o intuito de analisar a influência da intranet na comunicação interna do Metropolitano de Lisboa. Uma das pistas futuras de investigação apresentadas foi a necessidade de posterior aprofundamento e investigação da organização em causa, o que agora se consolidou em doutoramento. Após a realização da anterior investigação de mestrado, a organização demonstrou-se muito satisfeita pelos resultados apresentados e, aquando da comunicação de intenção de continuar a investigação de doutoramento no Metropolitano de Lisboa, demonstrou-se totalmente disponível para o apoio neste estudo. De facto, o apoio a investigações do meio académico – seja projetos, dissertações de mestrado ou teses de doutoramento – faz parte do plano de ação para fomentar uma cultura de inovação no Metropolitano de Lisboa (Metropolitano de Lisboa, 2023b).

Considera-se, assim, que a utilização da mesma organização para caso de estudo pode ser uma mais-valia, na medida em que se poderá comparar, até certo ponto, resultados, e compreender de que forma o Metropolitano de Lisboa cresceu na área da comunicação interna, quais as perspetivas dos colaboradores e se continuam a valorizar esta área funcional dentro da sua organização.

## 4.2. Pergunta de Partida e Objetivos de Investigação

O tratamento dado aos colaboradores tem vindo a sofrer diversas alterações ao longo dos anos. Os relacionamentos humanos são cada vez mais relevantes, sendo que as organizações procuram atualmente valorizar os seus colaboradores (Silva *et al.*, 2013). Sendo os colaboradores considerados dos ativos mais valiosos de uma organização, e por terem conhecimento profundo do que se passa dentro da organização, é importante reconhecer o seu valor (Kotler *et al.*, 2014; Oliveira, 2018).

Vergara e Branco (2001, p. 29) sugerem que as “ações humanizadas serão vistas como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios, o qual não dá nenhuma indicação de que deixará de ser competitivo” e, como tal, atualmente a vantagem competitiva das organizações passa também pelo valor acrescentado que estas transmitem aos seus colaboradores. Estas devem ser capazes de “proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes” (Brum, 2010, p. 21). Deste modo, “se clientes fiéis e empregados talentosos compõem, sem dúvida, um grande diferencial competitivo, empresas humanizadas serão, cada vez mais, necessárias e possíveis” (Vergara & Branco, 2001, p. 30).

O alinhamento de valores organizacionais com o comportamento dos indivíduos é possível através de uma eficaz comunicação interna e da melhoria e manutenção das relações interpessoais existentes (Kotler *et al.*, 2014). Para além disso, a aplicação estratégica da comunicação interna fomenta “dinâmicas relacionais, participativas e de sentimentos de pertença assentes na valorização do seu capital humano e numa efetiva gestão de interações com os seus *stakeholders* internos” (Brandão, 2018, p. 96; Welch & Jackson, 2007).

A criação de bem-estar nos colaboradores é fundamental para que exista uma harmonia positiva na organização. Este bem-estar deve ser atingido na vida pessoal de cada indivíduo, para que se possa transparecer na vida profissional. Como apresentado anteriormente, as vidas pessoal e profissional estão intimamente conectadas e, por isso, devem ser consideradas como uma só (Meireles & Araújo, 2012). É, por isso, crucial que a qualidade de vida dos colaboradores seja tida em conta pela organização, através da sua satisfação no trabalho, da sua motivação e bem-estar dentro da organização, bem como do

desenvolvimento de um ambiente organizacional positivo e uma gestão mais humanizada (Brandão, 2018; Cândido e Reimberg, 2017; Silva *et al.*, 2013).

Deste modo, um colaborador motivado e satisfeito, que se sinta valorizado e compreendido, é capaz de transmitir uma imagem positiva da organização para o exterior. Esta harmonia entre o interior e exterior é essencial para as organizações, sendo que a relação entre os colaboradores e a organização deve ser interativa, recíproca e as expectativas de ambos os lados devem ser correspondidas (Camara *et al.*, 2007).

Esta relação é mantida e suportada pela comunicação interna, que deverá ter uma estratégia focada nas necessidades e expectativas dos indivíduos, bem como na qualidade de vida do trabalho e no bem-estar organizacional, tornando os colaboradores motivados e satisfeitos. Deste modo, é possível chegar a uma organização mais humana e focada nos colaboradores, numa harmonia que fomenta o sucesso organizacional.

É nesta relação entre a comunicação interna e o bem-estar organizacional que se foca este estudo. A problemática e interesse desta investigação surgiu em conformidade com a emergência da perceção dos indivíduos e das organizações para a necessidade do foco no bem-estar dos indivíduos, não só pessoal como profissional. Este bem-estar é importante para o colaborador enquanto indivíduo, mas também para a organização, uma vez que se o seu capital humano compreende que a organização se preocupa com o seu bem-estar – através, por exemplo, das práticas e ações de comunicação interna -, terá maior propensão a ser melhor no seu trabalho, ajudando a organização a atingir os seus objetivos.

Deste modo, esta investigação será centrada na perceção dos colaboradores relativamente à influência que a comunicação interna poderá ter no reforço do bem-estar organizacional, uma vez que se torna relevante compreender estas dinâmicas em contexto organizacional. Através da atitude reflexiva estabelecida no enquadramento teórico, foi possível chegar à seguinte pergunta de partida que irá nortear a presente investigação:

*Em que medida a Comunicação Interna contribui para o reforço do bem-estar dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa?*

Esta pergunta de partida vai ao encontro do estipulado por Quivy e Campenhoudt (2008, p. 44), que explicam que uma pergunta de partida deve seguir critérios de pertinência, exequibilidade e pertinência, de modo que possa ser um “primeiro fio condutor da investigação” e que permita não só melhorar a compreensão do estudo, como da própria pesquisa, tendo em consideração os objetivos delineados em análise (Bell, 2010).

Como tal, para este projeto foram delineados três objetivos a atingir, no decorrer desta investigação científica, e que procuram ir ao encontro da anteriormente apresentada pergunta de partida:

- i) Apurar se o Metropolitano de Lisboa desenvolve políticas e ações de Comunicação Interna que visem o reforço do bem-estar dos seus colaboradores;
- ii) Apurar se os colaboradores compreendem que existe um reforço por parte do Metropolitano de Lisboa para gerar uma empresa mais humanizada e com foco no bem-estar dos colaboradores;
- iii) Apurar se os colaboradores do Metropolitano de Lisboa valorizam a Comunicação Interna como uma área estratégica de reforço do bem-estar.

### **4.3. Posicionamento Científico**

Um objeto de estudo poderá ser abordado de diferentes perspetivas, abordagens e com recurso a diversas teorias e correntes de pensamento. Por isso, é importante expor qual o posicionamento científico desta investigação, uma vez que irá permitir ao leitor compreender qual a perspetiva utilizada.

Começamos então pela compreensão dos diferentes paradigmas de pesquisa que existem. Um paradigma de pesquisa relaciona-se a “determinadas crenças e pressupostos que temos sobre a realidade”, mas também sobre “como as coisas são (ontologia) e sobre a forma como acreditamos que o conhecimento humano é construído (epistemologia)” (Sacol, 2009, p. 251). Por outras palavras, podemos definir a ontologia como “o estudo da natureza do ser”, enquanto a epistemologia traduz-se no “estudo da natureza do conhecimento” (Ilharco, 2003, p. 19).

Assim, a ontologia relaciona-se com a questão do ser, na forma como as coisas são, e ajuda não só na delimitação do problema de pesquisa, como na definição da epistemologia e, conseqüentemente, do método de investigação que será utilizado. Em suma, a posição ontológica tida no estudo irá permitir ao investigador definir o modo de compreensão do mundo e respetivos fenómenos sociais ou físicos que se pretende investigar. A ontologia tem duas visões opostas, uma de mudança e outra de permanência, que se opõem uma à outra: (i) a visão de mudança afirma que nada é constante e que tudo muda; e (ii) a visão de permanência declara que o mundo é racional e que existem padrões que podem ser descobertos e compreendidos – em suma, o modelo causa-efeito – e que, para tal, devemos aplicar técnicas e instrumentos apropriados (Ilharco, 2019; Saccol, 2009).

Por outro lado, a epistemologia está relacionada com o modo como o conhecimento é produzido, através dos nossos pressupostos ontológicos. Aqui também temos duas visões opostas na sua base: racionalista e empirista. A visão empirista, mais subjetiva, é “localizada e centrada no indivíduo do conhecimento”; por outro lado, a visão racionalista é mais objetiva que assume “existir um mundo externo e objetivo, igual para todos, o qual por isso podemos medir, quantificar e analisar independentemente de qualquer experiência subjetiva” (Ilharco, 2003, p. 19).

É nesta visão de permanência (ontologia) e racionalista (epistemologia) que assenta esta investigação, uma vez que se pretende compreender se existe, ou não, uma relação entre a comunicação interna e o bem-estar organizacional.

Burrell e Morgan (1979, p. 1) afirmam que “todas as teorias de organização” se baseiam “numa filosofia da ciência e numa teoria da sociedade” e que estes dois critérios – “natureza da sociedade” e “natureza do conhecimento” – resultam num enquadramento de quatro posições propostas pelos autores. Estes paradigmas permitem, de acordo com as especificidades e características de cada um, enquadrar e direcionar uma investigação (Burrell & Morgan, 1979; Ilharco, 2003).

O cruzamento das duas visões ontológicas e das duas visões epistemológicas deu origem a quatro posições distintas: (i) humanista radical; (ii) estruturalista radical; (iii)

interpretativista; e (iv) funcionalista. Assim, “em função dos pressupostos que tomamos sobre a natureza do mundo e do conhecimento, poderão variar os resultados da nossa investigação” e, por isso, os resultados são influenciados *a priori* pelo paradigma epistemológico escolhido (Burrell & Morgan, 1979; Ilharco, 2003, p. 20).

O paradigma funcionalista visa compreender a sociedade numa forma que permita gerar conhecimento que possa ser utilizado e procura encontrar soluções práticas para problemas práticos. Esta abordagem assume que o mundo é composto por “artefactos e relações que podem ser identificados, estudados e medidos através de abordagens que derivam das ciências naturais” (Burrell & Morgan, 1979, p. 26).

Por se visar estudar dois conceitos – a comunicação interna e o bem-estar organizacional – que serão medidos através da aplicação de uma metodologia mista, com o intuito de compreender o papel da comunicação interna no reforço do bem-estar dos colaboradores de uma organização, a presente investigação enquadra-se num paradigma funcionalista. Esta posição é, de acordo com Burrell e Morgan (1979), a mais indicada para investigações que estudem organizações, sendo que o investigador deverá olhar para o seu objeto de estudo de um ponto de vista objetivo. Neste paradigma, existe uma estabilidade entre os fenómenos, coisas e condições naturais do objeto de estudo (Ilharco, 2003).

Craig (1999) apresenta sete tradições da Teoria da Comunicação nas quais uma investigação científica se pode alocar: (i) retórica; (ii) semiótica; (iii) fenomenológica; (iv) cibernética; (v) sociopsicológica; (vi) sociocultural; e (vii) crítica. Estas tradições são, para o autor, construções instrumentais que representam comunidades de investigação.

Na tradição sociopsicológica, a comunicação é mediada por predisposições psicológicas, tais como as atitudes, estados emocionais ou traços de personalidade, e é influenciada pelos efeitos das interações sociais. Em suma, a comunicação visa explicar as causas e efeitos do comportamento social. A tradição sociopsicológica é prática, plausível e útil na medida em que “apela às crenças do senso comum e aos problemas e preocupações do dia-a-dia dos indivíduos relativamente às causas e efeitos da comunicação” (Craig, 1999, p. 143). Como tal, esta investigação científica enquadra-se numa tradição sociopsicológica, por

pretendemos analisar como é que o bem-estar dos colaboradores é influenciado pela comunicação interna da organização em estudo.

Crotty (1998) defende ainda que é necessário compreender qual o paradigma em que uma investigação se insere, para que seja possível definir o método de investigação a utilizar. Para o autor, um paradigma é, então, uma instância filosófica que permite informar o método de pesquisa e explica que existem diferentes paradigmas, tais como o positivismo e pós-positivismo e o interpretativismo.

Por um lado, o paradigma positivista é caracterizado por uma ontologia realista, centrada em verdades objetivas que existem independentemente da perceção humana, e onde a realidade consiste em estruturas tangíveis e relativamente consistentes. Neste paradigma, a epistemologia adotada é objetivista, implicando que o conhecimento é adquirido de maneira objetiva, considerando como válidos apenas os fenómenos que são observáveis e mensuráveis. Por outro lado, o paradigma interpretativista está vinculado a uma visão ontológica da interação sujeito-objeto, reconhecendo a existência de uma realidade moldada pela interação entre as características de um determinado objeto e pela compreensão que os indivíduos desenvolvem desse objeto através da partilha. Aqui, a epistemologia é construtivista, ressaltando que o nosso entendimento da realidade é moldado pelas práticas dos indivíduos e construído através da interação entre os indivíduos e o mundo, sendo transmitido num contexto social (Sacco, 2009).

Corman (2004) explica que a investigação contemporânea dedicada a estes paradigmas tem vindo a demonstrar que o positivismo não é compatível com o estudo da comunicação nas organizações atuais, uma vez que o seu carácter mais rígido não contempla todo o fenómeno em estudo, o que limita os seus significados a conceitos mais elementares. Deste modo, emerge, então, o paradigma pós-positivista, sendo este mais objetivo, linear e dedutivo, relacionando-se com a descoberta dos padrões, causas e efeitos dos eventos, vendo o mundo de forma racional. Neste paradigma, o conhecimento existe previamente à experiência humana e é alcançado por meio do racionalismo empírico. Neste contexto, a observação não influencia o fenómeno, mas apresenta variáveis externas que requerem controlo (Nicotera, 2019).

Um paradigma pós-positivista aceita que existem coisas que não conseguimos observar, mas que podem ser medidas, isto é, aceita que existe uma realidade para além do sujeito e que essa realidade é objetiva, mas que é captada de uma forma subjetiva (Ilharco, 2019). Através da teoria, os resultados desejados devem ser criados ao manipular as causas conhecidas. Aqui, são utilizadas variáveis, as hipóteses são testáveis, existe utilidade prática e uma previsão de eventos, e predominam os métodos quantitativos (Nicotera, 2019).

Assim, o posicionamento desta investigação científica em termos ontológicos e epistemológicos, assim como relativamente aos paradigmas e tradições, demonstra que este estudo é tendencialmente pós-positivista. A sua visão da realidade é objetiva e pretende descobrir a realidade, causas e efeitos (Heyman, 2017; Ilharco, 2019). Pretendemos descobrir, através de metodologias mistas, a forma como a comunicação interna influencia o bem-estar organizacional, nomeadamente através da importância e modo como a comunicação interna pode ter um reforço positivo desse bem-estar nos colaboradores.

#### **4.4. Desenho Metodológico**

Posteriormente à revisão de literatura, à definição da pergunta de partida da investigação e à apresentação do posicionamento científico, é imprescindível definir a estratégia metodológica a seguir, uma vez que esta determinará quais os métodos a serem utilizados para se conseguir obter uma resposta à referida pergunta de partida e validar ou refutar as hipóteses em investigação (Fortin, 1999).

Primeiramente é necessário proceder à definição do tipo de metodologia a utilizar, na medida em que isso irá permitir o delinear dos métodos de recolha, de análise e de interpretação dos dados recolhidos. Os métodos de investigação podem então ser qualitativos, quantitativos ou mistos (Creswell, 2014).

O método qualitativo visa explorar e decifrar o significado atribuído pelos indivíduos a um determinado problema. Baseia-se não só em questões e procedimentos emergentes, como também nos dados que são recolhidos no ambiente do participante e a análise desses dados é desenvolvida de forma indutiva, partindo do particular para o geral, na qual o próprio

investigador faz uma interpretação sobre o seu significado. Ao invés de seguir um plano de investigação sequencial, a pesquisa qualitativa tende a ter um plano de investigação flexível. Deste modo, podem-se considerar como limitações a este método a constituição do investigador como um instrumento de recolha de dados e, por conseguinte, a validação e a fiabilidade dos resultados estão dependentes da sensibilidade, conhecimento e experiência anterior do próprio investigador (Carmo & Ferreira, 2008; Creswell, 2014).

O método quantitativo procura testar teorias que são objetivas e compreender a relação de influência entre variáveis, compreendendo a sequencialidade da “observação de fenómenos e a formulação de hipóteses explicativas desses fenómenos”. As variáveis têm a particularidade de poderem ser medidas através de instrumentos, por forma a que a análise dos dados recolhidos seja feita por procedimentos estatísticos e com o intuito de generalizar os resultados obtidos. Nesta pesquisa, o plano de investigação é dedutivo e depreende uma estrutura definida. Devido à natureza dos fenómenos em estudo, destacam-se limitações como a medição indireta das variáveis, a subjetividade do investigador e a própria complexidade do ser humano (Carmo & Ferreira, 2008, pp. 196-197; Creswell, 2014).

Por fim, o método de investigação misto engloba as duas pesquisas anteriormente mencionadas – qualitativa e quantitativa -, utilizando, assim, dois tipos de dados. Por um lado, os dados qualitativos não detêm respostas predeterminadas, sendo consideradas respostas abertas. Por outro lado, os dados quantitativos apresentam respostas fechadas, normalmente via inquéritos por questionário. Assim, a combinação destas duas abordagens possibilita uma compreensão mais abrangente de uma determinada temática de investigação, que não seria possível com a utilização de apenas uma das abordagens (Creswell, 2014).

Estes métodos de investigação mistos apresentam três modelos de utilização distintos: (i) métodos mistos sequenciais explicativos, nos quais o investigador realiza a sua pesquisa quantitativa e faz a análise de resultados e, posteriormente, procura desenvolver e explicar os resultados de forma mais detalhada com uma pesquisa qualitativa; (ii) métodos mistos paralelos convergentes, em que o investigador conflui tanto os dados qualitativos como quantitativos, de modo a realizar uma análise mais detalhada e abrangente do problema em estudo; e (iii) métodos mistos sequenciais exploratórios, onde o investigador começa a sua

pesquisa pela abordagem qualitativa, ao examinar as perspectivas dos participantes e analisar os dados recolhidos para desenvolver a sua pesquisa quantitativa (Creswell, 2014).

Esta combinação de métodos de investigação numa metodologia mista permite que a investigação apresente maior solidez (Carmo & Ferreira, 2008). Tal combinação de abordagens qualitativas e quantitativas pode ser atingida através da triangulação de dados, teorias, metodologias e investigadores (Patton, 2002). Deste modo, a presente investigação pretende aplicar a triangulação metodológica, ao utilizar uma abordagem metodológica mista, para se compreender melhor os fenómenos em estudo e para garantir resultados mais fiáveis e seguros, uma vez que “cada método revela diferentes aspetos da realidade empírica” (Patton, 2002, p. 248). Segundo Patton (2002), a investigação poderá tornar-se mais vulnerável aos erros característicos de determinada abordagem metodológica, quando se utiliza um método apenas.

Deste modo, uma estratégia metodológica mista, com a utilização de métodos mistos sequenciais exploratórios, apresenta-se mais adequada a esta investigação científica. Numa fase inicial procura-se aplicar técnicas do método qualitativo para obter dados exploratórios, e, posteriormente, opta-se por aplicar o método quantitativo que será utilizado para a obtenção de dados primários, com o intuito de responder às hipóteses em investigação, de alcançar uma compreensão mais abrangente e detalhada do problema em investigação e de poder obter resultados mais fidedignos e seguros.

A fase inicial exploratória da pesquisa permite ao investigador compreender de forma mais aprofundada os temas e conceitos que integram o estudo, assim como o enquadramento da temática na realidade em causa, para posteriormente se definir o plano a seguir. Esta fase procura apresentar direções específicas para a orientação da investigação, nomeadamente quais os métodos e técnicas a aplicar pelo investigador na recolha dos dados primários (Singh, 2007).

Com suporte nos dados exploratórios alcançados, o investigador deve proceder à recolha de dados primários, o que lhe irá permitir não só responder à pergunta de partida, como também validar ou refutar as hipóteses em investigação previamente delineadas. Esta fase é decretada

pela escolha dos métodos e técnicas de investigação mais orientadas para a temática em estudo, tendo o investigador de refletir sobre as vantagens e desvantagens de cada um, não descurando das informações já recolhidas na fase anterior (Singh, 2007).

Dependendo das diversas abordagens que o investigador pode escolher, existem diferentes técnicas de investigação, que se traduzem no procedimento utilizado pelo investigador para a obtenção e recolha de dados, com o intuito de alcançar um ou mais objetivos da sua investigação. Tais técnicas devem estar alinhadas com o método de investigação, visando ser “rigorosas, bem definidas, transmissíveis e suscetíveis de serem novamente aplicadas nas mesmas condições” (Bell, 2010; Carmo & Ferreira, 2008, p. 193; Lakatos & Marconi, 1992).

Deste modo, torna-se relevante explicar qual o processo de recolha de dados definido para esta investigação, nomeadamente para a obtenção, por um lado, de dados exploratórios e, por outro lado, de dados primários.

#### **4.4.1. Dados Exploratórios**

A obtenção de dados exploratórios passou pela aplicação de uma abordagem qualitativa devido à sua natureza contextual e indutiva, o mais direcionado para um enquadramento inicial e primeiro contacto com o objeto em investigação (Carmo & Ferreira, 2008).

Note-se que este tipo de dados tem a particularidade de poder ter sido obtido e explorado antes do investigador ter oportunidade de o fazer e, como tal, é essencial que exista também uma análise da qualidade dos dados, da reputação e qualificação dos autores e fontes dos mesmos, bem como da autenticidade dos argumentos enunciados, tal como se realizou neste estudo (Walliman, 2011).

O primeiro passo nesta investigação passou pela escolha de uma organização relevante para análise, uma vez que esta pesquisa tomou o formato de um caso de estudo. Assim, após a escolha da organização e a definição da investigação, passou-se à obtenção de dados exploratórios, utilizando como técnicas de investigação a análise documental e entrevistas exploratórias. A análise documental a documentos oficiais do Metropolitano de Lisboa e a

condução de uma entrevista ao Dr. José Manuel Gonçalves, Chefe de Departamento de Conhecimento e Talento da Direção de Capital Humano, e à Dra. Cristina Augusto, Técnica Superior na área de Comunicação Institucional da Secretaria Geral, possibilitaram a familiarização com a realidade organizacional e dinâmicas internas do Metropolitano de Lisboa (Singh, 2007).

### **Análise Documental**

A análise documental de uma investigação visa descrever de forma sistemática, objetiva e quantitativa as informações que o investigador recolhe e torna-se importante “seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja através da descoberta de novos aspetos sobre um tema ou problema” (Azevedo & Azevedo, 2008; Sousa & Baptista, 2011, p. 89).

Esta pode incidir sobre obras literárias, documentos oficiais, atas de reuniões, artigos de diversos *media*, entre outros, e visa permitir ao investigador manter objetividade e imparcialidade quanto ao seu objeto de estudo, ao contextualizar potenciais interpretações que possam acontecer no processo de investigação de forma espontânea. Particularmente aquando de um caso de estudo numa organização específica, pode ser benéfico a análise dos documentos oficiais da organização em estudo, para melhor compreensão das dinâmicas internas. Tal recolha de dados, por via de análise documental, pode ser crucial no cruzamento de informações obtidas, uma vez que o proferido nem sempre é semelhante ao efetivamente realizado (Noor, 2008; Quivy & Campenhoudt, 2008).

Nesta investigação, a análise documental ocorreu em dois momentos distintos. Em primeiro lugar, recaiu nos conceitos-chave apresentados nos capítulos I, II e III do enquadramento teórico-conceptual. Com a leitura de artigos, livros, relatórios e outros elementos, tornou-se possível a construção de um alicerce para a estruturação da restante investigação. Em segundo lugar, houve um maior foco na organização em si, tendo sido consultados diversos documentos oficiais do Metropolitano de Lisboa, tais como o próprio *website* institucional, mas também (i) a carta de responsabilidade social, (ii) documentos de informações úteis para as partes interessadas de 2017 e 2019, (iii) os planos de atividades e orçamento de 2021 e

2023, (iv) o relatório consolidado mais recente referente a 2022, e (v) o plano de ação para a igualdade entre mulheres e homens definido para 2024, e que foram apresentados anteriormente no subcapítulo 4.1. desta investigação.

Esta técnica de investigação veio permitir a construção de um sólido quadro teórico e conceptual, com o intuito de suportar este estudo, e a obtenção de informações relevantes que permitiram conhecer de forma mais aprofundada o Metropolitano de Lisboa.

### **Entrevistas Exploratórias**

A entrevista é descrita como uma técnica de recolha de dados que se baseia na interação social entre investigador e entrevistado, na qual o investigador procura recolher informações através da formulação de perguntas às quais o entrevistado deve responder consoante o seu conhecimento e as suas experiências. Assim, visa “recolher a opinião do sujeito da investigação sobre temáticas de interesse para a própria investigação” (Azevedo & Azevedo, 2008, p. 29), permite consolidar informações e dados recolhidos na análise documental e determina-se como uma “forma de diálogo assimétrico”, uma vez que apenas uma das partes detém a fonte de informação (Gil, 1989, p. 13).

Nesta investigação aplicou-se uma entrevista semidiretiva, que se traduz numa entrevista que não é completamente aberta nem completamente rígida ao ponto de não facultar margem à exploração de outros tópicos. Este tipo de entrevistas é caracterizado pela utilização das perguntas como guia para encaminhar uma conversa, permitindo ao entrevistado falar abertamente sobre as temáticas em análise, o que se traduz numa maior profundidade dos tópicos de análise e que permite maior flexibilidade no processo de recolha de dados (Gil, 1989; Quivy & Campenhoudt, 2008).

Assim, ao efetuar entrevistas exploratórias, é possível ao investigador esclarecer dúvidas e questões à medida que o entrevistado exprime e justifica as suas opiniões. O objetivo de tais entrevistas passa por apresentar tópicos que o investigador não teria a possibilidade de conhecer sem ser parte integrante de tal contexto. As entrevistas semidiretivas devem primar-se pela flexibilidade, não com o propósito de testar a validade das hipóteses

predefinidas, mas sim com o intuito de encontrar hipóteses de trabalho, ideias e pistas de reflexão (Azevedo & Azevedo, 2008; Gil, 1989; Quivy & Campenhoudt, 2008; Sousa & Baptista, 2011).

Neste estudo foi então realizada uma entrevista exploratória ao Dr. José Manuel Gonçalves, Chefe de Departamento de Conhecimento e Talento da Direção de Capital Humano, e à Dra. Cristina Augusto, Técnica Superior na área de Comunicação Institucional da Secretaria Geral. Cabe explicar que a Dra. Cristina Augusto, embora atualmente não esteja diretamente ligada à comunicação interna, era, antes da reestruturação organizacional do Metropolitano de Lisboa, responsável pela comunicação interna, com o cargo de Técnica Superior na área de Marca e Comunicação Integrada do Gabinete de Comunicação e Marketing. Embora esta área da comunicação interna seja da responsabilidade atual do Dr. José Manuel Gonçalves, fez sentido nesta entrevista exploratória integrar a Dra. Cristina Augusto, pelo seu conhecimento prévio na área, e por ter sido o ponto de contacto durante a investigação de Mestrado e agora nesta investigação de Doutoramento, entre o investigador e a organização.

Esta entrevista exploratória foi guiada por um conjunto de 16 perguntas (ver anexo B) com o objetivo de se enquadrar o Metropolitano de Lisboa na sua nova estrutura organizacional, bem como perceber quais as ações e práticas de comunicação interna, e ainda compreender a importância que o bem-estar tem para a organização e de que modo este foco é transmitido e aplicado aos colaboradores. Deste modo, foi possível aprender sobre os processos organizacionais referentes tanto à comunicação interna como ao bem-estar dos colaboradores, através de “testemunhas privilegiadas” que detêm um conhecimento profundo sobre estas temáticas e sobre as dinâmicas internas da organização, algo que não seria possível através da aplicação exclusiva de técnicas de investigação quantitativas (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 71).

Após a análise documental e a realização da entrevista exploratória, foi possível perceber de forma mais abrangente a organização e seus valores, sendo este um aspeto fundamental para a construção do inquérito por questionário posteriormente aplicado aos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.

#### **4.4.2. Dados Primários**

Os dados primários são aqueles que se traduzem em experiências vividas, observadas ou gravadas pelo investigador, sendo diretamente recolhidas pelo mesmo. Para a avaliação destes dados devem ser utilizadas técnicas e instrumentos que auxiliem a sua medição e, deste modo, que se torne possível uma análise precisa (Walliman, 2011).

Nesta investigação optou-se por efetuar esta recolha de dados primários recorrendo a uma abordagem quantitativa, visto que esta pressupõe não só a observação dos fenómenos, como a formulação de hipóteses, controlo de variáveis e ainda a seleção aleatória da amostra (Carmo & Ferreira, 2008). Este método possibilita, com o tratamento estatístico dos dados, “a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188). Sendo apropriado para recolher dados referentes a atitudes, crenças, conhecimento e comportamentos, esta técnica de investigação aplica-se ao propósito definido desta investigação, permitindo ainda a medição de relações entre as diversas variáveis através de uma análise estatística dos dados recolhidos (Jensen, 2002; Walliman, 2011).

O método de recolha de dados primários escolhido para esta investigação assentou na aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, elaborado tendo em conta as variáveis em estudo, uma vez que as próprias hipóteses em investigação compreendem os colaboradores desta organização.

#### **Inquérito por Questionário**

O inquérito por questionário traduz-se numa “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas” (Gil, 1989, p. 124), permitindo “recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos” dos inquiridos, relativamente ao objeto em estudo (Sousa & Baptista, 2011, p. 91) e, assim, ter a “possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp. 188-189).

Esta técnica de investigação permite a obtenção de uma descrição numérica ou quantitativa das opiniões e comportamentos dos indivíduos, através do estudo de uma amostra da população, o que possibilita ao investigador efetuar uma generalização dos resultados da amostra para a população em geral (Creswell, 2014). Este inquérito por questionário pode ser aplicado através de “administração direta” ou “administração indireta”, sendo que, na primeira opção, o inquirido preenche o questionário e, na segunda opção, é o investigador a preenchê-lo (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp. 188–189).

Durante a construção do questionário, o investigador deve definir aspetos cruciais como a escolha das questões, o formato das questões (abertas ou fechadas), o número de questões e sua respetiva formulação, ordem e apresentação (Gil, 1989). Após a definição destes tópicos, o investigador tem a capacidade de finalizar o questionário e submetê-lo a um pré-teste, com o objetivo de descobrir eventuais falhas ou inconsistências que devem ser retificadas antes da divulgação do mesmo, uma vez este ser de administração direta (Walliman, 2011). Nesta investigação procedeu-se a um pré-teste com dois indivíduos para expor quaisquer falhas e garantir a clareza do questionário.

Este questionário foi desenvolvido tendo por base o cruzamento de dois modelos de avaliação relacionados com o bem-estar organizacional e a comunicação interna: a Escala de Satisfação da Comunicação Interna (*Internal Communication Satisfaction Scale - UPZIK*) de Verčič *et al.* (2009) e a Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações de Dessen e Paz (2010b), que serão apresentados no subcapítulo seguinte alusivo ao construto metodológico a seguir na presente investigação. Cabe mencionar que cada modelo tem escalas de avaliação diferentes, quer em termos numéricos, quer em termos descritivos (grau de satisfação e grau de concordância), tendo-se optado, mesmo assim, por seguir as escalas defendidas pelos autores. Não obstante, esta escolha em nada perturbará a análise dos dados recolhidos nem as apresentações de resultados e respetivas correlações. O objetivo de se cruzar ambos os modelos visa retirar o melhor partido de cada um na análise do bem-estar organizacional e da comunicação interna.

Assim, este questionário foi dividido em duas secções: os dados de estudo e os dados de caracterização (ver anexo C). Inicialmente apresentou-se numa página inicial a

contextualização da investigação em curso, com informações de carácter utilitário e geral para a resposta ao mesmo, tais como o objetivo, o tempo médio de resposta do questionário, o espaço temporal em que o questionário seria disponibilizado para recolha de respostas, e o *email* do investigador para qualquer dúvida existente (Gil, 1989).

A primeira secção, referente aos dados de estudo, foi subdividida em duas partes: (i) a comunicação interna, que contou com 17 itens refletidos em 7 questões, medidos através de uma escala de Likert de 5 pontos, sendo que 1 correspondia a “Extremamente Insatisfeito(a)” e 5 a “Extremamente Satisfeito(a)”; e (ii) o bem-estar organizacional, que contou com 29 itens refletidos em 9 questões, medidos através de uma escala de Likert de 6 pontos, sendo que 0 correspondia a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”.

Na segunda secção, o inquirido tinha disponível 5 questões relativas a dados de caracterização, nomeadamente: (i) “Há quanto tempo é colaborador do Metropolitano de Lisboa?”; (ii) “Idade”; (iii) “Género”; (iv) “Categoria Profissional”; e (v) “Indique a área funcional onde trabalha dentro do Metropolitano de Lisboa”. Estas questões foram apresentadas através de escalas nominais, com o principal objetivo de poder desenvolver uma caracterização da amostra dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.

A distribuição do inquérito por questionário foi feita através de um *email* institucional enviado a todos os 1.575 colaboradores do Metropolitano de Lisboa, no dia 5 de fevereiro de 2024, com um *link* direto para o questionário na plataforma Qualtrics. Na intranet do Metropolitano de Lisboa (Portal ML) ficou disponibilizada uma notícia, nesse mesmo dia, com o apelo de preenchimento do questionário por todos os colaboradores. Por último, no dia 22 de fevereiro de 2024, foi enviado um novo *email* para todos os colaboradores da organização, como forma de lembrete para o preenchimento do questionário. Este questionário ficou disponível de 5 a 29 de fevereiro de 2024, num total de quatro semanas.

A elaboração, implementação e análise dos dados primários obtidos através do inquérito por questionário visam, em conjunto com a análise dos dados exploratórios recolhidos e das teorias utilizadas: (i) caracterizar a amostra; (ii) aferir a valorização dos colaboradores

quanto à comunicação interna; (iii) aferir a percepção dos colaboradores quanto ao bem-estar organizacional; e (iv) validar ou refutar as hipóteses em investigação deste estudo.

#### 4.5. Construto Metodológico

Como já mencionado, para a construção do inquérito por questionário foram utilizados modelos comprovados, por forma a obter resultados mais fiáveis e válidos, e com o intuito de obter um construto metodológico sólido.

Relativamente à variável do bem-estar organizacional, optou-se pela Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações de Dessen e Paz (2010b). Esta escala conta com 10 fatores em estudo que foram selecionados por apresentarem “boas qualidade psicométricas e concordam com os indicadores de bem-estar encontrados na literatura” (Dessen & Paz, 2010b, p. 416). Paz (2004) considera que o bem-estar advém da satisfação de necessidades e da realização dos desejos dos indivíduos ao desempenhar as suas funções na organização e as autoras consideram que esses 10 fatores contribuem para essa mesma satisfação e realização (Dessen & Paz, 2010b).

i) *Reconhecimento* - indica que o indivíduo “sente que seu trabalho é reconhecido, que seu esforço é valorizado e que suas ideias e opiniões são levadas em conta”, sendo muito importante para o bem-estar do indivíduo a sua percepção de admiração e recompensa pelas suas competências (Dessen & Paz, 2010b, p. 416; Paz, 2004).

ii) *Salário* - implica que o colaborador “gosta do salário que recebe” e que o “considera justo e suficiente” para ver as suas “expectativas pessoais e sociais” satisfeitas. Aqui também é relevante mencionar a necessidade de recursos financeiros como o salário serem “capazes atender às necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores”, bem como a percepção de justiça que o indivíduo tem na relação entre o trabalho que realiza e o salário que recebe (Dessen & Paz, 2010b, p. 416; Paz, 2004; Warr, 2007).

Os fatores de relação – iii) *Relação com a chefia*; iv) *Relação com os colegas de trabalho*; e v) *Relação com os clientes* – envolvem “relacionamentos interpessoais nas organizações”. Por um lado, a *Relação com a chefia* detém itens que indicam como as chefias “devem ser

atenciosas, abertas, justas, respeitadas e competentes”. Por outro lado, o fator *Relação com os colegas de trabalho* demonstra como as relações devem ter por base a “amizade, confiança, respeito, apoio e colaboração”. Por fim, a *Relação com os clientes* afirma a necessidade de respeito e de um bom relacionamento. Estes três fatores relacionais baseiam-se na literatura, na qual alguns autores afirmam que o bem-estar “depende das relações estabelecidas com as outras pessoas e apontam a ajuda recebida delas como um elemento essencial” (Dessen & Paz, 2010b, p. 416-417; Paz, 2004; Van Horn *et al.*, 2004; Warr, 2007).

vi) *Identificação com a organização* - vem apresentar como é importante para o bem-estar dos indivíduos, uma vez que estes devem “sentir admiração, orgulho, confiança e identificação” com a organização na qual trabalham, compreendendo-a como uma “organização séria e acreditando nos resultados do trabalho nela realizado”. Aspectos como o orgulho por fazer parte de uma organização, a satisfação e identificação com a organização, ou até a responsabilidade social e justiça organizacional são apresentados como importantes fatores de bem-estar (Dessen & Paz, 2010b, p. 417; Paz, 2004; Van Horn *et al.*, 2004; Warr, 2007).

vii) *Oportunidades de crescimento* são avaliadas pelo gosto do indivíduo pelo sistema de promoção existente e conhecimento dos respectivos critérios, bem como pelas oportunidades de capacitação e de realização de formações que sejam consideradas relevantes para o seu trabalho (Dessen & Paz, 2010b). Neste campo, a literatura refere a importância da percepção do indivíduo das possibilidades que tem dentro da organização para desenvolvimento pessoal e profissional (Paz, 2004), bem como a relevância das oportunidades na carreira do indivíduo, que incluem não só as atividades educacionais, como também a progressão hierárquica (Warr, 2007).

viii) *Condições de trabalho*, cujos itens são a “autonomia para realizar suas atividades e a existência da infraestrutura necessária para a realização do trabalho e de equipamentos que garantam segurança, além de uma carga e jornada de trabalho adequadas” (Dessen & Paz, 2010b, p. 417). As condições de trabalho são apresentadas na literatura com aspectos como a autonomia, segurança e suporte ambiental (Paz, 2004; Van Horn *et al.*, 2004; Warr, 2007).

ix) *Valorização* - é constituída por itens que demonstram que, “para alcançar o bem-estar, o indivíduo deve conhecer os resultados que seu trabalho traz para a organização e considerá-lo importante, tanto para a organização quanto para a sociedade” (Dessen & Paz, 2010b, p. 417).

x) *Realização* - expressa-se pelo gosto que o indivíduo tem pelo trabalho que faz e pelas tarefas que realiza no seu dia-a-dia de trabalho, sendo que estes permitem a utilização das suas “habilidades e talentos” e “contribuem para o desenvolvimento do seu potencial” (Dessen & Paz, 2010b, p. 417). Assim, o trabalho do indivíduo deverá contribuir para a realização do seu potencial, bem como consistir em atividades que permitam desenvolver as suas habilidades e expressar as suas capacidades (Paschoal, 2008; Van Horn *et al.*, 2004; Warr, 2007).

As autoras deste modelo apresentam resultados com boas qualidades psicométricas, podendo promover diagnósticos e informações sobre o bem-estar dos colaboradores de uma determinada organização com relação a diversificados aspetos do trabalho, permitindo a criação de “ambientes mais saudáveis e propícios à satisfação de necessidades e à realização de desejos dos indivíduos neste contexto”. Por último, é relevante notar que este modelo leva em consideração que o bem-estar considera uma “relação de reciprocidade entre o indivíduo e a organização, sendo responsabilidade de ambos”. Assim, estes indicadores de bem-estar pessoal são da responsabilidade e reciprocidade entre colaboradores e organização (Dessen & Paz, 2010b, p. 417-418).

A Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações é constituída por 61 itens que se agrupam em 10 fatores distintos (ver anexo D). Estes itens serão respondidos tendo por base uma “escala de concordância de 6 pontos: 0 - Discordo totalmente; 1 - Concordo muito pouco; 2 - Concordo pouco; 3 - Concordo moderadamente; 4 - Concordo muito; e 5 - Concordo totalmente”, sendo assim possível identificar níveis altos e níveis baixos de bem-estar nas organizações (Dessen & Paz, 2010b, p. 414). No entanto, por motivos de morosidade e para maior coerência ao longo de todo o questionário, optou-se por reduzir o número de itens para 29, agrupados em nove fatores.

Como referem as autoras, este instrumento pode ser bastante benéfico para a organização em estudo, uma vez que a sua aplicação permite obter “importantes informações sobre o bem-estar” dos colaboradores relativamente a variados aspetos do seu trabalho na organização. Estas informações podem servir “de base para a realização de intervenções de forma a criar ambientes mais saudáveis e propícios à satisfação de necessidades e à realização de desejos dos indivíduos neste contexto” (Dessen & Paz, 2010b, pp. 417-418).

No que à variável da comunicação interna diz respeito, o modelo escolhido foi a Escala de Satisfação da Comunicação Interna (*Internal Communication Satisfaction Scale - UPZIK*) desenvolvida por Verčič *et al.* (2009). Esta apresenta oito fatores em estudo que apresentam boas propriedades psicométricas para avaliar a satisfação dos colaboradores relativamente à comunicação interna de uma organização (Verčič *et al.*, 2021).

i) *Satisfação relativa ao feedback*, que inclui a satisfação com a informação relativa ao quão bem um colaborador está a desempenhar as suas funções, sobre as consequências e contribuições do seu trabalho no sucesso organizacional e similares (Verčič *et al.*, 2021).

ii) *Satisfação da comunicação com o supervisor imediato* traduz-se em itens orientados à comunicação formal e informal do colaborador com o seu supervisor imediato, assim como quanta atenção dá o supervisor ao colaborador, ouve o colaborador e outros aspetos semelhantes (Verčič *et al.*, 2021).

iii) *Satisfação com a comunicação horizontal* abrange diferentes tipos de comunicação com os pares, nomeadamente a sua disponibilidade, a facilidade de comunicação com os colegas de equipa e a prontidão dos colegas de equipa a aceitar a crítica (Verčič *et al.*, 2021).

iv) *Satisfação com a comunicação informal* reflete-se na satisfação com a frequência de reuniões informais, na satisfação com o número de tomadas de decisão baseadas na comunicação informal, na quantidade de *gossip* (vulgo fofocas, boatos) existente no seio da organização, bem como na utilidade e exatidão da informação comunicada de forma informal (Verčič *et al.*, 2021).

v) *Satisfação com a informação relativa à organização*, que contém diversos itens referentes à informação formal relacionada com o sucesso e funcionamento da organização, tais como a satisfação com a informação financeira ou aspetos legais que afetam as operações organizacionais e os processos laborais (Verčič *et al.*, 2021).

vi) Os itens referentes ao fator *Satisfação com o clima de comunicação* incluem a informação relativa à promoção de valores e objetivos organizações, nomeadamente como é que a comunicação ajuda os colaboradores a sentirem-se importantes para a organização e na sua identificação com a mesma (Verčič *et al.*, 2021).

vii) *Satisfação com a qualidade dos media utilizados para a comunicação* - traduz-se no nível de satisfação com os *media* digitais, na possibilidade e qualidade da comunicação através dos novos *media*, bem como nos *media* utilizados para a comunicação e outros aspetos semelhantes (Verčič *et al.*, 2021).

viii) *Satisfação com a comunicação efetuada em reuniões* inclui níveis de satisfação com a organização de reuniões, a utilidade da informação transmitida nessas reuniões, bem como na duração e outros aspetos similares relativas às reuniões (Verčič *et al.*, 2021).

As autoras concluíram que esta escala permite a avaliação da satisfação dos colaboradores de uma organização relativamente à sua comunicação interna, tanto num todo como relativamente à sua satisfação relativamente a determinados aspetos da comunicação: a comunicação durante o recebimento de *feedback* e a aquisição de informação sobre a organização; qualidade dos *media* de comunicação; comunicação com superiores imediatos, colegas e durante reuniões; assim como a comunicação informal e a sua satisfação com o clima comunicacional (Verčič *et al.*, 2021).

A Escala de Satisfação da Comunicação Interna (*Internal Communication Satisfaction Scale - UPZIK*) desenvolvida por Verčič *et al.* (2009), apresenta 32 itens agrupados em oito dimensões diferentes (ver anexo E). Para a sua medição será aplicada uma escala de Likert de 5 valores: 1 - Extremamente insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Indiferente; 4 – Satisfeito; 5 - Extremamente satisfeito. Assim, será possível avaliar a satisfação dos colaboradores

relativamente à comunicação, tanto na sua globalidade como em aspetos específicos da comunicação interna (Verčič *et al.*, 2021, p. 594). Tal como aplicado no modelo de avaliação de bem-estar, também aqui se optou por adequar o número de itens do questionário, reduzindo-o para 17 itens agregados em sete dimensões.

Cabe reforçar que, embora cada modelo tenha escalas de avaliação diferentes, optou-se por seguir as escalas defendidas pelas autoras, mas tal escolha em nada perturbará a análise dos dados recolhidos nem as apresentações de resultados e respetivas correlações.

Por forma a conseguir-se uma melhor perceção dos modelos de avaliação, das variáveis em estudo, das dimensões em análise para cada pergunta do inquérito por questionário, procedeu-se à elaboração da tabela 1 apresentada de seguida. Note-se que, nesta tabela, apresentamos apenas as dimensões a aplicar nesta investigação, bem com as perguntas que têm por base os modelos teóricos já apresentados, com o intuito de apresentar uma visão sucinta e clara da posterior análise de resultados.

Tabela 1 - Correspondência entre os modelos de avaliação selecionados e as perguntas do questionário

Modelos	Variáveis	Dimensões	Perguntas
Verčič <i>et al.</i> (2009)	Comunicação interna	Satisfação relativa ao <i>feedback</i>	1, 2
		Satisfação da comunicação com o supervisor imediato	3, 4
		Satisfação com a comunicação horizontal	5, 6
		Satisfação com a comunicação informal	7, 8, 9
		Satisfação com a informação relativa à organização	10, 11, 12
		Satisfação com o clima de comunicação	13, 14, 15
		Satisfação com a qualidade dos <i>media</i> utilizados para a comunicação	16, 17
Dessen e Paz (2010b)	Bem-estar nas organizações	Reconhecimento	18, 19, 20
		Salário	21, 22, 23
		Relação com a chefia	24, 25, 26
		Relação com colegas	27, 28
		Identificação com a organização	29, 30, 31
		Oportunidades de crescimento	32, 33, 34, 35
		Condições de trabalho	36, 37, 38, 39
		Valorização	40, 41, 42
		Realização	43, 44, 45, 46

Fonte: Elaboração própria

#### **4.6. Universo, amostra e horizonte temporal de Investigação**

De acordo com Carmo e Ferreira (2008, p. 209), o conceito de universo é definido como o “conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição”, tendo, cada um desses elementos, uma ou mais características em comum. No caso particular deste estudo, o universo caracteriza-se pelo número total de colaboradores do Metropolitano de Lisboa, que à data de dezembro de 2023 são 1.575 indivíduos, tendo todos eles acesso a um computador de trabalho para poderem aceder e responder ao inquérito por questionário.

Embora o ideal seja estudar todos os elementos constituintes de um determinado universo, na realidade isso raramente é possível para o investigador, seja devido a motivos de dimensão, tempo e/ou custo, pelo que se opta, na maioria dos casos, por se estudar uma amostra que seja representativa da população (Quivy & Campenhoudt, 2008). Ao definir uma amostra, é a partir da mesma que se podem retirar ilações sobre o universo (Santos, 2007).

Para conseguirmos obter uma amostra significativa da população em estudo, é necessário recorrer a técnicas de amostragem, podendo-se selecionar entre amostragens probabilísticas ou não probabilísticas, com o objetivo de se escolher um grupo de indivíduos ou um subconjunto de um universo, para a obtenção da informação desejada. Nesta investigação utilizou-se a amostragem probabilística, referente à amostragem em que todos os elementos constituintes do universo têm uma probabilidade diferente de zero de fazer parte da amostra, ou seja, os elementos são aleatoriamente selecionados para que exista uma generalização de resultados (Fortin, 1999; Manzato & Santos, 2012).

Deste modo, para conseguirmos verificar se estamos na presença de uma amostra significativa, a tabela de Huot (2002) representada na seguinte tabela 2, permite-nos verificar tal pressuposto, tendo em consideração a dimensão do universo e a respetiva amostra de respondentes (Huot, 2002).

Tabela 2 - Dimensão do Universo e respetiva Amostra

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

Fonte: Huot (2002, p. 38)

Legenda:

*N* = Dimensão do universo

*n* = dimensão da amostra significativa para respetivo universo

Podemos então concluir que, de acordo com a tabela anteriormente apresentada, para um universo de 1.575 colaboradores, seria necessário obter, no mínimo, 310 respostas ao questionário para obter uma amostra significativa face ao universo em estudo.

Nesta investigação, o inquérito por questionário esteve disponível a todo o universo de colaboradores durante um período de quatro semanas, de 5 de fevereiro a 29 de fevereiro de 2024, tendo sido obtidas 498 respostas, o que representa um processo de amostragem probabilística significativa, com uma amostra que representa 31,62% do universo em estudo. No início da aplicação do inquérito por questionário, foi enviada uma comunicação a todos os colaboradores do Metropolitano de Lisboa apelando ao seu preenchimento, tendo sido

também enviada uma comunicação de reforço ao preenchimento do questionário no dia 22 de fevereiro de 2024.

Na aplicação de um método de amostragem para analisar um universo mais amplo, visando generalizar os resultados, estes estão sempre protegidos por uma margem de erro, que se define pela “diferença entre os resultados obtidos numa amostra e os que teriam sido obtidos na população alvo”, estando esta afeta à estimativa de erro máximo (Fortin, 1999, p. 204).

Assim, os dados obtidos podem ser validados, interpretados e enquadrados de acordo com um nível de confiança de 95% e de uma margem de erro de aproximadamente 3,63%, consoante a seguinte fórmula do intervalo de confiança calculado com base numa distribuição normal (Deviant, 2010):

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

$$e = \sqrt{\frac{1,960^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}{498}} \cdot \sqrt{\frac{1575 - 498}{1575 - 1}} = 3,6326$$

Legenda:

**e** = erro amostral

**z** = valor da distribuição normal para um nível de confiança de 95% (aproximadamente 1,960)

**p** = probabilidades de ocorrer ou não *p.*, sendo que *p.* é um certo atributo na hipótese mais pessimista, o que implica uma igual probabilidade de ocorrer ou não a hipótese (*p* = 0,5)

**N** = população-alvo (1.575)

**n** = dimensão da amostra (498)

#### 4.7. Limitações da Investigação

Qualquer estudo pode acarretar dificuldades que se traduzem em determinadas limitações à investigação. É importante o investigador ter a capacidade de identificar tais desafios, não sendo estas um mote enfraquecedor do estudo, mas permitindo que futuras investigações possam evitar tais dificuldades. Apesar dos esforços do investigador para superar e contornar esses desafios, ocasionalmente pode não ser possível fazê-lo. Portanto, é necessário compreendê-los e examinar as suas implicações (Carmo & Ferreira, 2008).

A primeira limitação a esta investigação que podemos identificar decorre da construção do inquérito por questionário. Devido às particularidades do estudo e a fatores como a obtenção de respostas, foi necessário fundamentar-se em versões simplificadas dos modelos de avaliação teóricos de suporte. Caso se aplicassem a totalidade das dimensões e itens de ambos os modelos teóricos, o inquérito por questionário teria 97 itens, o que o tornaria bastante extenso e moroso, traduzindo-se numa maior probabilidade de abandono de respostas. Não obstante, cabe referir que este obstáculo pode limitar de algum modo a validade destes instrumentos de avaliação.

Outra limitação que importa referir traduz-se na dimensão da amostra. Embora com uma amostra com um nível de confiança de 95% com uma margem de erro abaixo dos 5%, situando-se nos 3,63%, obteve-se uma taxa de resposta na ordem dos 31,62%, abaixo de 50% como inicialmente seria a intenção deste estudo. Independentemente desta situação, o inquérito por questionário esteve disponível durante um período de quatro semanas, que é considerado um espaço temporal adequado a este tipo de estudo. Cabe referir que o questionário esteve disponível durante praticamente todo o mês de fevereiro, no qual existem férias escolares de Carnaval, podendo ter-se refletido em alguns colaboradores estarem de férias nesse período.

Ademais, também é importante mencionar que o Metropolitano de Lisboa tem uma quantidade considerável de colaboradores que estão dispersos no terreno e têm pouco acesso ao *email* corporativo, uma vez que as suas atividades diárias não querem a utilização de um computador. Deste modo, este conjunto de colaboradores poderá não ter tido a mesma

disponibilidade e possibilidade de responder ao inquérito por questionário que os restantes colaboradores. Contudo, obteve-se uma amostra significativa de 498 respondentes face ao universo global de 1.575 colaboradores da organização em investigação.

Por último, e tratando-se de uma investigação que abarca as características de um caso de estudo, analisando variáveis como o bem-estar organizacional e a comunicação interna, que são dinâmicas organizacionais particulares e únicas a cada organização, não é possível efetuar a extrapolação para outras organizações, mesmo que semelhantes, no que à validação e/ou refutação das hipóteses em estudo diz respeito. No entanto, e tal como se pretende neste tipo de investigação, poderá constituir uma orientação de referência na replicação deste estudo noutros contextos organizacionais.

#### **4.8. Hipóteses em Investigação**

A definição de hipóteses em investigação permite ao investigador seleccionar, de entre uma vasta panóplia de dados pertinentes que se podem recolher, um tema em particular para o estudo. Estas são consideradas “um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis” (Fortin, 1999, p. 102), sendo cruciais para a condição de uma investigação com rigor e ordem, podendo fornecer à investigação em causa “um fio condutor particularmente eficaz” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 120).

Deste modo, as hipóteses em investigação possibilitam a reflexão teórica, advêm de um conhecimento prévio do tema de estudo e permitem que o seguimento do trabalho consista, “de facto, em testar as hipóteses, confrontando-as com dados da observação”. Ao permitirem o confronto de uma suposição com a realidade dos dados obtidos, as hipóteses em investigação permitem ao trabalho empírico uma análise da realidade, fornecendo “ao mesmo tempo o meio de o corrigir, de o matizar e de decidir, por fim, se convém aprofundá-lo no futuro” ou, em contrário “renunciar a ele” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 120).

Assim, com o intuito de compreender as relações entre as variáveis em estudo, que no caso desta investigação passam pela comunicação interna e o bem-estar organizacional, e considerando ainda a anteriormente apresentada pergunta de partida desta investigação – *Em*

*que medida a Comunicação Interna contribui para o reforço do bem-estar dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa?* –, desenharam-se hipóteses em investigação que visam a obtenção de respostas mensuráveis e relevantes, tendo em conta a perceção dos colaboradores da organização que é objeto de estudo, o Metropolitano de Lisboa.

Hipótese 1 (H1): As políticas e ações de Comunicação Interna visam reforçar o bem-estar organizacional dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.

Hipótese 2 (H2): O Metropolitano de Lisboa é percecionado pelos seus colaboradores como uma organização mais humana, devido ao reforço do bem-estar organizacional.

Hipótese 3 (H3): A Comunicação Interna como uma área estratégica de reforço do bem-estar organizacional é valorizada pelos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.

A primeira hipótese em investigação procura compreender, de um ponto de vista estratégico, em que medida as ações e políticas de comunicação interna do Metropolitano de Lisboa podem reforçar o bem-estar organizacional (Bradbury & Lichtenstein, 2000; Dimotakis *et al.*, 2011). Esta hipótese em investigação é pertinente, uma vez que se poderá efetuar uma comparação entre aquilo que é o ponto de vista da organização sobre esta matéria e aquilo que é a perceção dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, podendo posteriormente obter-se algumas conclusões desta análise.

Já a segunda hipótese em investigação foca-se na perceção dos colaboradores relativamente ao bem-estar organizacional e no modo como a organização demonstra a sua intenção em gerar uma empresa mais humanizada, com foco no seu bem-estar (Rogala & Bialowas, 2016). Aqui pretende-se compreender se os colaboradores do Metropolitano de Lisboa percecionam a organização para a qual trabalham como uma organização humanizada que detém procedimentos e políticas direcionadas para o seu bem-estar (Daneshvari *et al.*, 2013; Vergara & Branco, 2001).

No caso da terceira hipótese em investigação, também esta se foca na perceção e valorização dos colaboradores, mas neste caso quanto à temática da comunicação interna e em que

medida, de forma estratégica, esta permite reforçar o seu bem-estar (Brandão, 2014; Kim *et al.*, 2018). Pretende-se, então, compreender de que forma a comunicação interna estratégica pode ter um contributo favorável ao bem-estar dos colaboradores (Bucata & Rizescu, 2017; Constantin & Baias, 2015; Tenney *et al.*, 2016). Neste caso, poderá efetuar-se a comparação, como anteriormente mencionado, com a primeira hipótese em investigação, para se compreender se as perspetivas da organização e dos colaboradores são idênticas ou díspares.

Posteriormente, procura-se validar e/ou refutar estas três hipóteses em investigação e aferir se, de facto, a comunicação interna pode contribuir, ou não, para o reforço do bem-estar dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa. Em última instância, pretende-se apresentar pistas e diretrizes futuras para que esta organização em particular possa retirar o melhor partido dos dados auferidos e conseguir melhorar as suas práticas e processos internos relativamente às temáticas da comunicação interna e do bem-estar dos colaboradores.

Deste modo, a seguinte tabela 3 pretende facilitar a compreensão deste processo de validação ou refutação das hipóteses em investigação apresentadas, em particular na aplicação do inquérito por questionário, apresentando uma clara relação entre os modelos de avaliação, as variáveis e dimensões em estudo. Pela sua extensão, apresentamos no anexo F o processo completo de comprovação de todas as hipóteses em investigação, através da respetiva relação entre os objetivos de investigação, os métodos e instrumentos de investigação, as variáveis em estudo e, em particular, a correlação entre as dimensões de análise e os itens existentes no inquérito por questionário, quando aplicável.

Tabela 3 - Correspondência entre construto metodológico, perguntas do inquérito por questionário, e hipóteses em investigação

Modelos	Variáveis	Dimensões	Perguntas	Hipóteses
Dessen e Paz (2010b)	Bem-estar nas organizações	Reconhecimento	18, 19, 20	H2
		Salário	21, 22, 23	
		Relação com a chefia	24, 25, 26	
		Relação com colegas	27, 28	
		Identificação com a organização	29, 30, 31	
		Oportunidades de crescimento	32, 33, 34, 35	
		Condições de trabalho	36, 37, 38, 39	
		Valorização	40, 41, 42	
		Realização	43, 44, 45, 46	
Verčič <i>et al.</i> (2009)	Comunicação interna	Satisfação relativa ao <i>feedback</i>	1, 2	H3
		Satisfação da comunicação com o supervisor imediato	3, 4	
		Satisfação com a comunicação horizontal	5, 6	
		Satisfação com a comunicação informal	7, 8, 9	
		Satisfação com a informação relativa à organização	10, 11, 12	
		Satisfação com o clima de comunicação	13, 14, 15	
		Satisfação com a qualidade dos <i>media</i> utilizados para a comunicação	16, 17	

Fonte: Elaboração própria

### **Parte III – Caso de Estudo**

## **Capítulo V – Análise de Dados e Discussão de Resultados da Investigação**

### **5.1. Análise de dados exploratórios qualitativos**

Como anteriormente referido, as entrevistas exploratórias visaram a recolha de informações contextualizadas a esta organização, para que fosse possível obter maior detalhe e abrangência nas temáticas em estudo. Tais entrevistas foram também um pilar na construção de um inquérito por questionário adaptado à realidade organizacional do Metropolitano de Lisboa.

Deste modo, foi realizada uma entrevista exploratória ao responsável pela comunicação interna no Metropolitano de Lisboa – Dr. José Manuel Gonçalves, Chefe de Departamento de Conhecimento e Talento da Direção de Capital Humano -, na qual esteve também presente a Dra. Cristina Augusto, Técnica Superior na área de Comunicação Institucional da Secretaria Geral (ver anexo B), que contactam direta e diariamente com as dinâmicas organizacionais em estudo – a comunicação interna e o bem-estar organizacional. Como referido previamente, a Dra. Cristina Augusto, com quem foi desenvolvida a dissertação de mestrado, e que foi o ponto de contacto entre esta investigação e o Metropolitano de Lisboa, estava, antes da reestruturação organizacional, responsável pela comunicação interna. Devido a estes fatores, considerou-se importante que esta figura estivesse presente durante a entrevista, mesmo que de forma mais passiva, para poder dar algum contributo que considerasse necessário.

De seguida apresentam-se as ilações decorrentes desta entrevista.

Após a reestruturação da organização, as diferentes áreas da comunicação do Metropolitano de Lisboa foram distribuídas por diferentes departamentos: a comunicação interna ficou inserida na Direção de Capital Humano, a comunicação institucional é parte integrante da Secretaria Geral, e a comunicação com o cliente ficou ao encargo da Direção de Clientes. Por um lado, isto demonstra a importância que a comunicação interna tem para a

organização, pois esta ficou exclusivamente parte de um departamento cujo foco são os colaboradores. Como refere o Dr. José Manuel Gonçalves, “o facto de destacar a área da comunicação interna e colocá-la na Direção do Capital Humano e tendo como público-alvo, especificamente, os trabalhadores, reflete a importância que se dá à comunicação interna”. Por outro, existe uma necessidade ainda maior de articulação entre as várias áreas da comunicação e respetivos responsáveis, para que exista uma consistência, coesão, e harmonização da comunicação para ambientes internos e externos à organização. Por se considerar que existia uma descoordenação entre estas três áreas, a organização decidiu criar um grupo de trabalho específico para a comunicação, de modo a mitigar este problema.

Uma vez que o Dr. José Manuel Gonçalves é relativamente recente na área da comunicação interna, tendo apenas começado a trabalhar nesta área com a reestruturação organizacional, este grupo de trabalho concede-lhe algum apoio na área da comunicação e sente que existe melhor coordenação entre as várias áreas da comunicação com tal força de trabalho.

Nos anos subsequentes à reestruturação, o principal foco da comunicação interna passou pela pandemia de COVID-19, informando os colaboradores sobre os avanços desta situação externa à organização, mas também com um foco especialmente direcionado ao bem-estar dos colaboradores no âmbito da saúde. Atualmente, a transição está a ser feita para um contexto diferente, com foco nos eventos corporativos, no dia-a-dia da organização, bem como na transmissão dos valores do Metropolitano de Lisboa e da sua aplicação e divulgação para a comunidade organizacional.

O principal canal de comunicação interna do Metropolitano de Lisboa passa pelo portal interno, a intranet (Portal Metro), onde são partilhadas todas as notícias de eventos e sobre a organização, informações, apoios de campanhas externas, entre outros. A intranet é, para esta organização, o local onde todas as informações e partilhas de comunicação interna ocorrem. É também utilizado pontualmente o *email* corporativo, quando existem informações de carácter mais importante que devem ser divulgadas a todos os colaboradores. Por fim, nesta fase estão também numa reta final de lançamento da sua televisão corporativa, que terá conteúdos diferentes daqueles disponibilizados na intranet, sendo mais interativos com suporte de vídeo ao invés de texto.

Embora a intranet seja o canal de comunicação interna mais utilizado, na verdade esta não tem dados quantitativos de visualizações nem permite a obtenção de métricas relevantes para esta área. Deste modo, e como referido pelo Dr. José Manuel Gonçalves:

“Não consigo em concreto dizer que tipos de conteúdos são mais vistos nem se temos muitas visitas no portal. A perceção que nós temos é que há muitas pessoas que não veem o portal. Pode não ser o canal mais eficaz, mas é aquele que nós usamos mais. Quando queremos chegar a todas as pessoas efetivamente mandamos um *email*. Pelo menos à caixa do correio de todos chega. Se leem ou não? Também não sabemos”.

Este poderá ser um obstáculo para o departamento de comunicação interna, pela dificuldade de perceber exatamente que tipo de conteúdos os colaboradores mais apreciam e com que interagem mais. Talvez por isso, o principal desafio desta área de comunicação é, pela opinião do responsável, chegar aos colaboradores. Inclusive a organização planeia a substituição ou alteração da plataforma da intranet, não só pela descontinuidade por parte do fornecedor, mas para conseguirem desenvolver mais eficazmente um planeamento estratégico da comunicação interna. Durante esta entrevista, o Dr. José Manuel Gonçalves destacou alguns destes desafios, nomeadamente: “como é que podemos chegar às pessoas de uma forma mais fácil? Como é que podemos fazê-las ler mais aquilo que são as nossas comunicações e informações? E, por outro lado, a substituição dos canais de comunicação que estamos a usar”.

No caso do bem-estar organizacional, não existe uma área de foco desta temática dentro da Direção de Capital Humano nem em outro departamento desta organização. Por ser uma temática multidisciplinar, o bem-estar no Metropolitano de Lisboa é então transversal às áreas de foco da Direção de Capital Humano, existindo uma congregação de esforços com foco na questão do bem-estar dos colaboradores. Os esforços conjuntos advêm das seguintes áreas:

- i) Da comunicação interna, com a partilha de conteúdos e eventos relacionados com o bem-estar dos colaboradores, que podem ser desenvolvidos por esta área de comunicação interna ou por outras áreas da Direção de Capital Humano;
- ii) Da saúde e segurança no trabalho, por um lado, com a tradicional medicina do trabalho, que aufere os rastreios periódicos e campanhas sobre alguma temática em

particular dentro da área, mas também através de diagnósticos e análises de risco aos colaboradores, e ainda com o desenvolvimento de ações com o intuito de mitigar o risco e que permitem contribuir para o aumento do bem-estar dos colaboradores que estão expostos a riscos, como é o caso dos Maquinistas;

- iii) Da formação, que se tem focado em aspetos da saúde mental dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, com a realização de *workshops* de saúde mental, criação de conteúdos de formação relacionados com *mindfulness* e com a inteligência emocional;
- iv) E da responsabilidade social, através da realização de eventos que podem contribuir para o bem-estar dos colaboradores, através do bem-estar emocional.

Note-se que, devido ao facto do bem-estar organizacional não ser exclusivo de uma área, nem existindo uma pessoa responsável por esta temática dentro da organização, não foi possível realizar uma entrevista direcionada a tal indivíduo. Por isso, as questões do bem-estar organizacional foram aprofundadas também com o Dr. José Manuel Gonçalves, que, como explicado, tem contacto diário e direto com a temática do bem-estar, bem como com suporte da Dra. Cristina Augusto.

Relativamente às preocupações da comunicação interna para com a temática do bem-estar dos colaboradores, existe um conjunto de ações desenvolvidas pelo Metropolitano de Lisboa que, como vimos, são transversais a várias áreas na Direção de Capital Humano. Na área da comunicação interna, a equipa desenvolve diversas atividades às quais todos os colaboradores podem aderir, tais como: atividades na área da responsabilidade social, ações de rastreio no âmbito da saúde, a organização de *workshops* e formações direcionados ao *mindfulness* e à saúde mental. Todas estas e outras ações, mesmo que desenvolvidas por outras áreas dentro da Direção de Capital Humano, são divulgadas internamente através da comunicação interna.

Durante a pandemia de COVID-19, a área de comunicação interna teve ainda o cuidado de partilhar conteúdos externos de bem-estar, provenientes da Ordem dos Psicólogos e do Serviço Nacional de Saúde, para que os colaboradores pudessem ter os cuidados adequados, não só em casa como também no seu local de trabalho. Mais recentemente, há cerca de dois

anos, o Metropolitano de Lisboa participou num estudo sobre felicidade organizacional, no qual pôde ter um diagnóstico nesta temática, e, consequentemente, poder desenvolver ações também específicas nesta área.

Embora o responsável pela comunicação interna do Metropolitano de Lisboa não nos consiga dizer com exatidão qual a perceção dos colaboradores quanto à contribuição da comunicação interna da organização para o reforço do seu bem-estar, devido à falta de métricas disponíveis nos seus canais de comunicação, este é da opinião de que a perceção dos colaboradores quanto a esta temática é positiva. Isto porque as ações e eventos partilhados são, maioritariamente, de inscrição obrigatória, detendo uma grande adesão ao ponto de esgotar o número de inscrições possíveis. Deste modo, o Dr. José Manuel Gonçalves considera que, através da comunicação interna, conseguem “contribuir para que as pessoas tenham ou modifiquem alguns dos seus comportamentos que lhes proporcionam mais bem-estar ou saúde, quer na vida profissional, quer na vida pessoal”.

Para o responsável de comunicação interna, todo o tipo de ações de formação e de responsabilidade social são muito importantes para os colaboradores. No entanto, também existem outras medidas valorizadas pelos colaboradores, tais como o teletrabalho e a conciliação entre a vida pessoal e profissional, pois veio contribuir muito para o bem-estar dos indivíduos. Numa vertente de saúde, também se considera que os colaboradores valorizam os diversos rastreios disponibilizados pela organização, uma vez que a adesão é sempre bastante elevada.

Na área do bem-estar organizacional, existe ainda o centro cultural e desportivo do Metropolitano de Lisboa, uma entidade que não está na estrutura desta organização, mas que detém pessoas da mesma a trabalhar nela e que se encontra sediada nas infraestruturas do Metropolitano de Lisboa. Este centro cultural e desportivo é exclusivo aos colaboradores desta organização e procura promover a atividade física, excursões e ainda torneios desportivos, entre outros, com o intuito de melhorar a qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores.

Por último, o grande desafio encontrado na temática do bem-estar organizacional passa pela sua transversalidade. Por existirem diversas ações de várias áreas dentro da Direção de Capital Humano, o responsável de comunicação interna compreende que existe uma lacuna na medida em que não foi ainda desenvolvida uma política estruturada específica para o bem-estar, para servir de ponto orientador para todas as áreas dentro deste departamento. Ademais, faz também falta a esta organização ter maior *feedback* por parte dos colaboradores sobre esta temática do bem-estar, para que se possam atender melhor às suas necessidades e expectativas.

Em suma, desde a reestruturação organizacional, que coincidiu com o início da pandemia de COVID-19, a comunicação interna, que está inserida dentro da Direção de Capital Humano, tem estado focada no bem-estar dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa. Embora existam algumas lacunas, em particular na forma de avaliação dos conteúdos e ações disponibilizadas aos colaboradores, de uma forma geral, o responsável de comunicação interna considera que os colaboradores valorizam tanto as divulgações de comunicação interna como as ações direcionadas para o seu bem-estar. Em particular durante a pandemia de COVID-19, a perceção foi de que os colaboradores se sentiram apoiados pela organização, pela forma como disponibilizou informação, exames médicos e como conseguiu escutar e compreender as necessidades dos seus colaboradores.

## **5.2. Análise geral de dados quantitativos**

O intuito deste subcapítulo será a análise dos dados primários do estudo obtidos através da aplicação do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, na qual se visa interpretar e categorizar tais dados por forma a obter conclusões relevantes para a validação ou refutação das hipóteses em investigação (Bell, 2010).

Este questionário, tal como anteriormente mencionado, esteve disponível para preenchimento de todos os colaboradores da organização durante 25 dias corridos com o objetivo de se obterem dados mensuráveis. A análise decorrente destes dados foi elaborada com o auxílio de tabelas, gráficos e testes estatísticos, assim como através de reflexões

aprofundadas que visam servir de complemento à informação visual apresentada, permitindo uma melhor compreensão e percepção dos dados obtidos (Carmo & Ferreira, 2008).

### 5.2.1. Dados de caracterização

Os dados de caracterização dos inquiridos foram obtidos através das respetivas respostas às questões apresentadas na última secção do questionário, correspondente aos dados sociodemográficos. Esta secção visava obter os seguintes dados: idade, género, antiguidade, categoria profissional e área funcional onde se insere.

Os dados de caracterização permitem-nos identificar um perfil dos colaboradores inquiridos, tal como se pode visualizar na tabela 4. No entanto, não deixa de ser importante analisar cada uma destas variáveis individualmente e compará-las, por forma a que se possam extrair diferenças entre os diversos grupos.

Tabela 4 - Dados gerais de caracterização da amostra

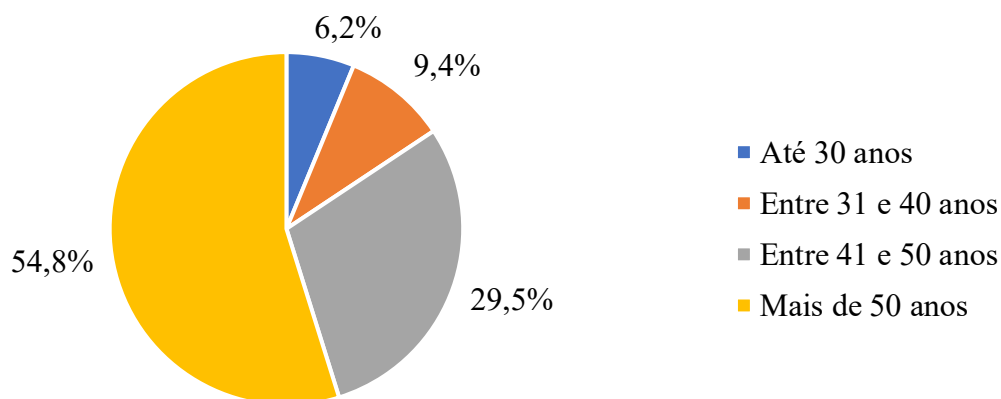
Variáveis		Frequência absoluta	Frequência relativa
Idade	Até 30 anos	31	6,2%
	Entre 31 e 40 anos	47	9,4%
	Entre 41 e 50 anos	147	29,5%
	Mais de 50 anos	273	54,8%
Género	Feminino	196	39,4%
	Masculino	297	59,6%
	Outro	5	1%
Antiguidade	Menos de 1 ano	24	4,8%
	Entre 1 e 3 anos	40	8%
	Entre 4 e 10 anos	29	5,8%
	Entre 11 e 20 anos	94	18,9%
	Mais de 20 anos	311	62,4%
Categoria Profissional	Administração	0	0%
	Agente de Tráfego	28	5,6%
	Chefe de Departamento	19	3,8%
	Chefe de Núcleo	10	2%
	Coordenador	10	2%
	Desenhador / Projetista	9	1,8%
	Diretor	6	1,2%
	Encarregado	12	2,4%
	Fiscal	4	0,8%
	Inspetor	33	6,6%
	Maquinista	45	9%

	Mestre	8	1,6%
	Motorista	0	0%
	Oficial	25	5%
	Operador	61	12,2%
	Secretário Administração	6	1,2%
	Técnico Administrativo	9	1,8%
	Técnico Auxiliar/Principal	75	15,1%
	Técnico Superior	117	23,5%
	Outros	21	4,2%
<b>Área Funcional</b>	Centro de Inovação e Desenvolvimento Sustentável	7	1,4%
	Conselho de Administração	0	0%
	Direção de Capital Humano	39	7,8%
	Direção de Clientes, Comercial e Marketing	141	28,3%
	Direção de Coordenação de Empreendimentos	80	16,1%
	Direção de Logística	9	1,8%
	Direção de Manutenção	64	12,9%
	Direção de Operação	95	19,1%
	Direção de Planeamento, Controlo e Gestão do Património	8	1,6%
	Direção de Segurança e Vigilância	4	0,8%
	Direção de Tecnologias de Informação	14	2,8%
	Direção Financeira	9	1,8%
	Gabinete de Auditoria Interna, Risco e <i>Compliance</i>	5	1%
	Gabinete Jurídico e Contencioso	5	1%
Secretaria Geral	18	3,6%	

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à distribuição da amostra por idade (ver gráfico 1), conseguiu-se obter dados de todas as faixas etárias definidas, mas constata-se uma prevalência no escalão de mais de 50 anos de idade (54,8), seguido do escalão dos 41 aos 50 anos (29,5%) e do escalão dos 31 aos 40 anos (9,4%). Com uma taxa de resposta inferior temos o grupo etário até aos 30 anos, com 6,2% dos inquiridos. Em suma, esta é uma amostra com uma idade mais avançada, uma vez que 84,3% dos inquiridos tem 41 ou mais anos.

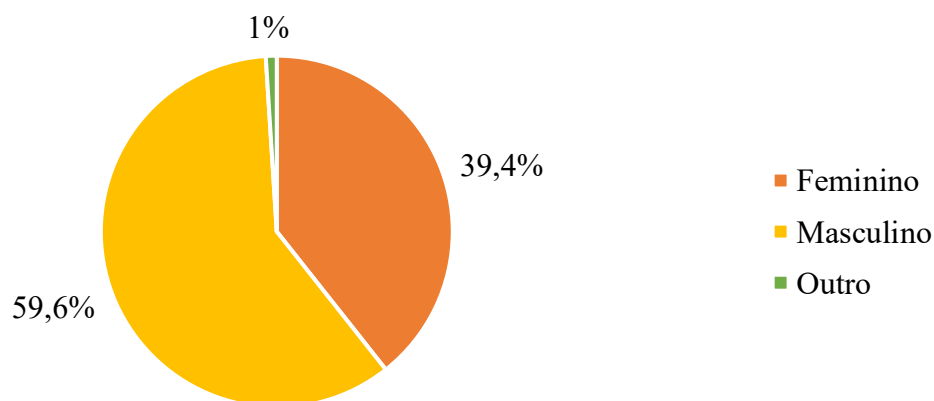
Gráfico 1 - Idade



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à distribuição da amostra por género (ver gráfico 2), conseguimos observar que a maioria dos inquiridos são do género masculino (59,6%). Com quase menos 20 pontos percentuais, temos 39,4% dos inquiridos do género feminino. Os indivíduos que escolheram a opção “Outros” representam apenas 1% do total, pelo que a sua representatividade e significância será muito reduzida.

Gráfico 2 - Género



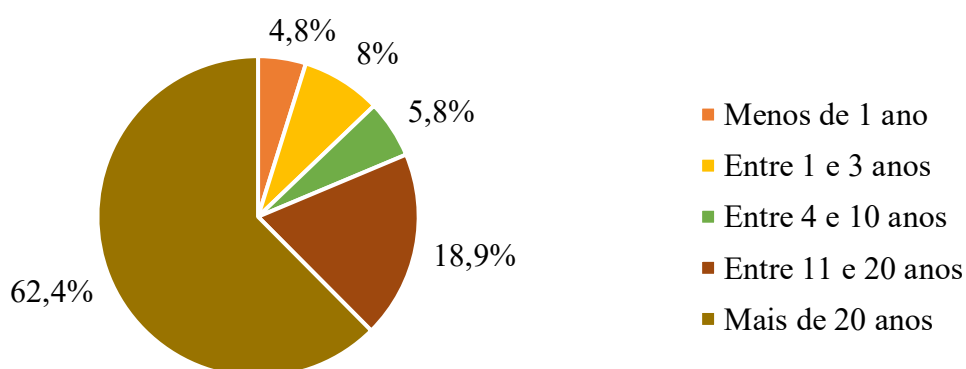
Fonte: Elaboração própria

No que toca à distribuição da amostra por antiguidade dos colaboradores (ver gráfico 3), observa-se uma grande disparidade nas respostas obtidas, destacando-se que 62,4% dos

inquiridos trabalha há mais de 20 anos no Metropolitano de Lisboa, sendo que apenas 18,9% da amostra está na organização num intervalo temporal de 11 a 20 anos. Nota-se que, tal como acontece com a idade dos indivíduos, 81,3% dos inquiridos trabalha nesta organização há 11 ou mais anos.

Observa-se ainda que os colaboradores com uma antiguidade entre um e três anos representam 8%, mais do que os 5,8% ou 4,8% respeitantes aos inquiridos que trabalham, respetivamente, entre quatro e 10 anos e há menos de um ano na organização. Esta ligeira diferença poderá ter a ver com uma maior concentração de contratações de colaboradores nesse período temporal.

Gráfico 3 - Antiguidade na organização

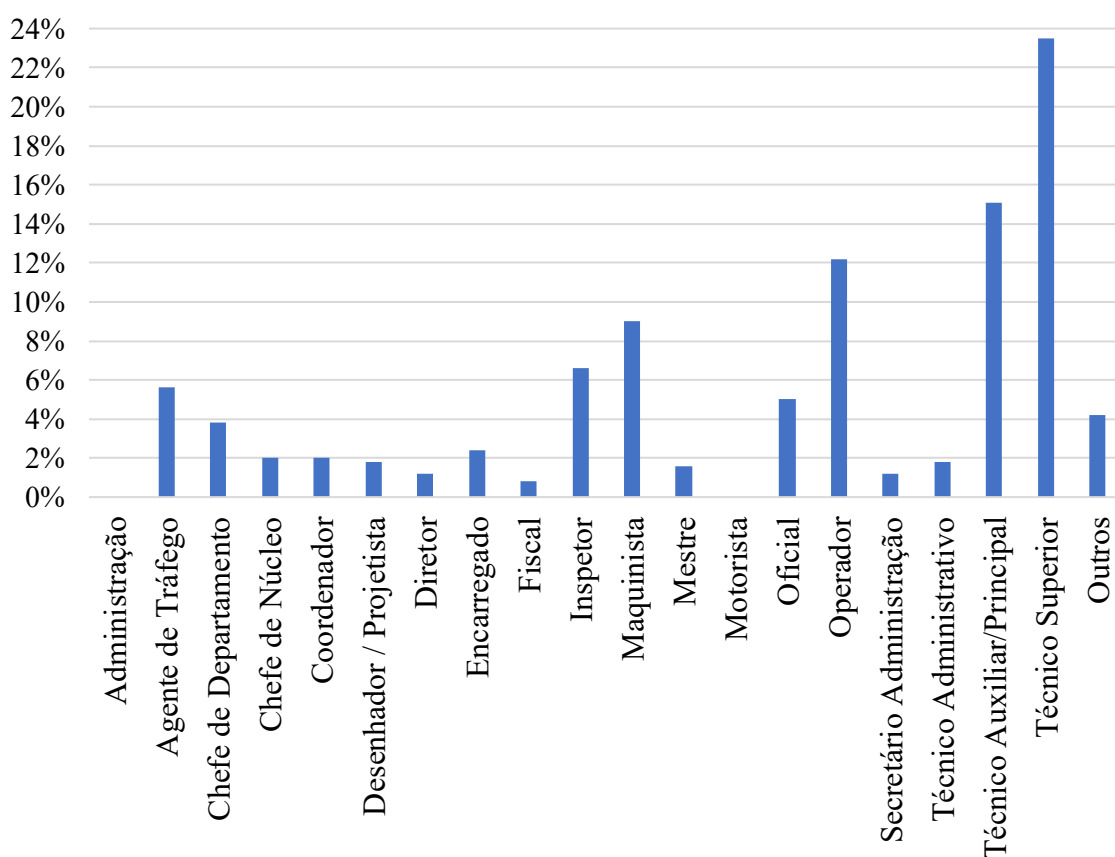


Fonte: Elaboração própria

A distribuição da amostra por categoria profissional (ver gráfico 4) é também ela dissemelhante. Destaca-se a falta de respostas nas categorias profissionais (i) Administração e (ii) Motorista, o que pode ser uma consequência da baixa frequência de acesso às plataformas onde o inquérito por questionário foi partilhado (*email* corporativo e intranet “Portal Metro”) ou mesmo por falta de tempo disponível para responder ao questionário. Quanto aos dados da amostra obtidos, podemos concluir que existiu um elevado número de respostas da categoria “Técnico Superior” (23,5%), seguido da categoria “Técnico Auxiliar/Principal” (15,1%) e da categoria “Operador” (12,2%), perfazendo estas três categorias 50,8% da amostra.

Abaixo dos 10% encontram-se sete categorias: (i) “Maquinista” (9%), (ii) “Inspetor” (6,6%), (iii) “Agente de Tráfego” (5,6%), (iv) “Oficial” (5%), (v) “Outros” (4,2%), (vi) “Chefe de Departamento” (3,8%), e (vii) “Encarregado” (2,4%). Por último, as categorias com 2% dos inquiridos são “Chefe de Núcleo” e “Coordenador”, e com uma representatividade muito diminuta, destacam-se as restantes categorias profissionais: “Desenhador/Projetista” e “Técnico Administrativo” (1,8%), “Mestre” (1,6%), “Diretor” (1,2%), “Secretário Administração” (1,2%) e “Fiscal” (0,8%).

Gráfico 4 - Categoria Profissional

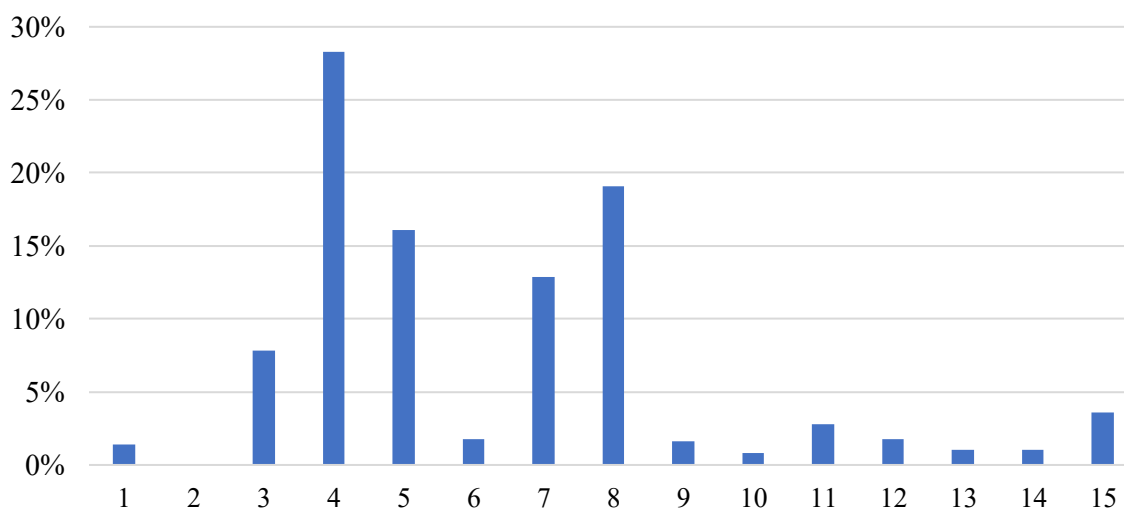


Fonte: Elaboração própria

Por último, no que concerne à área funcional na qual os colaboradores estão inseridos (ver gráfico 5), cabe destacar que, também aqui, não se obteve nenhuma resposta dos inquiridos da área funcional “Conselho de Administração”. A taxa de resposta com maior incidência trata-se da área funcional “Direção de Clientes, Comercial e Marketing” (28,3%), seguida da “Direção de Operação” (19,1%), da “Direção de Coordenação de Empreendimentos”

(16,1%), da “Direção de Manutenção” (12,9%) e da “Direção de Capital Humano” (7,8%). Estas áreas funcionais representam 84,2% da amostra obtida, sendo que as restantes áreas funcionais se encontram com uma taxa de resposta abaixo dos 4%: “Secretaria Geral” (3,6%), “Direção de Tecnologias de Informação” (2,8%), “Direção de Logística” e “Direção Financeira” (1,8% cada), “Direção de Planeamento, Controlo e Gestão do Património” (1,6%), “Centro de Inovação e Desenvolvimento Sustentável” (1,4%), “Gabinete de Auditoria Interna, Risco e *Compliance*” e “Gabinete Jurídico e Contencioso” (1% cada), e “Direção de Segurança e Vigilância” (0,8%).

Gráfico 5 - Área Funcional



Fonte: Elaboração própria

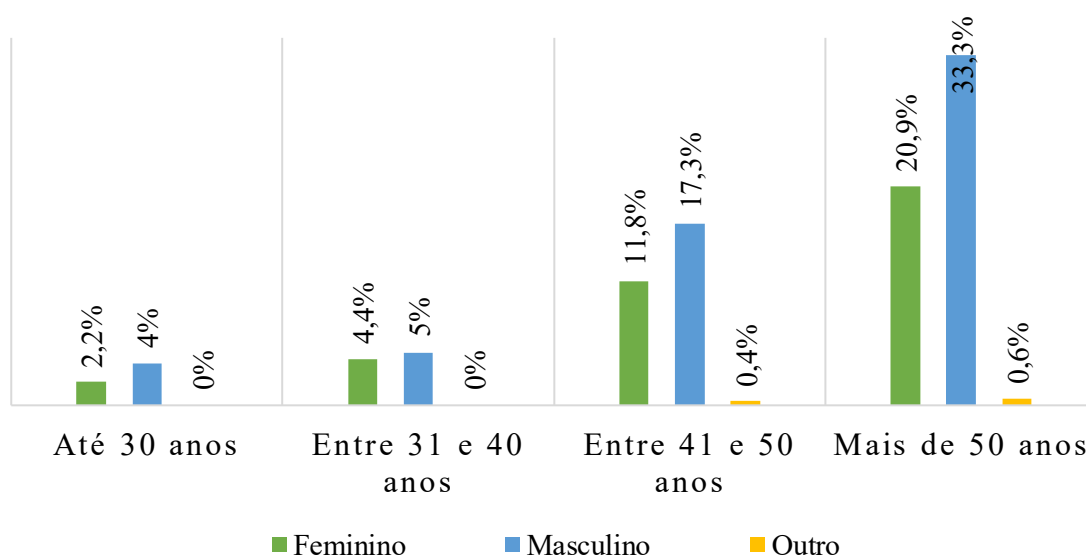
Legenda:

1. Centro de Inovação e Desenvolvimento Sustentável
2. Conselho de Administração
3. Direção de Capital Humano
4. Direção de Clientes, Comercial e Marketing
5. Direção de Coordenação de Empreendimentos
6. Direção de Logística
7. Direção de Manutenção
8. Direção de Operação
9. Direção de Planeamento, Controlo e Gestão do Património

10. Direção de Segurança e Vigilância
11. Direção de Tecnologias de Informação
12. Direção Financeira
13. Gabinete de Auditoria Interna, Risco e *Compliance*
14. Gabinete Jurídico e Contencioso
15. Secretaria Geral

Para aprofundarmos os dados de caracterização, podemos fazer ainda o cruzamento de alguns destes dados. No gráfico 6 podemos observar o cruzamento entre a idade e o género da amostra, no qual percebemos que os indivíduos do género masculino são os de maior idade – 33,3% acima dos 50 anos e 17,3% acima entre os 41 e 50 anos – com 50,6% dos indivíduos acima dos 41 anos. No caso do género feminino, notamos uma menor discrepância entre os escalões de idade mais elevada, perfazendo um total de 32,7% com idades acima dos 41 anos.

Gráfico 6 - Cruzamento dos dados de caracterização "Idade" e "Género"

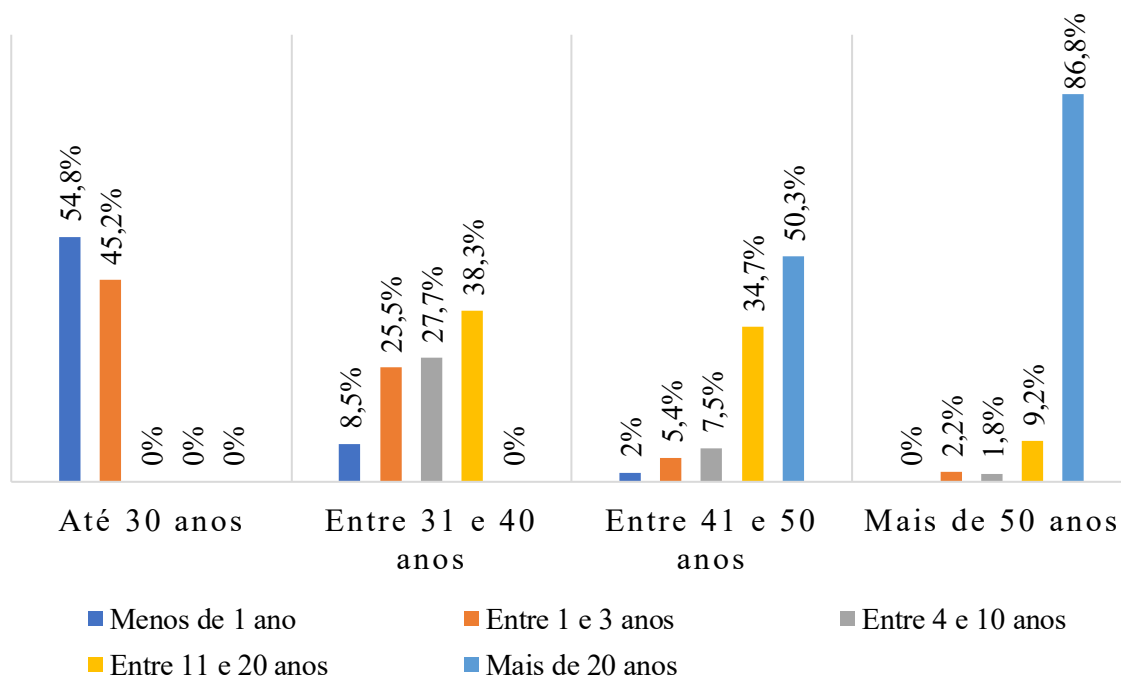


Fonte: Elaboração própria

Quando cruzamos os dados da idade dos inquiridos com a sua antiguidade na organização (ver gráfico 7), é interessante reparar que os indivíduos mais novos tendencialmente são os que se juntaram ao Metropolitano de Lisboa há menos anos. Assim, conseguimos ver que os

indivíduos que têm até 30 anos, são os que estão há menos tempo na organização (54,8% há menos de um ano, e 45,2% entre um e três anos). No pólo oposto, os indivíduos com mais de 50 anos representam 86,8% dos colaboradores que trabalham no Metropolitano de Lisboa há mais de 50 anos.

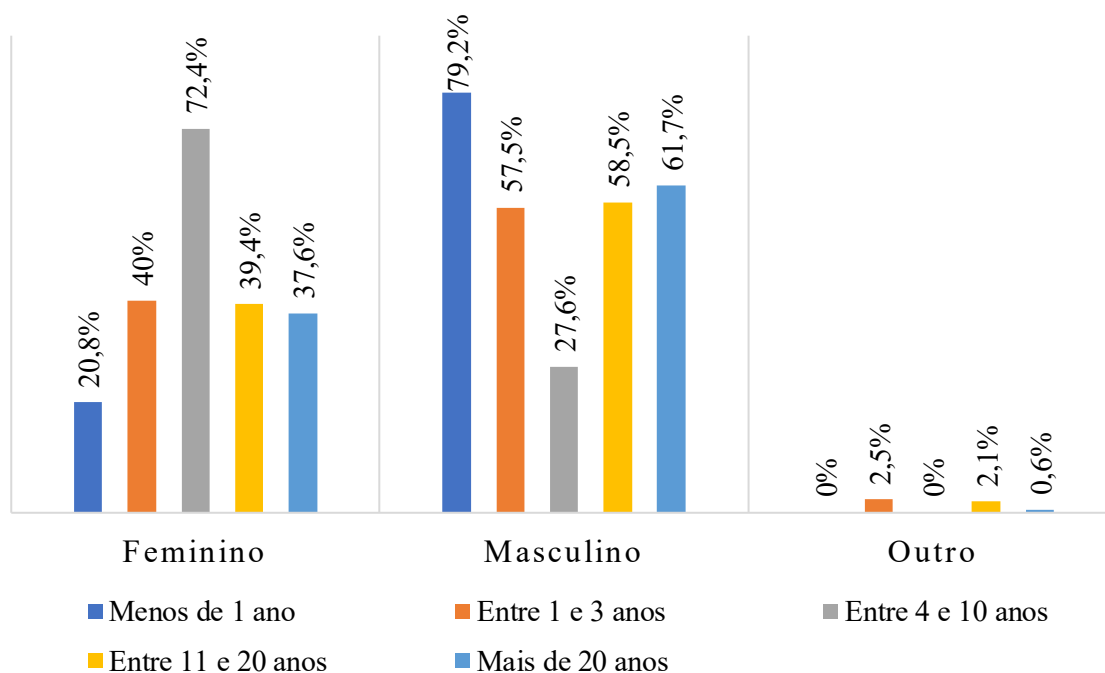
Gráfico 7 - Cruzamento dos dados de caracterização "Idade" e "Antiguidade"



Fonte: Elaboração própria

Ao cruzarmos os dados de caracterização de “Género” e “Antiguidade” (ver gráfico 8), é interessante perceber que, de entre o público interno mais recente na organização, 79,2% é do género masculino e apenas 20,8% do género feminino. Contrariamente a esta tendência, os inquiridos do género feminino representam a grande maioria (72,4%) dos colaboradores com uma antiguidade entre quatro e 10 anos, sendo que os inquiridos do género masculino representam apenas 27,6%. Os outros três escalões de antiguidade têm valores bastante simétricos, sempre com uma percentagem maior de inquiridos do género masculino.

Gráfico 8 - Cruzamento dos dados de caracterização "Género" e "Antiguidade"



Fonte: Elaboração própria

### 5.2.2. Análise dos dados gerais apurados no questionário

Após a análise descritiva dos dados de caracterização da amostra obtida através do questionário, que permitiu obter um perfil dos colaboradores inquiridos do Metropolitano de Lisboa, prosseguimos para uma análise aos dados do estudo. Esta análise dos dados resultantes dos vários itens do questionário, que abordam as temáticas em estudo, será também descritiva e detalhada, procurando obter uma visão minuciosa relativa à perceção dos colaboradores quanto à comunicação interna e ao bem-estar organizacional.

A primeira secção do questionário estava subdividida nas temáticas em estudo. Em primeiro lugar, com itens relacionados com a comunicação interna, através da aplicação do modelo de avaliação da Escala de Satisfação da Comunicação Interna (*Internal Communication Satisfaction Scale - UPZIK*) de Verčič *et al.* (2009). Posteriormente, com itens relacionados com o bem-estar organizacional, através da aplicação do modelo de avaliação da Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações de Dessen e Paz (2010b).

Previamente à análise descritiva dos resultados destas duas temáticas, é relevante compreender o grau de fiabilidade, isto é, a consistência interna dos instrumentos de avaliação. O objetivo passa por verificar se os itens apresentados neste questionário medem efetivamente o mesmo constructo, que neste caso se traduzem na comunicação interna e no bem-estar organizacional, através do alfa de *Cronbach*, o índice de consistência interna (Maroco & Gracia-Marques, 2006).

Quanto ao instrumento de avaliação da variável de comunicação interna, a Escala de Satisfação da Comunicação Interna, foi encontrado um alfa de *Cronbach* de 0.939, o que determina que este instrumento tem uma elevada consistência interna. Quando observado o alfa de *Cronbach* de cada dimensão (ver tabela 5), conclui-se que todas detêm um coeficiente acima de 0.7, à exceção da dimensão “*Feedback*” que apresenta um coeficiente de 0.672, ainda acima do valor aceitável de 0.6 para a consistência interna (Maroco & Gracia-Marques, 2006).

Tabela 5 - Coeficiente de consistência interna para as dimensões da Comunicação Interna

<b>Dimensão</b>	<b>Alfa de <i>Cronbach</i></b>
<i>Feedback</i>	0.672
<b>Comunicação com a chefia direta</b>	0.833
<b>Comunicação com pares/colegas</b>	0.791
<b>Comunicação informal</b>	0.918
<b>Informação sobre a organização</b>	0.815
<b>Clima de comunicação</b>	0.937
<b>Qualidade dos <i>media</i> utilizados para a comunicação</b>	0.826

Fonte: Elaboração própria

No caso do instrumento de avaliação do bem-estar organizacional, a Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações, encontrou-se um alfa de *Cronbach* de 0.946, indicando também um alto coeficiente de consistência interna. Ao observar o alfa de *Cronbach* de cada dimensão (ver tabela 6), podemos concluir que todas as dimensões apresentam um elevado coeficiente acima dos 0.8, excetuando a dimensão “Valorização”, que apresenta um alfa de

*Cronbach* de 0.787, mesmo assim ainda do valor aceitável de 0.6 para a consistência interna (Maroco & Gracia-Marques, 2006).

Tabela 6 - Coeficiente de consistência interna para as dimensões do Bem-estar

<b>Dimensão</b>	<b>Alfa de <i>Cronbach</i></b>
<b>Reconhecimento</b>	0.810
<b>Salário</b>	0.849
<b>Relação com a chefia</b>	0.952
<b>Relação com os colegas</b>	0.863
<b>Identificação com a organização</b>	0.820
<b>Oportunidades de crescimento</b>	0.858
<b>Condições de trabalho</b>	0.859
<b>Valorização</b>	0.787
<b>Realização pessoal</b>	0.907

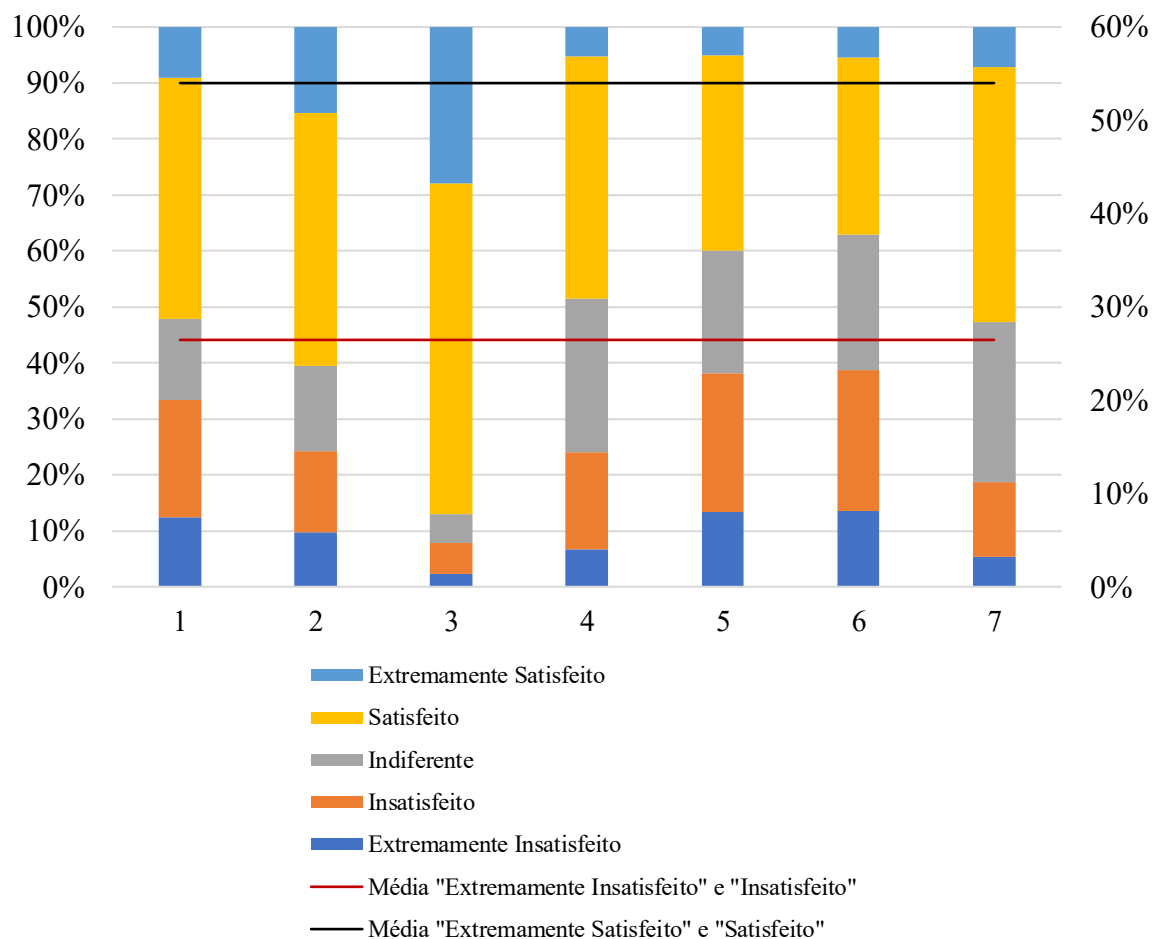
Fonte: Elaboração própria

A nossa investigação irá agora passar por uma análise descritiva dos dados obtidos com as respostas ao questionário. Começando pela primeira temática da comunicação interna, os inquiridos tiveram a possibilidade de se posicionar quanto aos diversos itens apresentados, através de uma escala de Likert de 5 pontos que media a importância concedida a cada item [1 – Extremamente insatisfeito(a); 2 – Insatisfeito(a); 3 – Indiferente; 4 – Satisfeito(a); 5 – Extremamente satisfeito(a)]. Para esta temática, existiam sete dimensões em análise, colocadas em forma de pergunta, pelo que a análise de dados recai sobre as questões 1 a 8 deste questionário (ver anexo C).

No gráfico 9 agregou-se todas as questões relativas à comunicação interna, obtendo-se os dados através da média dos itens de cada dimensão, para uma compreensão mais abrangente de todas as questões. Deste modo, nestas sete dimensões conseguimos obter uma média de satisfação com a comunicação interna (“Extremamente Satisfeito” e “Satisfeito”) de 54%, e uma média de insatisfação com a comunicação interna (“Extremamente Insatisfeito” e “Insatisfeito”) de 26,46%. Estas médias são indicadores relevantes na medida em que se

consegue compreender que há ainda aspetos a melhorar na área da comunicação interna do Metropolitano de Lisboa. Analisemos, então, cada um destes itens ao detalhe.

Gráfico 9 - Satisfação global com a comunicação interna - Pergunta 1 a 7



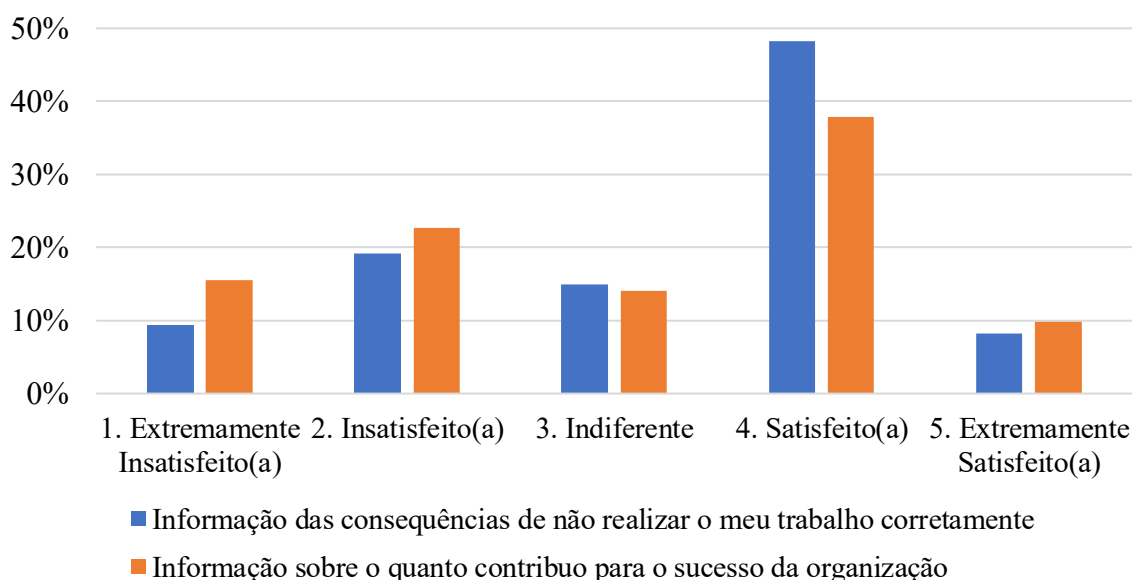
Fonte: Elaboração própria

Legenda:

1. *Feedback*
2. Comunicação com a chefia direta
3. Comunicação com pares/colegas
4. Comunicação informal
5. Informação sobre a organização
6. Clima de comunicação
7. Qualidade dos *media* utilizados para a comunicação

A primeira dimensão, quanto ao grau de satisfação relativamente ao *feedback* que o colaborador recebe, divide-se em dois itens (ver gráfico 10): (i) “informação das consequências de não realizar o meu trabalho corretamente”; e (ii) “informação sobre o quanto contribuo para o sucesso da organização”. Conseguimos observar uma semelhança em ambos os itens, com prevalência na satisfação, com um total de avaliações “Satisfeito” e “Extremamente Satisfeito” de 56,5% e 47,7% no primeiro e segundo itens, respetivamente. Podemos, assim, concluir que os colaboradores do Metropolitano de Lisboa avaliam positivamente o *feedback* que recebem.

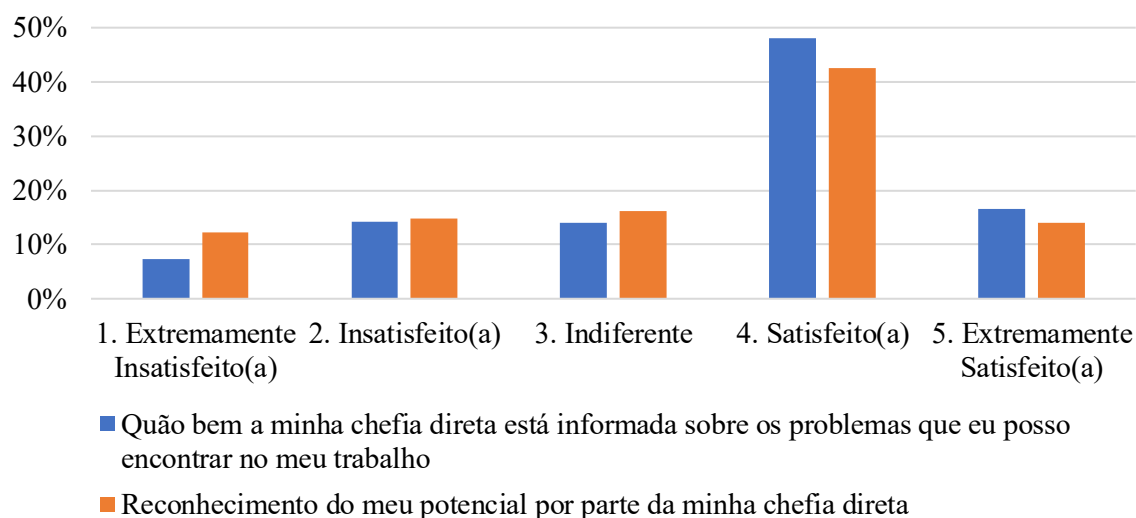
Gráfico 10 - Grau de satisfação relativamente ao *feedback* recebido



Fonte: Elaboração própria

No que à comunicação com a chefia diz respeito, observamos pelo gráfico 11 que esta dimensão conta com dois itens: (i) “quão bem a minha chefia direta está informada sobre os problemas que eu posso encontrar no meu trabalho”, e (ii) “reconhecimento do meu potencial por parte da minha chefia direta”. Destaca-se o grau de avaliação “Satisfeito”, com uma média de 45,3% de ambos os itens, sendo a média do total de avaliações positivas (“Satisfeito” e “Extremamente Satisfeito”) de 60,5%, demonstrando que os colaboradores do Metropolitano de Lisboa se sentem bastante satisfeitos com as suas chefias diretas.

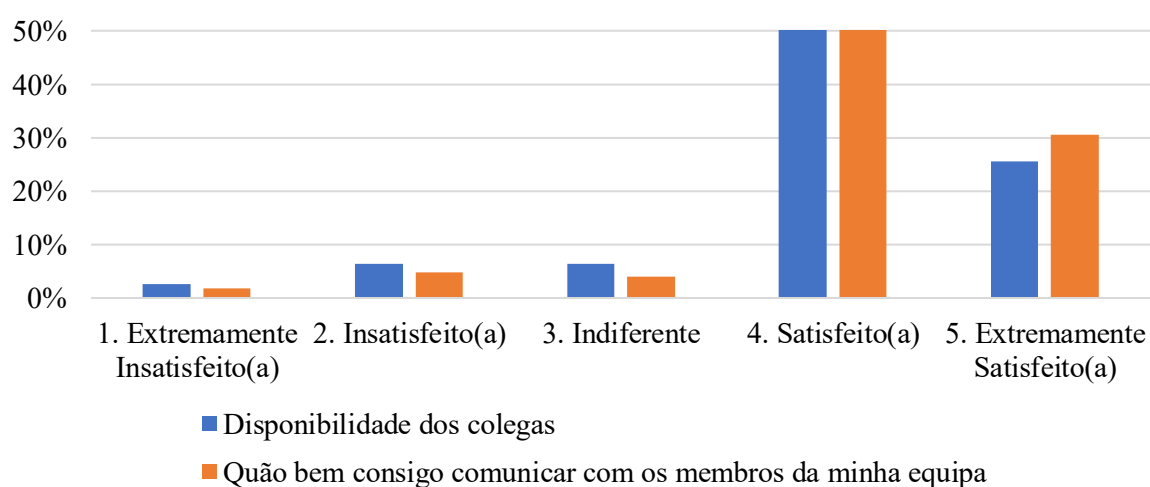
Gráfico 11 - Grau de satisfação relativamente à comunicação com a chefia



Fonte: Elaboração própria

Quando analisado o grau de satisfação da comunicação com os pares/colegas, os colaboradores têm opiniões também bastante positivas (ver gráfico 12). Esta dimensão subdivide-se em dois itens: (i) “disponibilidade dos colegas” e (ii) “quão bem consigo comunicar com os membros da minha equipa”. Ambos os itens obtiveram resultados muito semelhantes, com uma média de satisfação global (“Satisfeito” e “Extremamente Satisfeito”) de 86,9%. Podemos observar que, quando comparado com a comunicação com a chefia direta, a comunicação com os colegas apresenta maior grau de satisfação.

Gráfico 12 - Grau de satisfação relativamente à comunicação com os pares/colegas

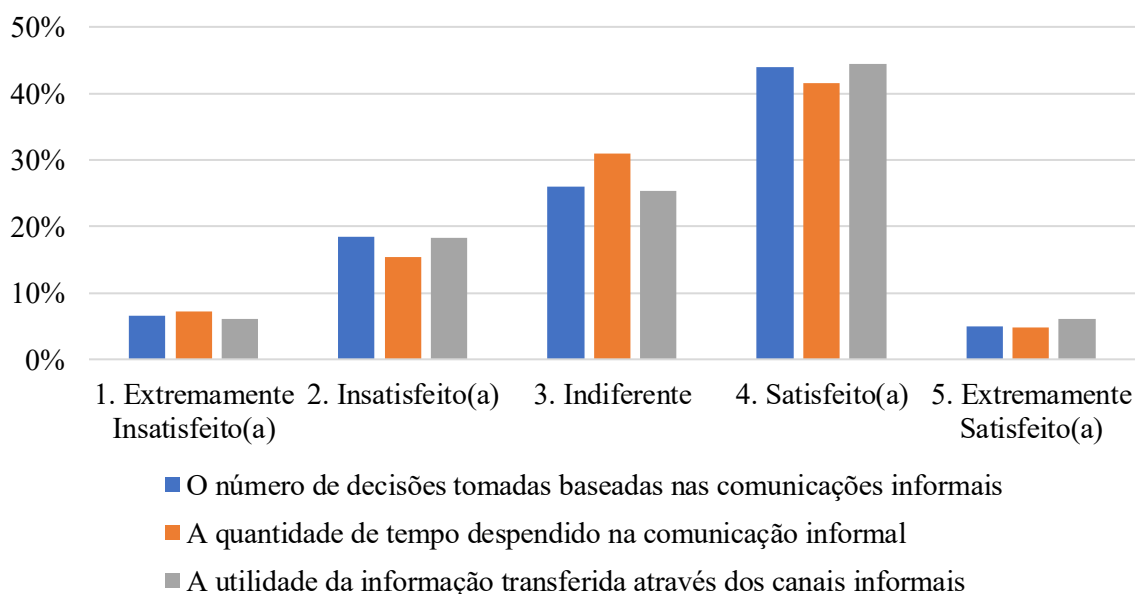


Fonte: Elaboração própria

Passando para a dimensão da comunicação informal (ver gráfico 13), esta divide-se em três itens: (i) “o número de decisões tomadas baseadas nas comunicações informais”, (ii) “a quantidade de tempo despendido na comunicação informal”, e (iii) “a utilidade da informação transferida através dos canais informais”. Nesta dimensão, conseguimos observar pelo gráfico 10, que não temos uma evidência tão elevada como nos anteriores tipos de comunicação de um grau de satisfação positivo.

Embora a avaliação “Satisfeito” tenha uma média dos três itens de 43,3%, a satisfação global destes itens (“Satisfeito” e “Extremamente Satisfeito”) não ultrapassa os 50%, chegando apenas a 48,6%. Por outro lado, observa-se uma insatisfação mais elevada, chegando a insatisfação global destes itens (“Insatisfeito” e “Extremamente Insatisfeito”) aos 24%. Aqui podemos observar um ponto de melhoria para o Metropolitano de Lisboa, evitando que a comunicação informal tenha um impacto negativo na opinião dos seus colaboradores.

Gráfico 13 - Grau de satisfação relativamente à comunicação informal



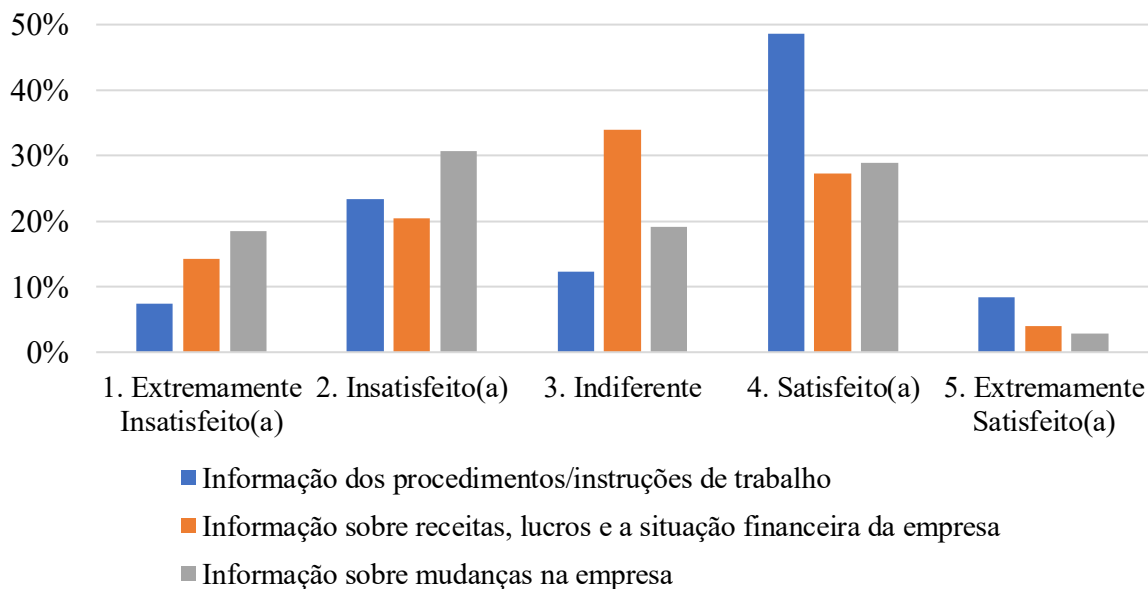
Fonte Elaboração própria

A quinta dimensão é respeitante ao grau de satisfação com a informação sobre a organização (ver gráfico 14), que é subdividida em três itens: (i) “informação dos procedimentos/instruções de trabalho”, (ii) “informação sobre receitas, lucros e a situação financeira da empresa”, e (iii) “informação sobre mudanças na empresa”. Observa-se que os

três itens têm graus de satisfação diferentes, e, no geral, não podemos considerar que os colaboradores do Metropolitano de Lisboa estejam satisfeitos com a informação disponibilizada sobre a organização para a qual trabalham.

O item “informação dos procedimentos/instruções de trabalho” é o que apresenta maior grau de satisfação, com uma avaliação de 48,6% de inquiridos satisfeitos. Por outro lado, a avaliação mais elevada para o item “informação sobre receitas, lucros e a situação financeira da empresa” é a de “Indiferente”, com 33,9%, seguindo-se “Satisfeito” com 27,3% e “Insatisfeito” com 20,5%, o que demonstra que este item é avaliado de forma muito díspar entre os colaboradores. Por último, o item “informações sobre mudanças na empresa” não tem uma avaliação positiva, sendo que o seu grau de satisfação mais elevado é o “Insatisfeito” com 30,7% das respostas, seguido de 28,9% dos inquiridos satisfeitos. Em suma, esta dimensão merece ser aprofundada para se perceber o motivo pelo qual as informações relativas à organização não terem uma avaliação global positiva.

Gráfico 14 - Grau de satisfação relativamente à informação sobre a organização



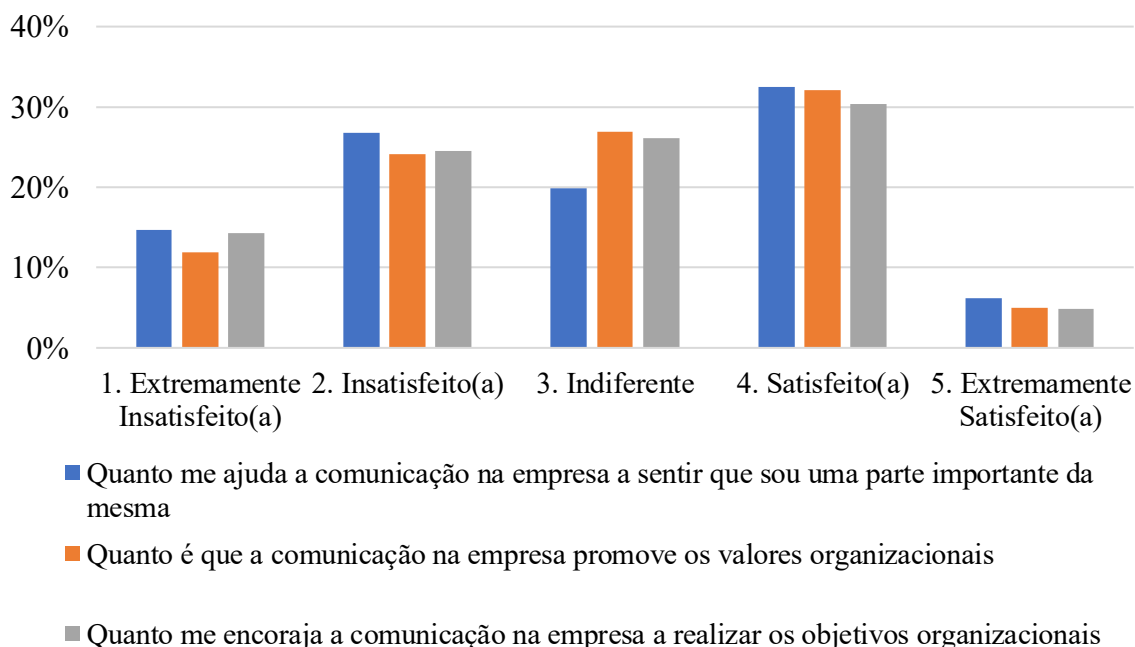
Fonte: Elaboração própria

A penúltima dimensão de análise da temática da comunicação interna é o grau de satisfação quanto ao clima de comunicação (ver gráfico 15), e esta é avaliada através de três itens: (i) “quanto me ajuda a comunicação na empresa a sentir que sou uma parte importante da

mesma”, (ii) “quanto é que a comunicação na empresa promove os valores organizacionais”, e (iii) “quanto me encoraja a comunicação na empresa a realizar os objetivos organizacionais”.

Embora estes itens tenham semelhanças quanto ao grau de satisfação, não podemos afirmar que tenha uma grande evidência de avaliação positiva, isto porque as respostas obtidas indicam-nos valores semelhantes para os graus de avaliação “Insatisfeito”, “Indiferente” e “Satisfeito”, com médias globais dos três itens de 25,1%, 24,3% e 31,7%, respetivamente. Não obstante a avaliação “Satisfeito” seja mais elevada em termos médios, de facto, a avaliação global positiva (“Satisfeito” e “Extremamente Satisfeito”) e a avaliação global negativa (“Insatisfeito” e “Extremamente Insatisfeito”) têm médias muito próximas, com 1,7% de diferença entre si, de 37% e 38,7%, respetivamente. Concluimos, assim, que, de uma forma geral, o grau de satisfação com o clima de comunicação não é positivo, sendo este um tópico de melhoria na comunicação interna do Metropolitano de Lisboa.

Gráfico 15 - Grau de satisfação relativamente ao clima de comunicação



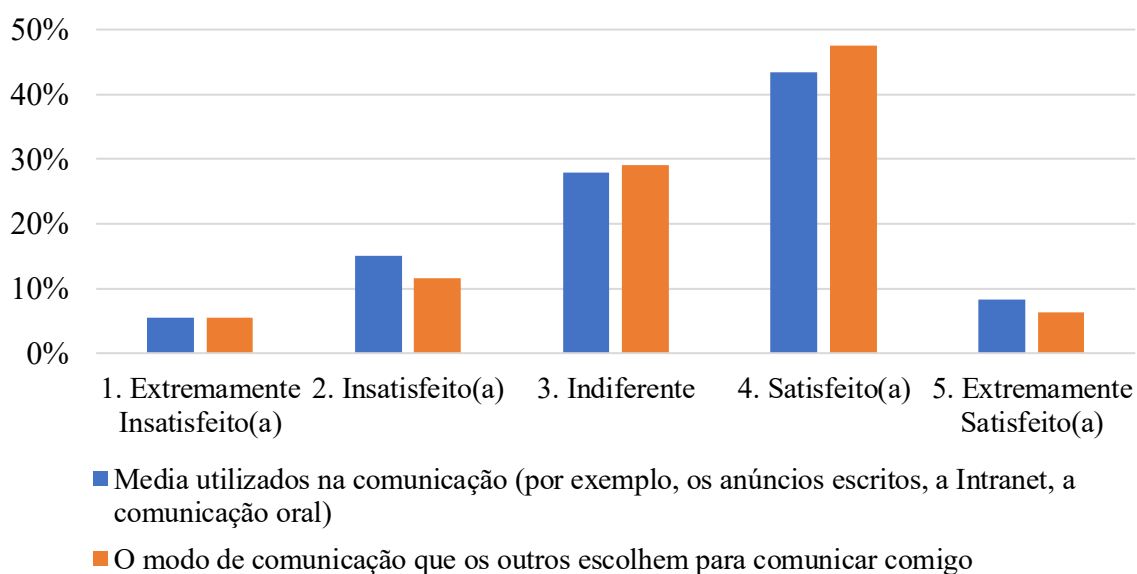
Fonte: Elaboração própria

A última dimensão é referente à qualidade dos *media* utilizados para a comunicação interna no Metropolitano de Lisboa (ver gráfico 16), estando subdividida em dois itens: (i) “*media*

utilizados na comunicação (por exemplo, os anúncios escritos, a Intranet, a comunicação oral)” e (ii) “o modo de comunicação que os outros escolhem para comunicar comigo”. De uma forma geral, observa-se que as avaliações destes dois itens são bastante semelhantes, detendo um grau de satisfação de 43,4% e de 47,6% no primeiro e segundo itens, respetivamente, perfazendo uma média de 45,5% de inquiridos satisfeitos.

No entanto, é importante mencionar que o grau de avaliação “Indiferente” teve um peso relativamente considerável nesta avaliação desta dimensão, com uma média dos itens de 28,5%. Isto poderá significar que nem em todas as áreas funcionais e categorias profissionais esta dimensão de análise faça sentido ou tenha impacto no dia-a-dia desses colaboradores.

Gráfico 16 - Grau de satisfação relativamente à qualidade dos *media* utilizados para a comunicação

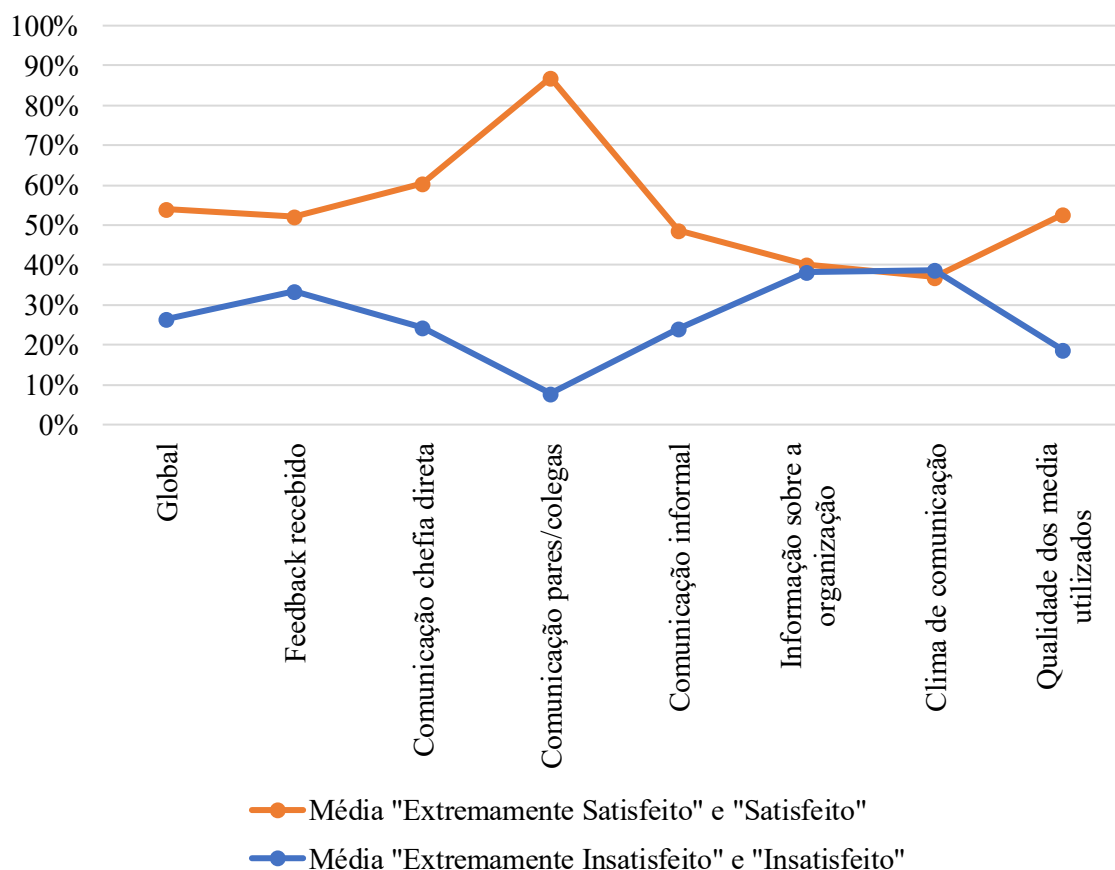


Fonte: Elaboração própria

Uma vez que foi utilizada a média de todos os itens para apresentar o grau de satisfação dos colaboradores relativamente a determinada dimensão, cabe apresentar um resumo (ver gráfico 17) da avaliação média positiva (“Satisfeito” e “Extremamente Satisfeito”) e negativa (“Insatisfeito” e “Extremamente Insatisfeito”) global e de cada dimensão, para que se possa compreender, com recurso a ajuda visual, as diferentes perspetivas dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.

Destaca-se a dimensão “comunicação com os pares/colegas” pela elevada média positiva de 86,9%, seguida da dimensão “comunicação com a chefia” com um grau de satisfação médio positivo de 60,54%, ambas com um grau de satisfação superior à média global. Numa outra perspetiva, cabe mencionar as dimensões “informação sobre a organização” e “clima de comunicação”, que detêm valores médios positivos e negativos muito próximos (40,03% *versus* 38,22%, respetivamente, na primeira dimensão, e 37,01% *versus* 38,69%, respetivamente, na segunda dimensão), não podendo, por isso, concluir que o grau de satisfação dos inquiridos seja positivo.

Gráfico 17 – Avaliação média positiva e negativa global e por dimensão para a variável de comunicação interna



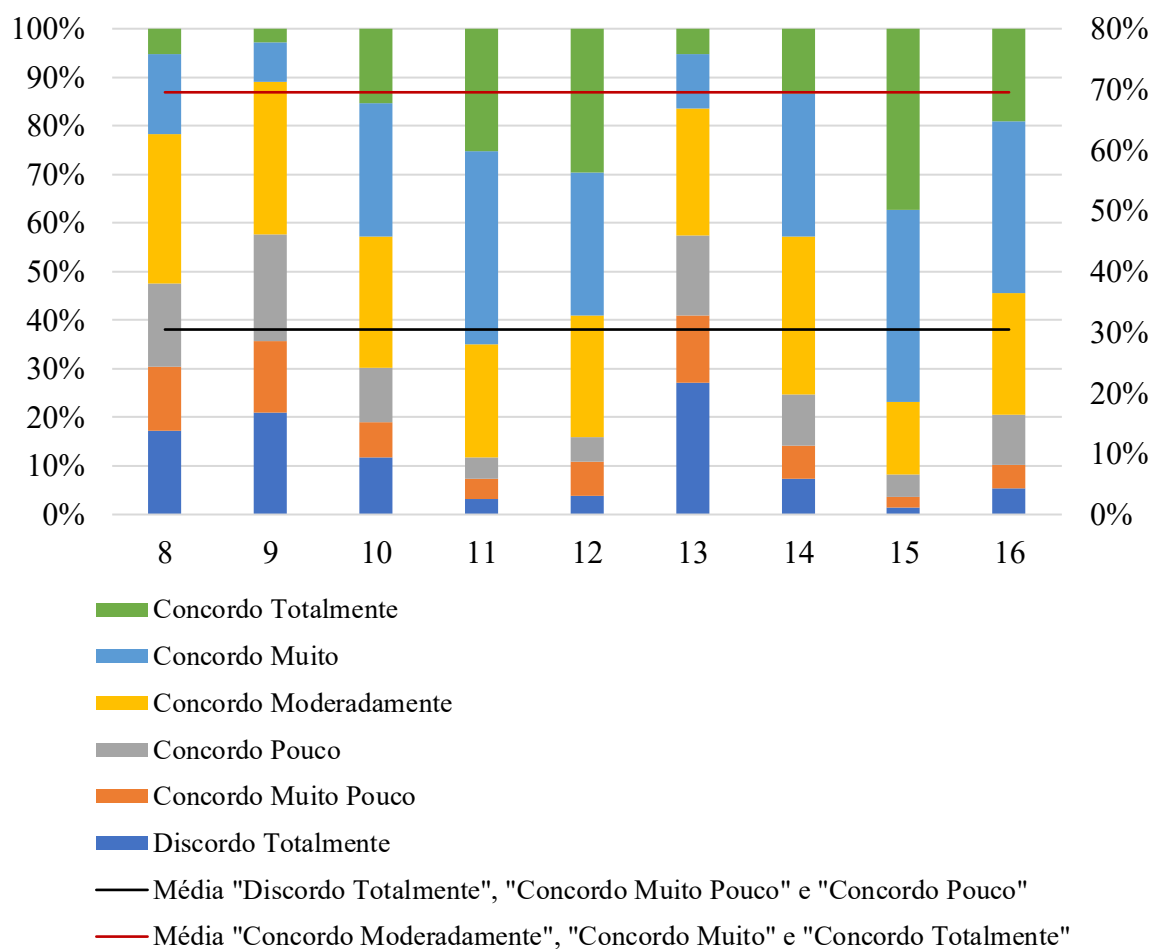
Fonte: Elaboração própria

Após o preenchimento da primeira parte da primeira secção do questionário, os inquiridos foram direcionados para a segunda parte da primeira secção, tendo sido questionários sobre a sua opinião relativamente à temática do bem-estar organizacional, através de uma escala de Likert de 6 pontos que media a concordância concedida a cada item (0 - Discordo Totalmente; 1 – Concordo Muito Pouco; 2 – Concordo Pouco; 3 – Concordo Moderadamente; 4 – Concordo Muito; 5 – Concordo Totalmente). Para esta temática, existiam nove dimensões em análise, colocadas em forma de pergunta, pelo que a análise de dados recai sobre as questões 9 a 16 deste questionário (ver anexo C).

Também na temática do bem-estar organizacional se agregaram todas as questões (ver gráfico 18), através da obtenção da média dos itens de cada dimensão, para uma compreensão mais abrangente de todas as perguntas. Deste modo, destas nove dimensões conseguimos obter uma média de concordância com os itens de bem-estar (“Concordo Totalmente”, “Concordo Muito” e “Concordo Moderadamente”) de 69,54%, e uma média de discordância com os itens de bem-estar (“Discordo Totalmente”, “Concordo Muito Pouco” e “Concordo Pouco”) de 30,46%.

Estas médias são indicadores relevantes na medida em que se consegue compreender que há fatores a melhorar relativamente ao bem-estar dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa. Analisemos, então, cada um destes itens ao detalhe, uma vez que o seu grau de concordância é dissemelhante e cabe compreender quais as dimensões que carecem de maior foco.

Gráfico 18 - Satisfação global com o bem-estar organizacional - Pergunta 8 a 16



Fonte: Elaboração própria

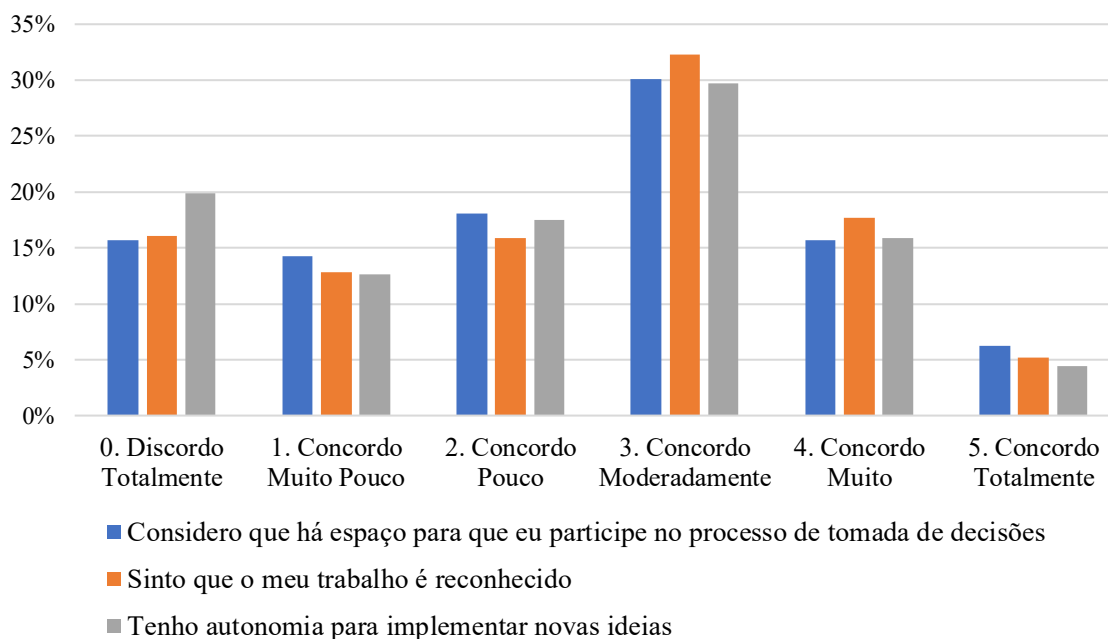
Legenda:

- 8. Reconhecimento
- 9. Salário
- 10. Relação com a chefia
- 11. Relação com os colegas de trabalho
- 12. Identificação com a organização
- 13. Oportunidades de crescimento
- 14. Condições de trabalho
- 15. Valorização
- 16. Realização pessoal

A primeira dimensão em análise passa pelo reconhecimento que o colaborador recebe (ver gráfico 19), que se encontra dividida em três itens: (i) “considero que há espaço para que eu participe no processo de tomada de decisões”, (ii) “sinto que o meu trabalho é reconhecido”, e (iii) “tenho autonomia para implementar novas ideias”. Os três itens têm valores de concordância bastante semelhantes, destacando-se a escala “Concordo Moderadamente” com uma média de 30,7%.

No entanto, quando comparado as médias de concordância (“Concordo Totalmente”, “Concordo Muito” e “Concordo Moderadamente”) e discordância (“Discordo Totalmente”, “Concordo Muito Pouco” e “Concordo Pouco”), observa-se uma diferença percentual de 4,8%, sendo que estas médias representam 52,4% e 47,6%, respetivamente.

Gráfico 19 - Grau de concordância com o reconhecimento recebido

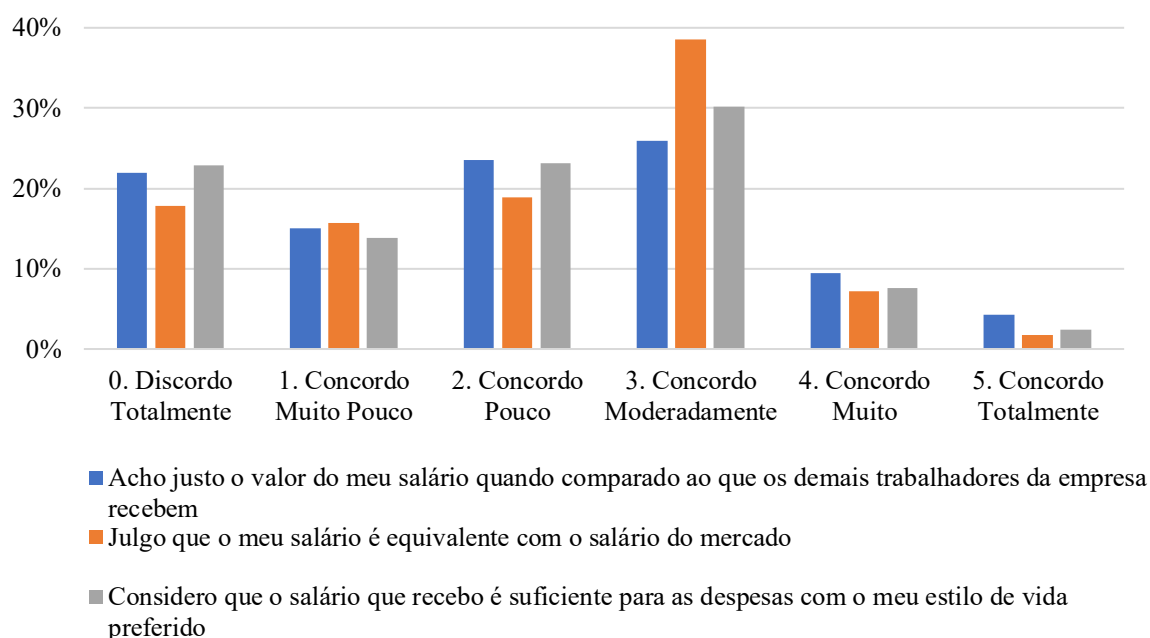


Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao salário (ver gráfico 20), esta dimensão está subdividida em três itens: (i) “acho justo o valor do meu salário quando comparado ao que os demais trabalhadores da empresa recebem”, (ii) “julgo que o meu salário é equivalente com o salário do mercado”, e (iii) “considero que o salário que recebo é suficiente para as despesas com o meu estilo de vida preferido”.

Embora a avaliação mais elevada seja positiva, com “Concordo Moderadamente” com uma avaliação média de 31,5%, é perceptível que existem muitos colaboradores que não concordam com os itens desta dimensão, chegando a média global da discordância destes itens (“Discordo Totalmente”, “Concordo Muito Pouco” e “Concordo Pouco”) de 57,6%. Assim, no geral, os colaboradores do Metropolitano de Lisboa não têm uma avaliação positiva sobre o seu salário, não o considerando justo, equivalente ao mercado nem suficiente para as suas despesas. Cabe, no entanto, mencionar que esta organização se trata de uma Entidade Pública do Estado, pelo que nem sempre esta questão poderá ser passível de ser facilmente atendida.

Gráfico 20 - Grau de concordância com o salário

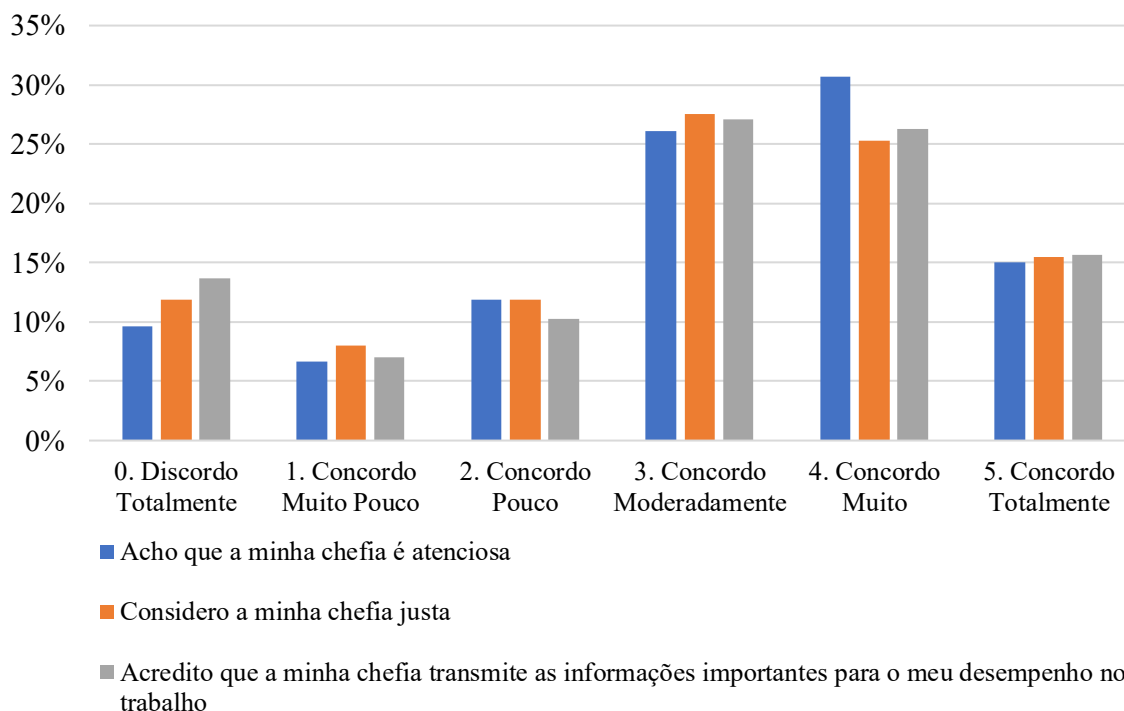


Fonte: Elaboração própria

Passando para a dimensão da relação com a chefia, também esta se encontra dividida por três itens: (i) “acho que a minha chefia é atenciosa”, (ii) “considero a minha chefia justa”, e (iii) “acredito que a minha chefia transmite as informações importantes para o meu desempenho no trabalho”. Observando o gráfico 21, conseguimos ver uma grande semelhança entre as avaliações dos diferentes itens, destacando as escalas de concordância positiva “Concordo Moderadamente”, “Concordo Muito” e “Concordo Totalmente”, que detêm avaliações médias de 26,9%, 27,4% e 15,4%, respetivamente. Estes graus de concordância transmitem

uma boa relação entre colaboradores e chefias, fator muito importante para o bem-estar dos colaboradores de uma organização.

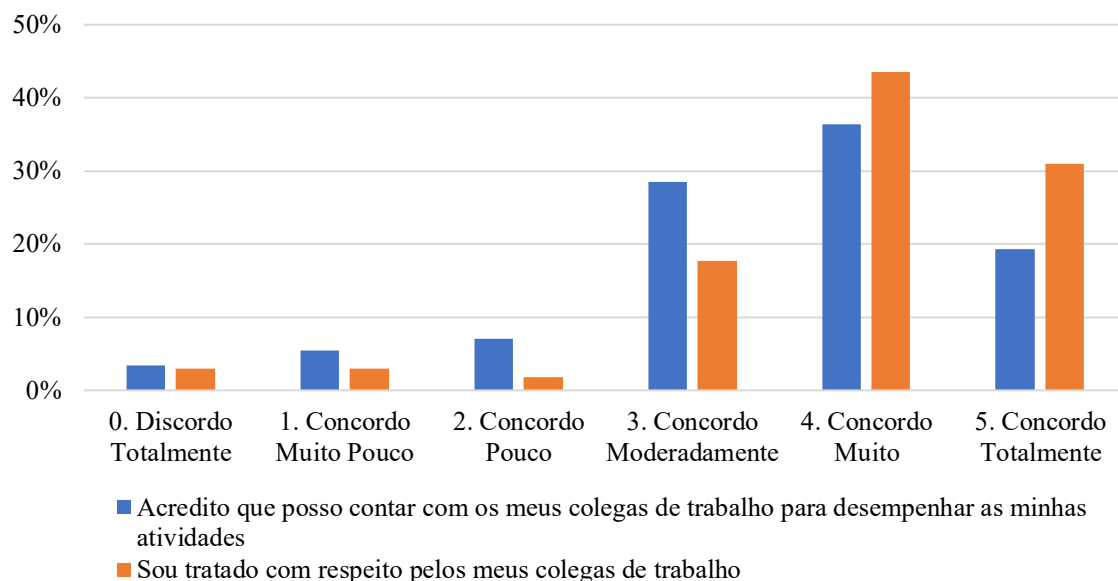
Gráfico 21 - Grau de concordância com a relação com a chefia



Fonte: Elaboração própria

Ainda parte dos relacionamentos interpessoais dentro da organização, apresentamos a dimensão da relação com os colegas (ver gráfico 22), que se subdivide em dois itens: (i) “acredito que posso contar com os meus colegas de trabalho para desempenhar as minhas atividades” e (ii) “sou tratado com respeito pelos meus colegas de trabalho”. Esta dimensão teve uma avaliação bastante positiva, com graus de concordância médios de 23,1% para “Concordo Moderadamente”, 40% para “Concordo Muito” e 25,1% para “Concordo Totalmente”. Com uma concordância média positiva de 88,2%, podemos afirmar que os colaboradores do Metropolitano de Lisboa estão satisfeitos e têm boas relações com os seus colegas de trabalho.

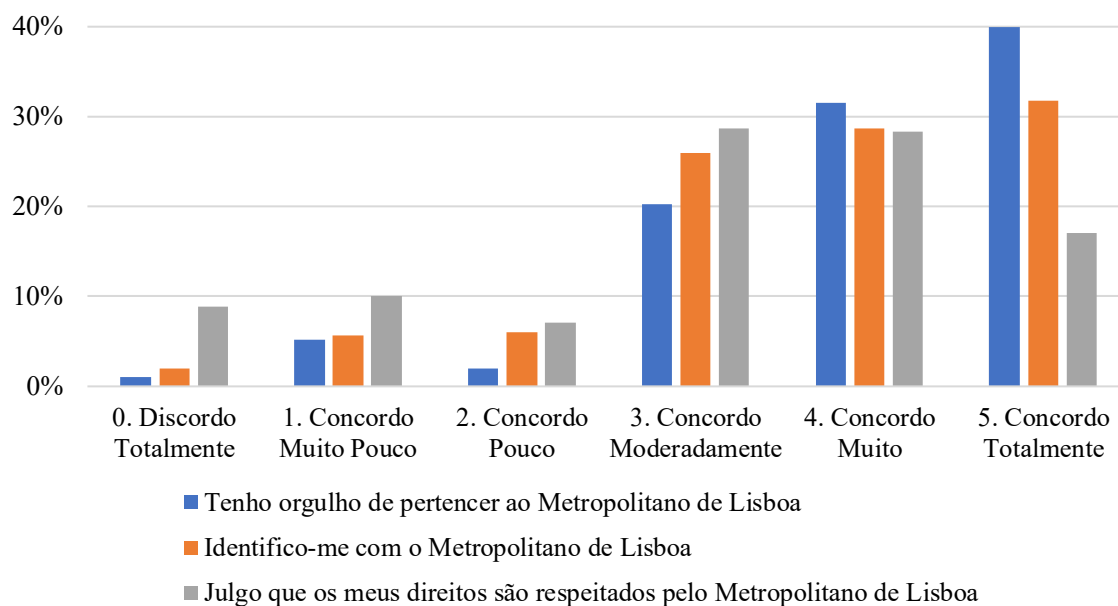
Gráfico 22 - Grau de concordância com a relação com colegas



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à dimensão de identificação com a organização, esta detém três itens de avaliação: (i) “tenho orgulho de pertencer ao Metropolitano de Lisboa”, (ii) “identifico-me com o Metropolitano de Lisboa”, e (iii) “julgo que os meus direitos são respeitados pelo Metropolitano de Lisboa”. Analisando o gráfico 23, concluímos que os colaboradores do Metropolitano de Lisboa se identificam bastante com a organização para a qual trabalham, uma vez que a concordância média positiva (“Concordo Moderadamente”, “Concordo Muito” e “Concordo Totalmente”) chega aos 84,1%, sendo que os níveis mais elevados para os dois primeiros itens são relativos à escala “Concordo Totalmente”.

Gráfico 23 - Grau de concordância com a identificação com a organização

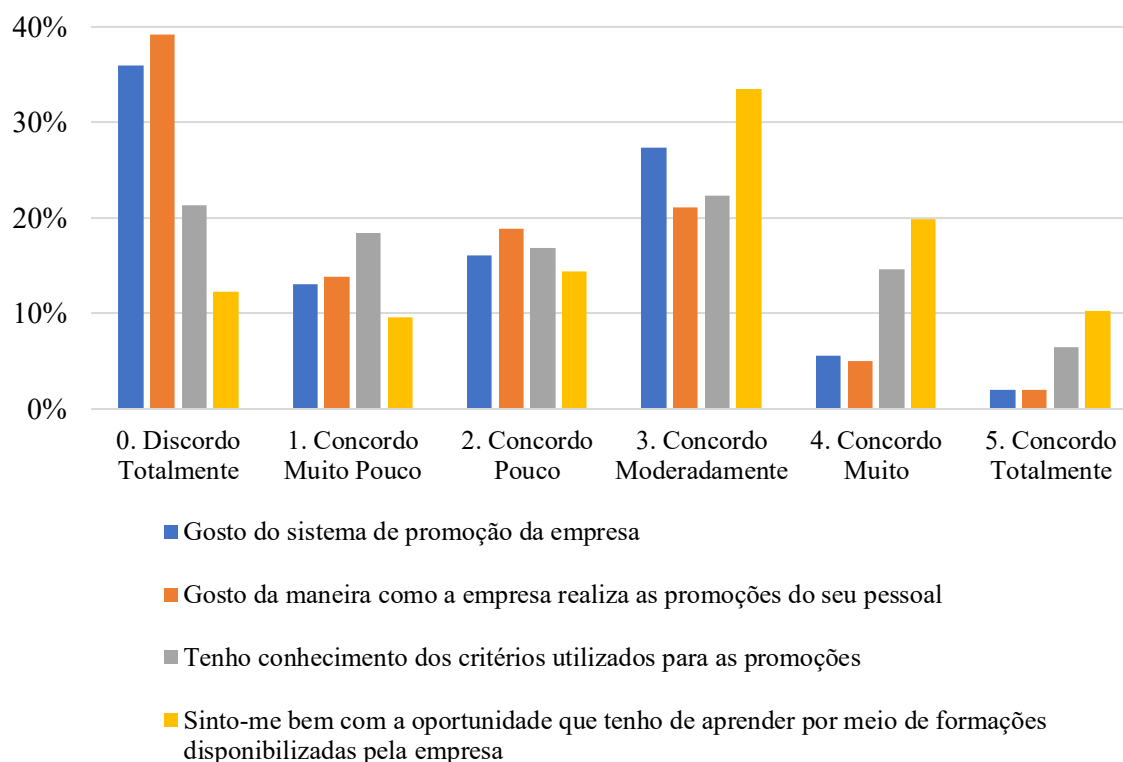


Fonte: Elaboração própria

Outra dimensão de análise do bem-estar organizacional passa pela perceção dos colaboradores relativamente às oportunidades de crescimento (ver gráfico 24) que, neste caso, se subdivide em quatro itens: (i) “gosto do sistema de promoção da empresa”, (ii) “gosto da maneira como a empresa realiza as promoções do seu pessoal”, (iii) “tenho conhecimento dos critérios utilizados para as promoções”, e (iv) “sinto-me bem com a oportunidade que tenho de aprender por meio de formações disponibilizadas pela empresa”.

Esta dimensão apresenta avaliações muito díspares, sendo a escala “Discordo Totalmente” a mais elevada, com uma média geral de 27,2%, seguida da escala “Concordo Moderadamente”, com uma média geral de 26,1%. É relevante tentar aprofundar esta questão e perceber, junto dos colaboradores, a razão pela qual esta dimensão apresenta opiniões tão diversas.

Gráfico 24 - Grau de concordância com as oportunidades de crescimento

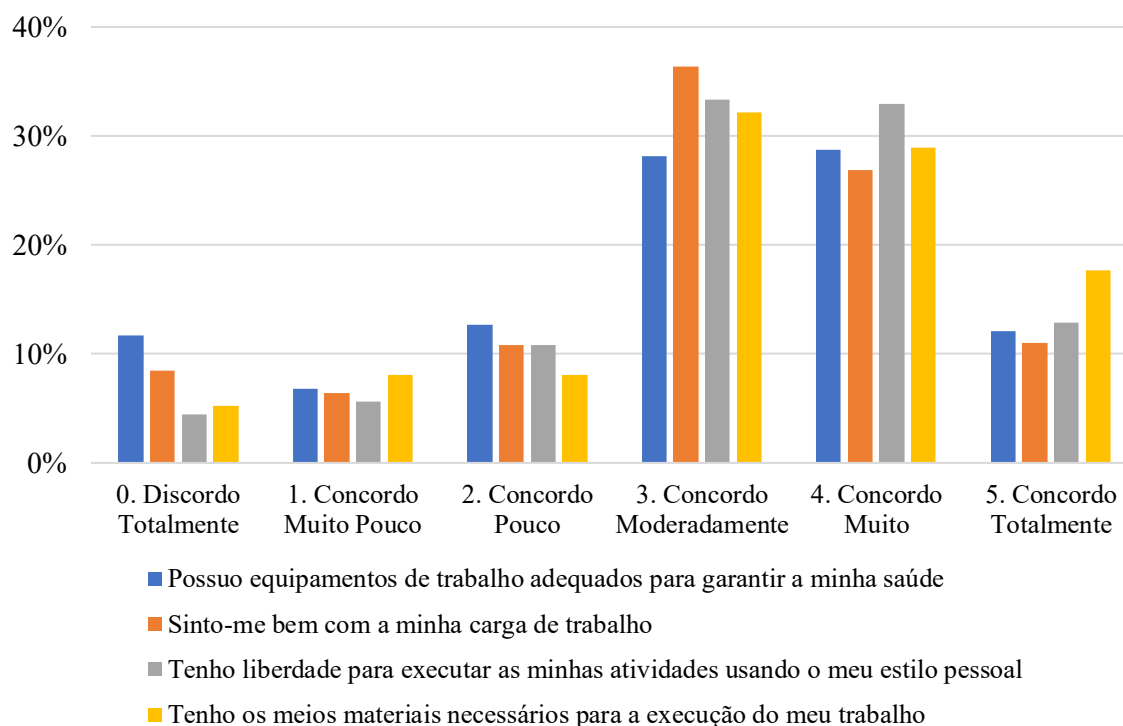


Fonte: Elaboração própria

No que à dimensão das condições de trabalho diz respeito (ver gráfico 25), esta subdivide-se também em quatro itens: (i) “posso equipamentos de trabalho adequados para garantir a minha saúde”, (ii) “sinto-me bem com a minha carga de trabalho”, (iii) “tenho liberdade para executar as minhas atividades usando o meu estilo pessoal”, e (iv) “tenho os meios materiais necessários para a execução do meu trabalho”.

Esta dimensão apresenta itens com avaliações bastante semelhantes, destacando-se a sua avaliação média geral positiva, com 32,5% dos inquiridos a responder “Concordo Moderadamente” e 29,4% a responder “Concordo Muito”.

Gráfico 25 - Grau de concordância com as condições de trabalho

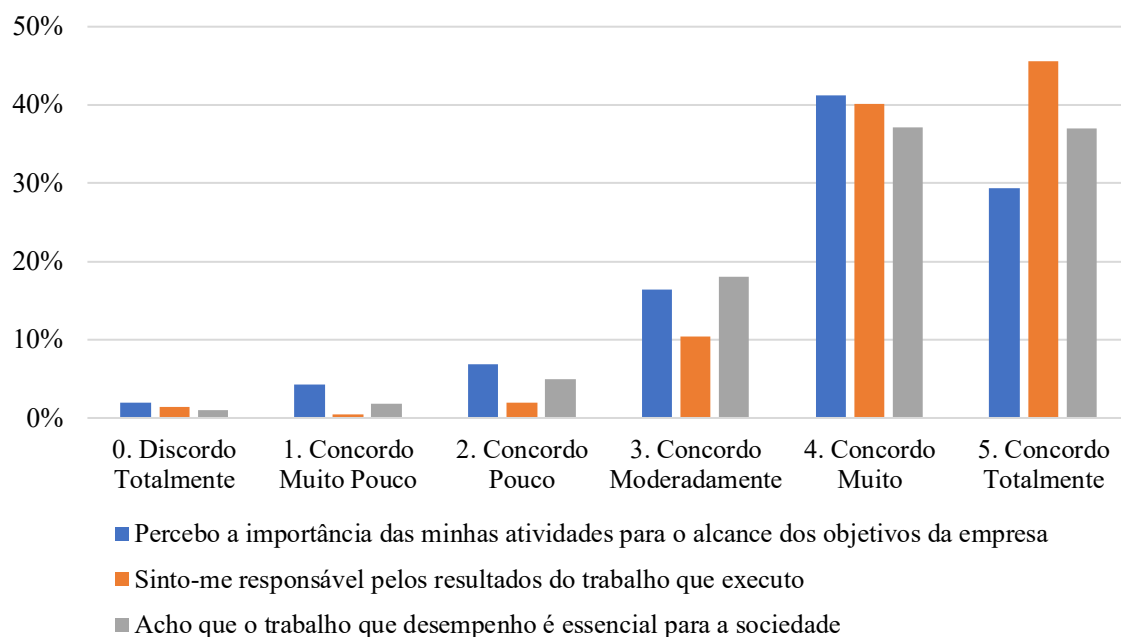


Fonte: Elaboração própria

A penúltima dimensão do bem-estar organizacional é referente à valorização (ver gráfico 26). Esta dimensão conta com três itens de análise: (i) “percebo a importância das minhas atividades para o alcance dos objetivos da empresa”, (ii) “sinto-me responsável pelos resultados do trabalho que executo”, e (iii) “acho que o trabalho que desempenho é essencial para a sociedade”.

Esta dimensão é a que apresenta maior concordância por parte dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, o que demonstra que estes valorizam o seu trabalho nesta organização. Destaca-se a elevada avaliação média global de 91,8%, com maior ênfase para as escalas de “Concordo Muito” e “Concordo Totalmente” com uma média de 39,5% e 37,3%, respetivamente.

Gráfico 26 - Grau de concordância com a valorização

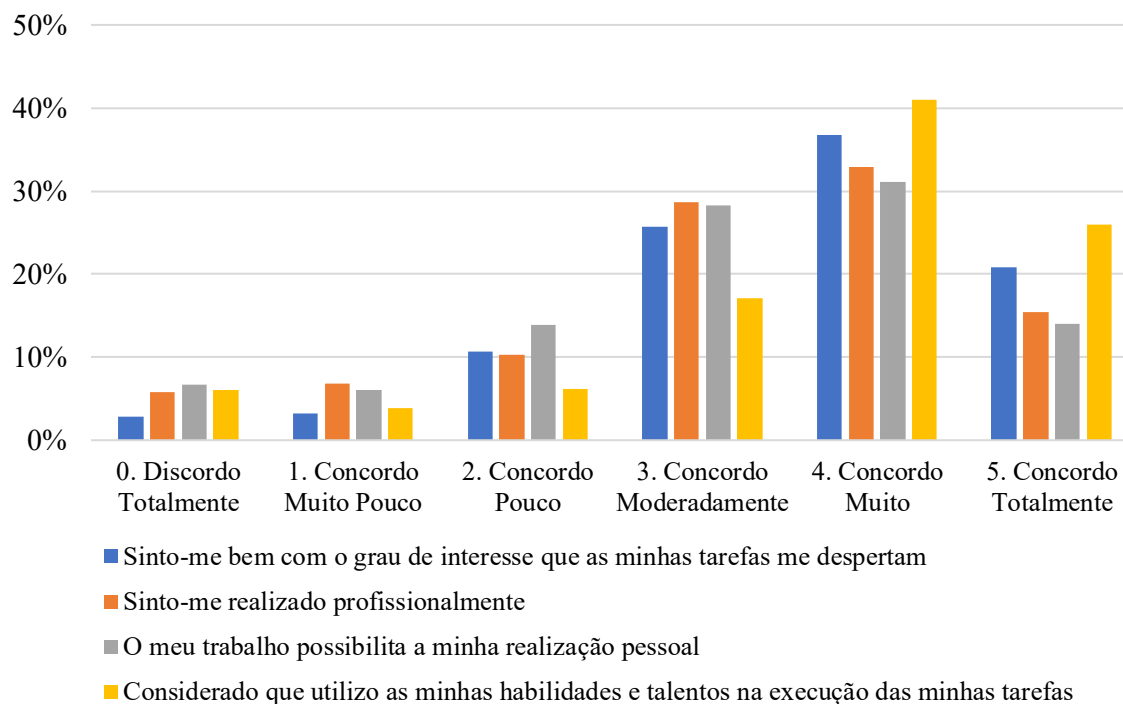


Fonte: Elaboração própria

A última dimensão é respeitante à realização pessoal (ver gráfico 27), e conta com quatro itens de avaliação: (i) “sinto-me bem com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam”, (ii) “sinto-me realizado profissionalmente”, (iii) “o meu trabalho possibilita a minha realização pessoal”, e (iv) “considero que utilizo as minhas habilidades e talentos na execução das minhas tarefas”.

De um modo geral, a avaliação desta dimensão é também positiva, com maior incidência de concordância nas escalas “Concordo Moderadamente” e “Concordo Muito”, com médias de 24,9% e 35,4%, respetivamente. Em suma, os colaboradores do Metropolitano de Lisboa consideram-se realizados pessoal e profissionalmente, com interesse pelo seu trabalho e dando uso às suas capacidades na execução do mesmo.

Gráfico 27 - Grau de concordância com a realização pessoal



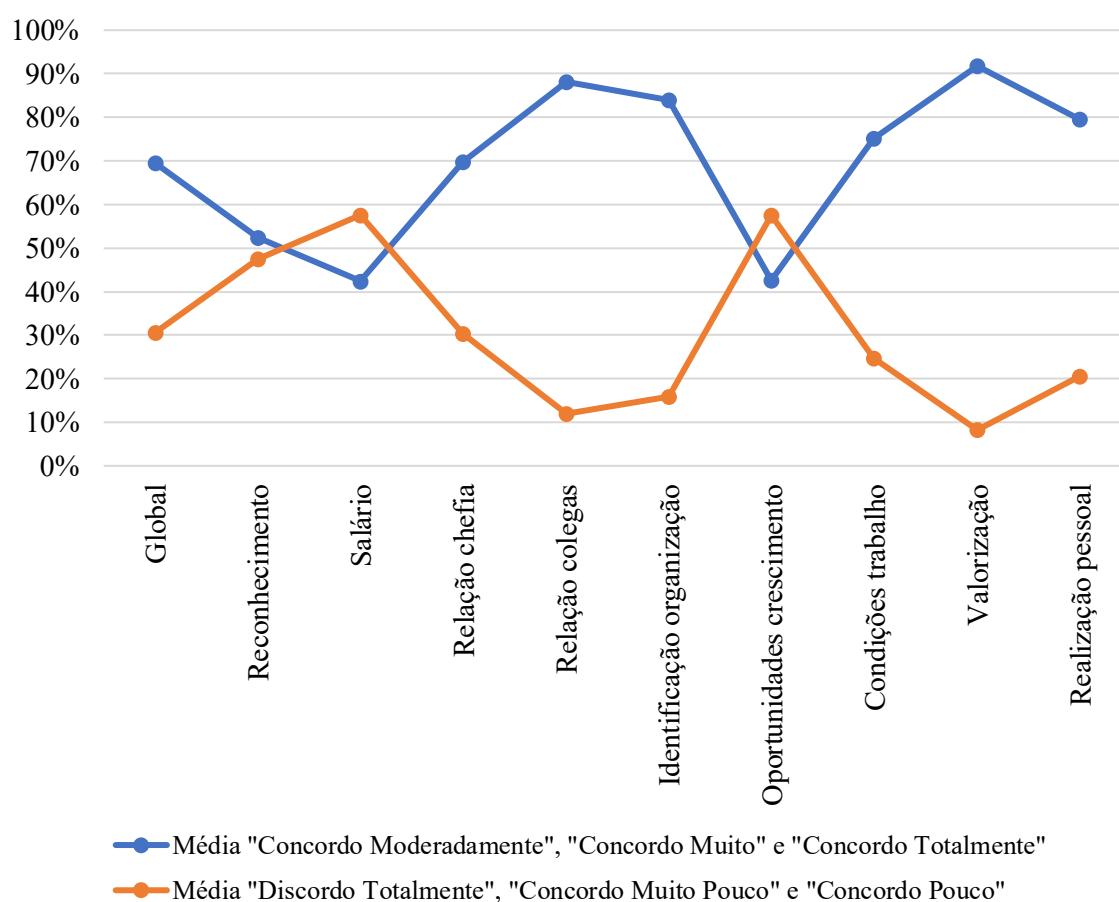
Fonte: Elaboração própria

Visto que se utilizou a média de todos os itens para apresentar o grau de concordância dos colaboradores relativamente a certa dimensão, torna-se relevante expor um resumo (ver gráfico 28) da avaliação média positiva (“Concordo Totalmente”, “Concordo Muito” e “Concordo Moderadamente”) e negativa (“Discordo Totalmente”, “Concordo Muito Pouco” e “Concordo Pouco”) global e de cada dimensão, para que se possa compreender, através de um recurso gráfico, as distintas perspetivas dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa relativamente ao bem-estar organizacional.

Observa-se que a avaliação global dos colaboradores relativamente às dimensões que avaliam o bem-estar organizacional é bastante positiva, atingindo um valor de 69,74%. Acima da média temos seis dimensões, nomeadamente a valorização (91,77%), a identificação com a organização (84,07%), a relação com os colegas (88,15%), a realização pessoal (79,47%), as condições de trabalho (75,25%), e a relação com a chefia (69,75%). Estes são bons indicadores de bem-estar dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.

Abaixo da média destacamos o reconhecimento, com valores neutros, e as dimensões do salário e das oportunidades de crescimento que apresentam ambas uma avaliação global média negativa superior à positiva (57,56% versus 42,44% na dimensão do salário, e 57,48% versus 42,52% na dimensão das oportunidades de crescimento). Estas três últimas dimensões devem ser aprofundadas para mitigar tais sentimentos e opiniões negativas por parte dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.

Gráfico 28 - Avaliação média positiva e negativa global e por dimensão para a variável de bem-estar organizacional



Fonte: Elaboração própria

Após a análise descritiva aprofundada de cada um dos itens do questionário aplicado aos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, é importante relacionar as variáveis, pelo que se recorreu ao coeficiente de correlação de *Pearson*, o que nos irá também permitir, numa fase posterior, validar ou refutar as hipóteses em investigação. Este cálculo apresenta resultados

que variam entre -1 e 1, sendo que -1 corresponde a uma correlação perfeita negativa, 0 reflete a inexistência de correlação e 1 representa uma correção perfeita positiva (Bryman & Cramer, 2011).

Em primeiro lugar, efetuou-se o cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* às variáveis em estudo – a comunicação interna e o bem-estar organizacional. A tabela 7 apresenta-nos essa correlação, que podemos considerar como uma correlação forte positiva, tendo um valor de 0,819 (Cohen & Holliday, 1982).

Tabela 7 - Coeficiente de correlação de *Pearson* entre a comunicação interna e o bem-estar organizacional

		<i>Comunicação Interna</i>
<b>Bem-estar organizacional</b>	Correlação de <i>Pearson</i>	<b>0,819**</b>
	Sig. (2 extremidades)	<,001

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

Fonte: Elaboração própria

Para uma análise em maior profundidade, optou-se por calcular o coeficiente de correlação de *Pearson* entre as diferentes dimensões de cada variável e relacioná-las com a outra variável em estudo. Assim, começou-se pelo cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as dimensões avaliadas da comunicação interna e a variável de bem-estar organizacional (ver tabelas 8 e 9).

É possível observar uma correlação forte positiva entre o bem-estar organizacional e a dimensão da comunicação interna referente ao clima de comunicação ( $r = 0,721$ ). Quanto às outras dimensões, todas apresentam correlações moderadas positivas, variando entre coeficientes de 0,661, na dimensão de qualidade dos *media* utilizados para a comunicação, e 0,522, na dimensão de comunicação com pares/colegas (Cohen & Holliday, 1982).

Tabela 8 e 9 - Coeficiente de correlação de *Pearson* entre bem-estar organizacional e as dimensões da comunicação interna

		<i>Feedback</i>	Comunicação chefia direta	Comunicação pares/colegas	Comunicação informal
<b>Bem-estar organizacional</b>	Correlação de <i>Pearson</i>	<b>0,608**</b>	<b>0,629**</b>	<b>0,522**</b>	<b>0,632**</b>
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001

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

		Informação sobre organização	Clima de comunicação	Qualidade dos <i>media</i>
<b>Bem-estar organizacional</b>	Correlação de <i>Pearson</i>	<b>0,661**</b>	<b>0,721**</b>	<b>0,662**</b>
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001

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

Fonte: Elaboração própria

Posteriormente, realizou-se também o cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as dimensões avaliadas do bem-estar organizacional e a variável de comunicação interna (ver tabelas 10 e 11).

Obteve-se uma correlação forte positiva entre a comunicação interna e a dimensão do bem-estar organizacional referente às condições de trabalho ( $r = 0,704$ ). No entanto, destaca-se ainda a correlação entre a comunicação interna e a dimensão de valorização, que demonstra apenas uma correlação fraca positiva ( $r = 0,386$ ). As restantes dimensões do bem-estar organizacional apresentam correlações moderadas positivas, com coeficientes que oscilam entre os 0,429, na dimensão de salário, e os 0,699, na dimensão de relação com a chefia (Cohen & Holliday, 1982).

Tabela 10 e 11 - Coeficiente de correlação de *Pearson* entre comunicação interna e as dimensões do bem-estar organizacional

		Reconhecimento	Salário	Relação chefia	Relação colegas	Identificação organizacional
<b>Comunicação Interna</b>	Correlação de <i>Pearson</i>	<b>0,688**</b>	<b>0,429**</b>	<b>0,699**</b>	<b>0,484**</b>	<b>0,623**</b>
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001

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

		Oportunidades crescimento	Condições de trabalho	Valorização	Realização pessoal
<b>Comunicação Interna</b>	Correlação de <i>Pearson</i>	<b>0,661**</b>	<b>0,704**</b>	<b>0,386**</b>	<b>0,525**</b>
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001

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

Fonte: Elaboração própria

### 5.3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo

Após a análise descritiva dos dados de caracterização e dos dados gerais deste estudo, é relevante efetuar o cruzamento entre alguns destes dados, com o intuito de aprofundar conhecimento. Por um lado, optou-se por realizar o cruzamento das dimensões das variáveis em estudo e das próprias variáveis – comunicação interna e bem-estar organizacional – com o género, idade e antiguidade dos inquiridos na organização, uma vez que estes são os dados de caracterização com maior relevo para esta investigação. Por outro lado, procuramos também apresentar uma visão global do cruzamento das variáveis da categoria profissional e área funcional com as variáveis em estudo.

A escolha em aprofundar este estudo com o género dos inquiridos, serve para melhor se compreender de que modo esta pode influenciar a perceção dos colaboradores quanto às

variáveis em estudo. Ademais, o Metropolitano de Lisboa compreende a importância de um grupo de colaboradores diversificado nas várias categorias profissionais e áreas funcionais, pelo que desenvolveu o Plano para a igualdade entre mulheres e homens (PIMH). Sendo um plano atualizado anualmente e estando em vigor, esta análise entre o género e as dimensões da comunicação interna e do bem-estar organizacional podem trazer conclusões relevantes que contribuam para a estratégia de igualdade entre mulheres e homens do Metropolitano de Lisboa.

No caso da idade, este é um fator relevante quando analisamos os dados de caracterização de perfil, uma vez que a amplitude geracional é de extrema relevância atual para as organizações, na medida em que, normalmente, alguns indivíduos de faixas etárias mais elevadas apresentam menor literacia digital. Isto torna-se importante, uma vez que o canal de comunicação mais utilizado pelo Metropolitano de Lisboa é, de facto, a intranet, e um elevado número de colaboradores da organização (84,3%) tem 41 ou mais anos, podendo a idade ser uma barreira à comunicação (Ollo-López *et al.*, 2020; Waldorf, 2019).

Quando falamos da antiguidade dos inquiridos na organização, referimo-nos à questão “Há quanto tempo é colaborador do Metropolitano de Lisboa?” do questionário. Esta variável pode ter algum impacto tanto no bem-estar organizacional como na comunicação interna. Este dado de caracterização é importante pois, como visto na análise geral destes dados, a grande maioria dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa (81,3%) trabalha nesta organização há 11 ou mais anos. É interessante compreender se as suas perceções relativamente às temáticas em estudo são melhores ou piores que colaboradores que se tenham juntado à organização há menos anos.

Por último, tanto a categoria profissional e a área funcional onde se inserem os colaboradores podem fornecer indicadores relevantes sobre as perceções dos indivíduos sobre as temáticas em estudo e dar-nos algumas pistas para melhor compreender as taxas de satisfação destas temáticas.

Cabe ainda mencionar que, para a análise resultados provenientes do cruzamento dos dados de caracterização e dos dados gerais do estudo, optou-se por calcular uma taxa de satisfação

para as dimensões das variáveis em estudo, quando cruzadas com cada um dos dados de caracterização. Realizou-se o mesmo raciocínio para a obtenção de uma taxa média de satisfação das variáveis comunicação interna e bem-estar organizacional. Estas taxas de satisfação foram calculadas tendo por base uma avaliação mínima de 3,5.

### **5.3.1. Cruzamento da variável “género” com os dados gerais do estudo**

Quando cruzamos a variável “género” dos dados de caracterização com as dimensões da variável em estudo comunicação interna (ver gráfico 29), conseguimos perceber que a taxa de satisfação para com as diferentes dimensões é bastante homogénea entre indivíduos do género feminino e masculino. Cabe mencionar que a opção “Outros” representa apenas 1% da amostra, pelo que não é significativa nesta análise.

Neste caso, conseguimos compreender que a taxa de satisfação relativamente à comunicação com pares/colegas é a mais elevada, com 88,3% para o género feminino e 87,5% para o género masculino. De seguida, encontra-se a dimensão da qualidade dos *media* utilizados para a comunicação, com uma taxa de satisfação no público feminino de 58,2% e no público masculino de 57,9%. A dimensão da comunicação com a chefia direta detém uma taxa de satisfação de 57,7% e 57,9%, respetivamente, no género feminino e masculino. Já a dimensão relativa à comunicação informal, apresenta taxas de satisfação de 52% e 53,5%, para o género feminino e masculino, respetivamente. Abaixo dos 50% estão as dimensões de “*feedback*” e “informação sobre a organização”, que contabilizam, respetivamente, 45,1% no público feminino e 50,2% no público masculino, e 46,4% no público feminino e 44,4% no público masculino. A taxa de satisfação mais baixa é referente à dimensão do clima de comunicação em ambos os géneros, com 40,8% e 42,4% no género feminino e masculino, respetivamente.

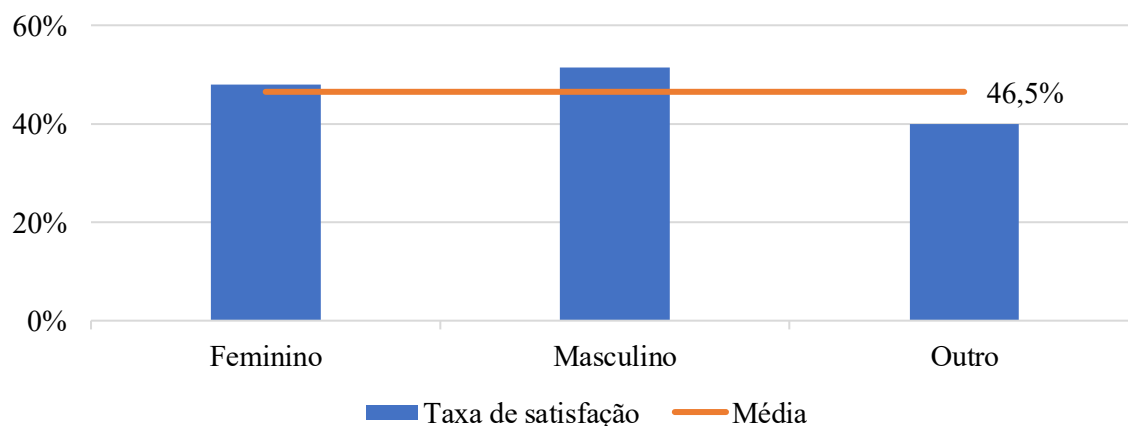
Gráfico 29 - Cruzamento entre a variável "género" e as dimensões da comunicação interna



Fonte: Elaboração própria

Se olharmos numa perspetiva mais global, cruzando a variável género com a variável comunicação interna (ver gráfico 30), percebemos que as três opções estão bastante próximas da média global de satisfação (46,5%), com o género masculino acima da média (51,5%), seguido do género feminino (48%), e, por último, a opção “outros” (40%).

Gráfico 30 - Cruzamento das variáveis "género" e "comunicação interna"

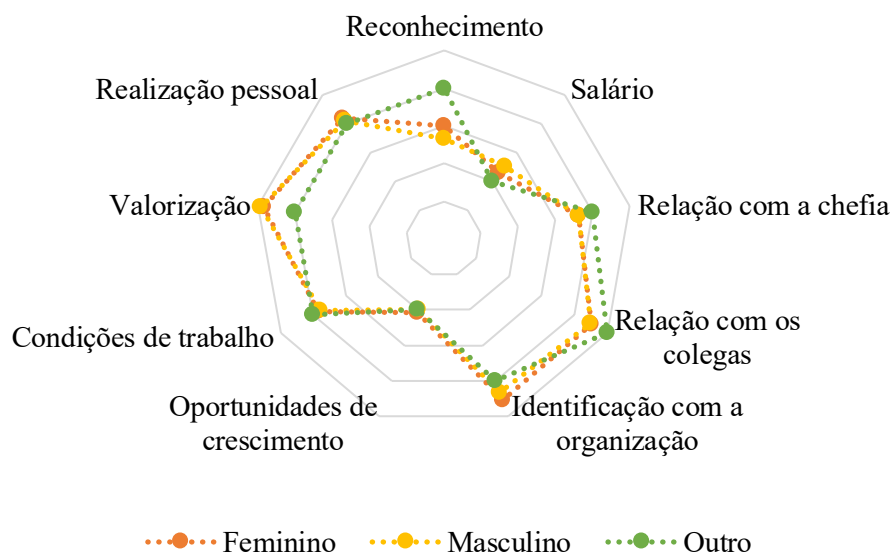


Fonte: Elaboração própria

Passando para uma análise entre a variável gênero e as diversas dimensões da variável em estudo bem-estar organizacional (ver gráfico 31), observa-se também uma grande homogeneidade na taxa de satisfação entre os inquiridos. Destacam-se as dimensões “valorização”, “relação com os colegas” e “identificação com a organização”, uma vez que detêm, no gênero feminino, uma taxa de satisfação superior a 90% (96,9%, 90,3% e 90,8%, respectivamente), e, no gênero masculino, uma taxa de satisfação superior a 86% (98,3%, 89,9% e 86,5%, respectivamente). A dimensão referente à realização pessoal conta com uma taxa de satisfação de bem-estar na ordem dos 83,7% no público feminino e 81,8% no público masculino.

Na ordem dos 70% estão as dimensões de “condições de trabalho” e “relação com a chefia”, que contam, respectivamente, com 77% no gênero feminino e 75,8% no gênero masculino, e com 72,4% no gênero feminino e 72,7% no gênero masculino. A dimensão de reconhecimento tem taxas de satisfação de 59,7% e 53,2% nos públicos feminino e masculino, respectivamente. Por último, com taxas de satisfação abaixo dos 51%, encontram-se as dimensões de “salário” e “oportunidades de crescimento”, cujas taxas são, respectivamente, de 45,4% para o gênero feminino e 50,5% para o gênero masculino, e de 41,3% para o gênero feminino e 39,7% para o gênero masculino.

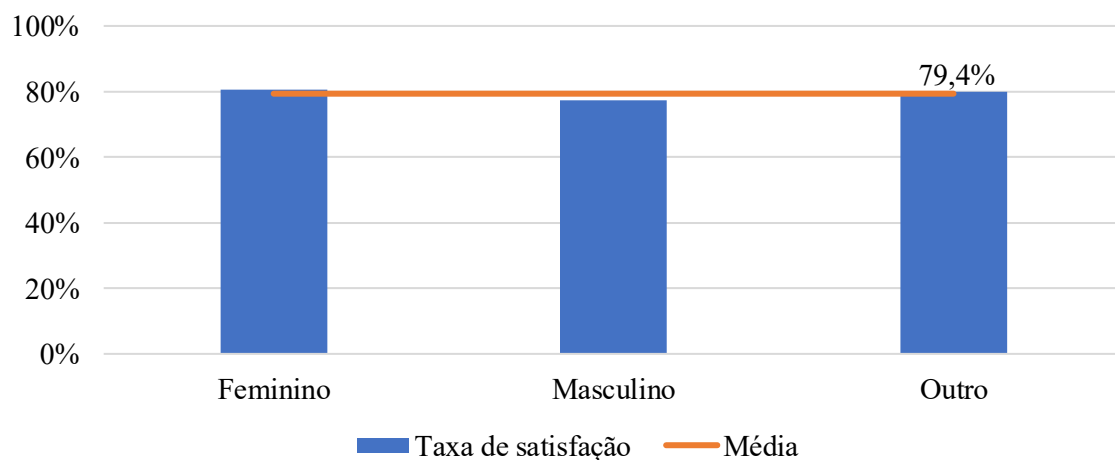
Gráfico 31 - Cruzamento entre a variável "género" e as dimensões do bem-estar organizacional



Fonte: Elaboração própria

Ao olhar numa perspetiva mais global, podemos cruzar o género dos inquiridos com a variável do bem-estar organizacional (ver gráfico 32). Daqui podemos concluir que existe uma elevada taxa de satisfação média (79,4%), que é acompanhada pelos diferentes géneros: 80,6% no género feminino, 77,4% no género masculino e 80% em “outros”.

Gráfico 32 - Cruzamento das variáveis "género" e "bem-estar organizacional"



Fonte: Elaboração própria

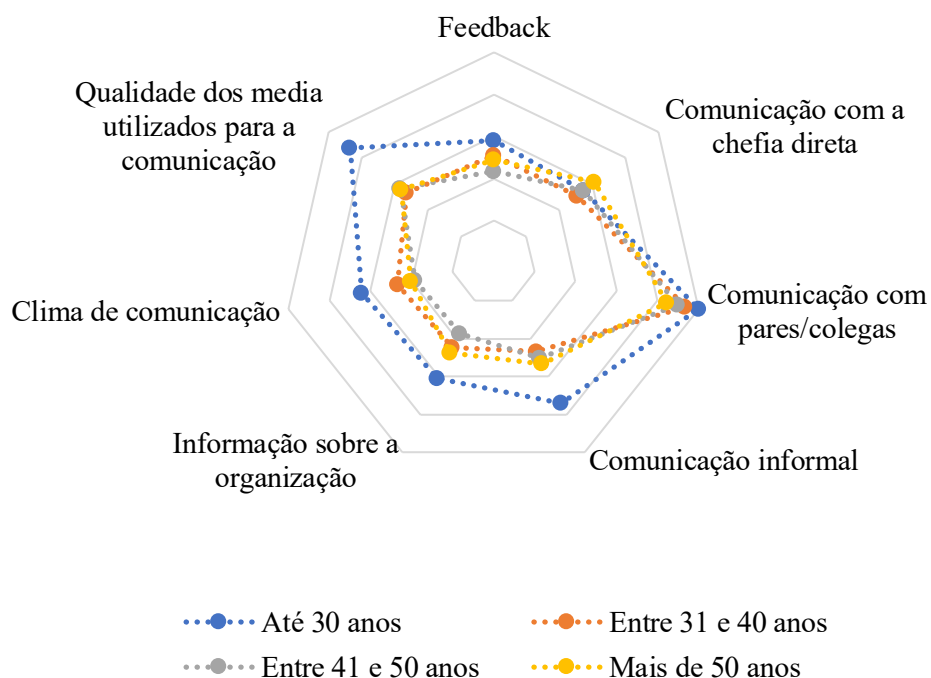
### 5.3.2. Cruzamento da variável “idade” com os dados gerais do estudo

O cruzamento da variável idade com os dados gerais de estudo apresenta alguns resultados interessantes. Neste sentido, observando o gráfico 33, que retrata o cruzamento da variável idade com as dimensões da comunicação interna, conseguimos compreender que existem algumas diferenças quando comparamos as dimensões entre as diversas faixas etárias.

Por um lado, a faixa etária até aos 30 anos, é a que melhor percebe estas dimensões da comunicação interna, destacando-se por ter a maior taxa de satisfação em cada um dos itens, com 100% de satisfação na comunicação com pares/colegas e 87,1% de satisfação na qualidade dos *media* utilizados para a comunicação. As restantes faixas etárias detêm taxas de satisfação semelhantes em todas as dimensões, destacando-se aqui também a dimensão de comunicação com pares/colegas, com taxas de satisfação de 93,6% para indivíduos entre os 31 e 40 anos, 89,8% para indivíduos dos 41 aos 50 anos, e 84,6% para indivíduos com mais de 50 anos.

Por outro lado, cabe destacar, por faixa etária, quais as dimensões com taxas de satisfação mais baixas. Até aos 30 anos, a dimensão de comunicação com a chefia direta conta com a taxa de satisfação mais reduzida, não chegando aos 55% (54,8%). No que à faixa etária dos 31 aos 40 anos diz respeito, a taxa de satisfação mais baixa é de 44,7%, na dimensão de informação sobre a organização. Para os indivíduos com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos, a taxa de satisfação menor é também referente à dimensão de informação sobre a organização, com apenas 37,4%. Abaixo dos 40% está ainda, para esta mesma faixa etária, a taxa de satisfação para com o clima de comunicação (38,1%). Por último, os indivíduos com mais de 50 anos apresentam uma taxa de satisfação de 40,3% para a dimensão do clima de comunicação, sendo esta a taxa mais baixa para este grupo etário.

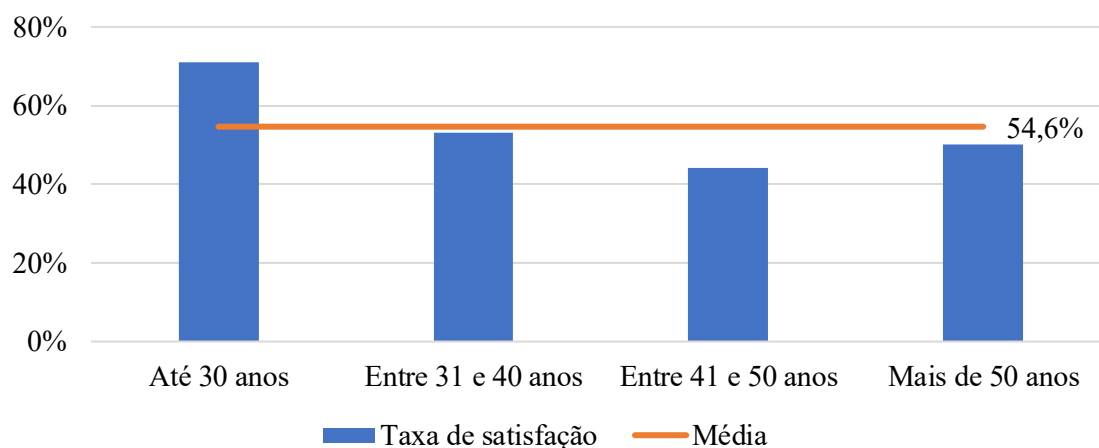
Gráfico 33 - Cruzamento entre a variável "idade" e as dimensões da comunicação interna



Fonte: Elaboração própria

Numa proporção mais global, podemos comparar as variáveis idade e comunicação interna (ver gráfico 34), no qual se destaca, uma vez mais, o grupo de indivíduos com idades até aos 30 anos. Estes apresentam uma taxa de satisfação de 71%, acima da média da satisfação global da comunicação interna (54,6%). As restantes faixas etárias detêm taxas de satisfação inferiores à média, nomeadamente 53,4% para indivíduos entre os 31 e os 40 anos, 44,2% no grupo dos 41 aos 50 anos, e 50,2% para indivíduos com mais de 50 anos. Observa-se, maioritariamente, uma tendência decrescente de satisfação ao longo da idade, mas, de facto, o último grupo etário apresenta uma taxa de satisfação superior ao grupo anterior.

Gráfico 34 - Cruzamento das variáveis "idade" e "comunicação interna"



Fonte: Elaboração própria

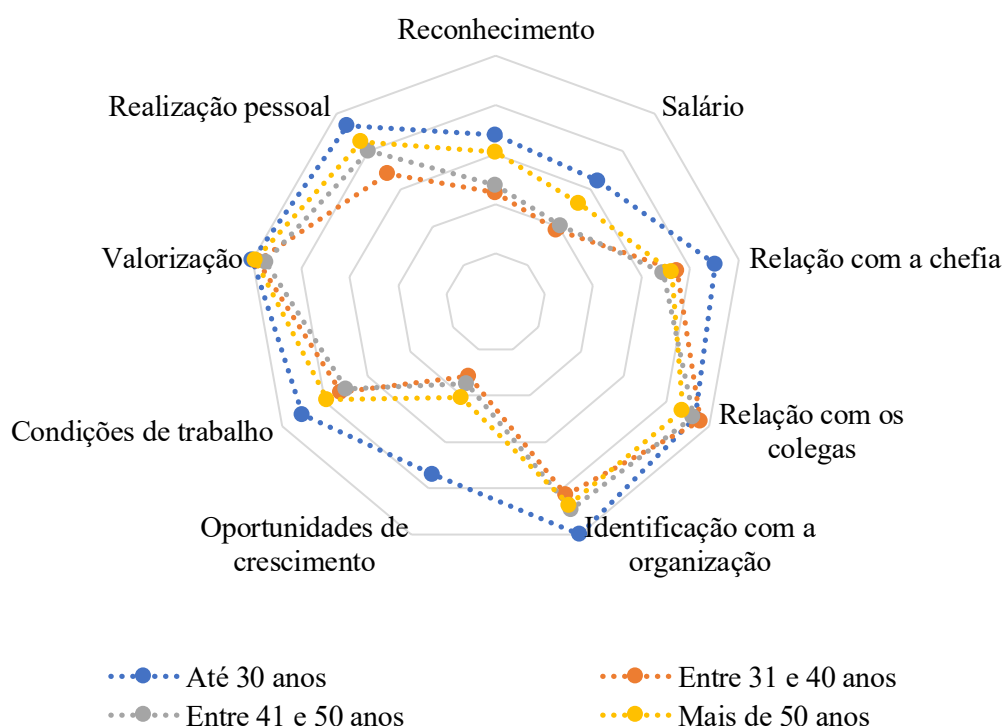
Quando fazemos o mesmo exercício para a variável idade e as dimensões do bem-estar organizacional, conseguimos também observar algumas diferenças (ver gráfico 35). Conseguimos assim perceber a tendência de maior taxa de satisfação na faixa etária mais jovem (até 30 anos), seguida do grupo etário acima dos 50 anos. Interessante reparar também que a faixa etária entre os 31 e os 40 anos é a que detém uma taxa de satisfação inferior em quase todas as dimensões do bem-estar organizacional.

Destacamos a dimensão de valorização, que apresenta a taxa de satisfação mais elevada em todos os grupos etários: 100% em indivíduos até aos 30 anos, 97,9% na faixa etária dos 31 aos 40 anos, 94,6% para indivíduos com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos, e 98,9% para indivíduos com mais de 50 anos. A dimensão de identificação com a organização obteve também uma taxa de satisfação de 100% para os indivíduos com idades até aos 30 anos. No caso da dimensão da relação com os colegas, as taxas de satisfação variam entre os 95,7% (entre 31 e 40 anos), 93,5% (até 30 anos), 92,5% (entre 41 e 50 anos) e 87,5% (mais de 50 anos).

Por faixa etária, podemos ainda expor as taxas de satisfação mais reduzidas. Por um lado, na faixa etária até aos 30 anos, a dimensão salário é a que tem uma taxa mais baixa (64,5%). Por outro lado, entre os 31 e 40 anos, as dimensões salário e oportunidades de crescimento têm taxas de satisfação abaixo dos 40%, com 38,3% e 31,9%, respetivamente. Já no grupo

etário entre os 41 e 50 anos, a taxa de satisfação mais reduzida é referente à dimensão de oportunidades de crescimento, também situada abaixo dos 40% (34,7%). Por fim, indivíduos com mais de 50 anos têm uma taxa de satisfação de apenas 41% na dimensão de oportunidades de crescimento. Assim, destacam-se as dimensões de salário e oportunidades de crescimento como as que têm taxas de satisfação inferiores.

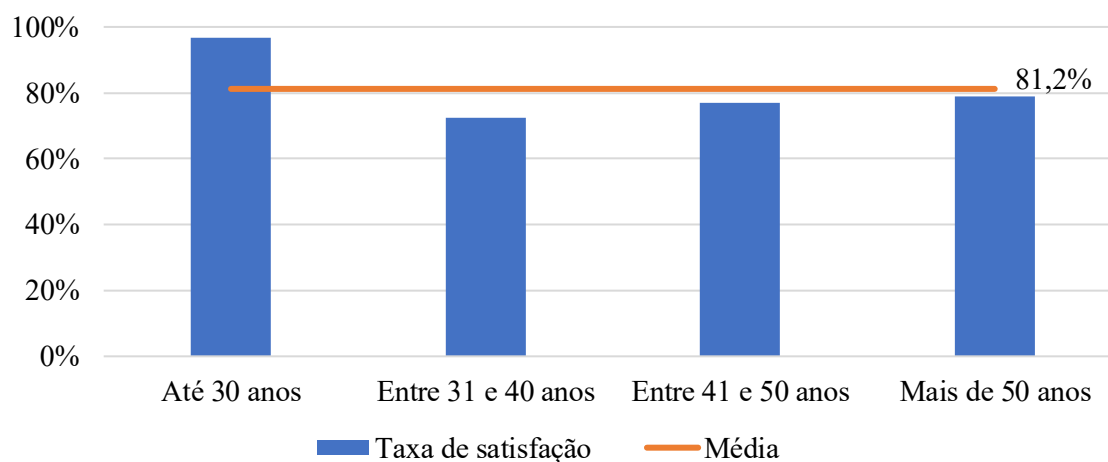
Gráfico 35 - Cruzamento entre a variável "idade" e as dimensões do bem-estar organizacional



Fonte: Elaboração própria

Na sua globalidade, cruzando a taxa de satisfação do bem-estar organizacional com a idade dos inquiridos (ver gráfico 36), destacamos, mais uma vez, a faixa etária até aos 30 anos, com maior taxa de satisfação global (96,8%), bem acima da média de 81,2%. Nesta situação, observamos ainda que existe uma tendência crescente de satisfação com o bem-estar à medida que a idade vai avançando, nas restantes faixas etárias. Se entre os 31 e 40 anos a taxa de satisfação ronda os 72,3%, esta aumenta para 76,9% nos indivíduos entre os 41 e 50 anos, atingindo os 78,8% para indivíduos acima dos 50 anos.

Gráfico 36 - Cruzamento das variáveis "idade" e "bem-estar organizacional"



Fonte: Elaboração própria

### 5.3.3. Cruzamento da variável “antiguidade” com os dados gerais do estudo

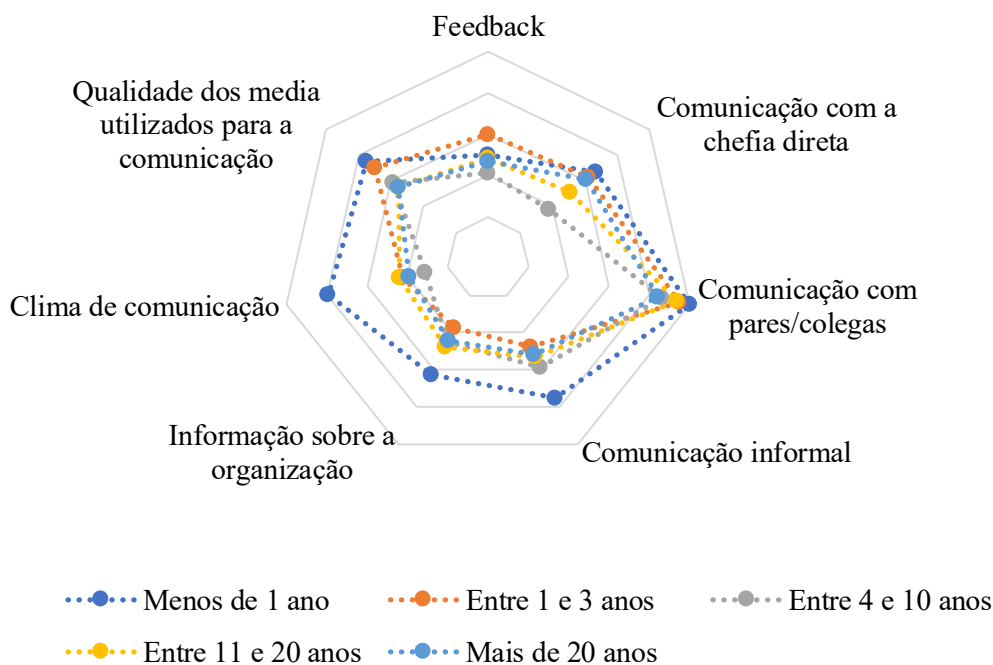
A análise entre a variável antiguidade e as várias dimensões da comunicação interna (ver gráfico 37), demonstram taxas de satisfação diferentes consoante o tempo de permanência na organização. Importante destacar que os colaboradores que se juntaram ao Metropolitano de Lisboa há menos de um ano, apresentam maiores taxas de satisfação em quase todas as dimensões da comunicação interna, à exceção do *feedback* recebido.

A dimensão da comunicação interna com uma taxa de satisfação claramente mais elevada em todos os escalões de antiguidade é a comunicação com pares/colegas, que apresenta taxas de satisfação que variam entre os 100% (menos de um ano), 95% (entre um e três anos), 93,6% (entre 11 e 20 anos), 86,2% (entre quatro e 10 anos) e 84,6% (mais de 20 anos). Destaque ainda para a dimensão qualidade dos *media* utilizados para a comunicação, com taxas de satisfação que oscilam entre os 75% (menos de um ano), 70% (entre um e três anos), 58,62% (entre quatro e 10 anos), e 55% para as outras duas categorias.

Quanto às taxas de satisfação mais reduzidas, é interessante observar que não existe uma semelhança entre as várias categorias de antiguidade. Para os indivíduos há menos de um ano na organização, a dimensão com uma taxa de satisfação inferior é o *feedback* recebido (50%), enquanto para os colaboradores com antiguidade entre um e três anos, a informação

sobre a organização é a que detém uma taxa de satisfação mais reduzida (37,5%). Por outro lado, para os inquiridos que trabalham entre quatro e 10 anos na organização, destacamos duas dimensões com taxas de satisfação abaixo dos 40% - 37,9% para a comunicação com a chefia direta, e 31% para o clima de comunicação. Nos dois restantes grupos, entre 11 e 20 anos e mais de 20 anos de antiguidade, o clima de comunicação é a dimensão com a taxa de satisfação mais baixa, de 43,6% e 39,2%, respetivamente.

Gráfico 37 - Cruzamento entre a variável "antiguidade" e as dimensões da comunicação interna

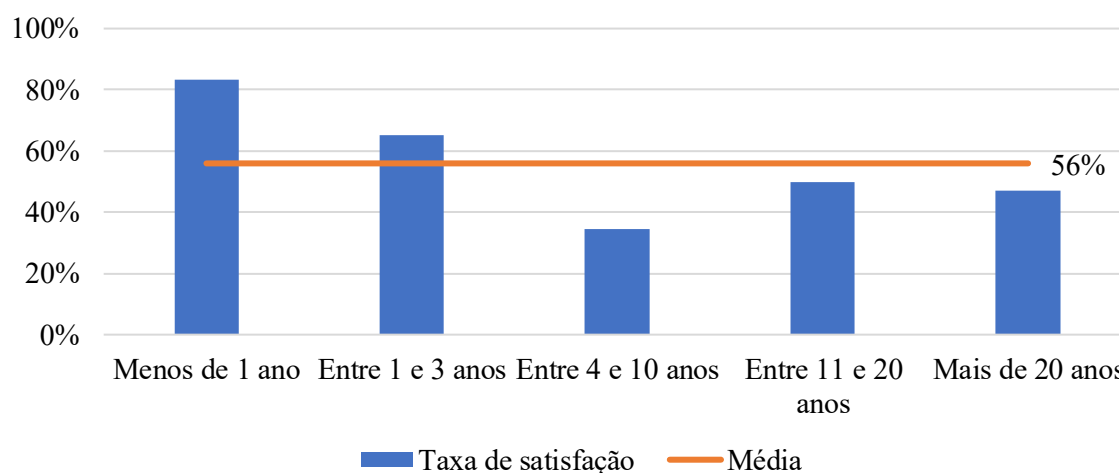


Fonte: Elaboração própria

Numa análise mais geral, conseguimos perceber que nem todos os escalões de antiguidade têm taxas de satisfação da comunicação interna acima da média (ver gráfico 38). O destaque positivo vai para os indivíduos que trabalham na organização há menos de um ano e entre um e três anos, cujas taxas de satisfação globais se encontram acima da média (56%), sendo, respetivamente, de 83,3% e 65%. Com uma taxa de satisfação da comunicação interna de 50%, temos os indivíduos que estão na organização entre 11 e 20 anos. Com taxas de

satisfação globais inferiores, estão aqueles indivíduos que trabalham há mais de 20 anos na organização (46,9%) e entre quatro e 10 anos (34,5%).

Gráfico 38 - Cruzamento das variáveis "antiguidade" e "comunicação interna"



Fonte: Elaboração própria

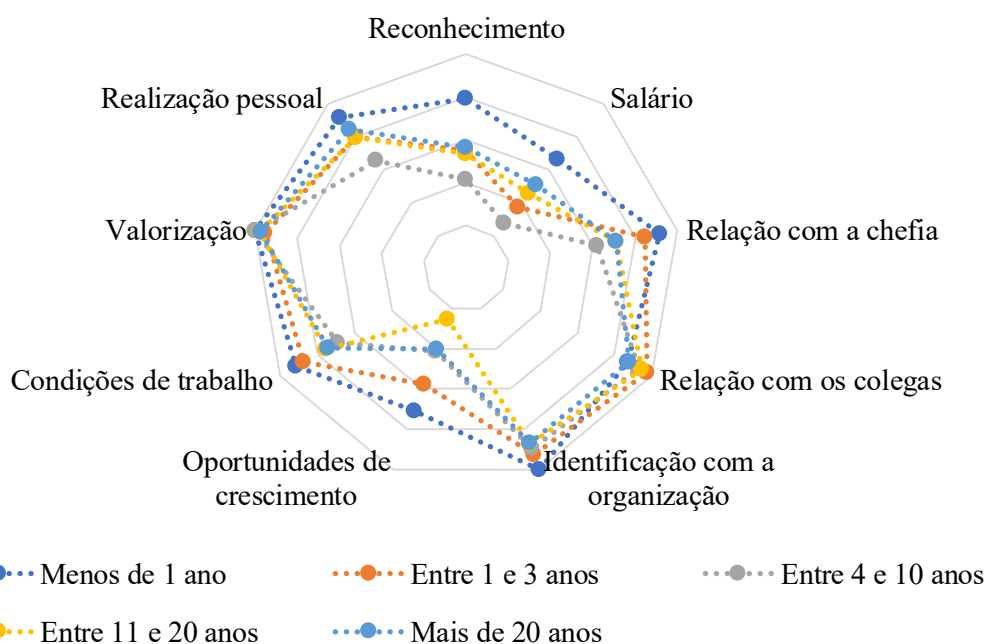
Passando para o cruzamento da variável antiguidade com as dimensões do bem-estar organizacional (ver gráfico 39), observa-se uma homogeneidade nas taxas de satisfação para as diferentes dimensões estudadas, com a grande maioria das taxas de satisfação acima dos 50%, sendo este um bom indicador.

A dimensão de valorização merece ser destacada pelas altas taxas de satisfação, em todas as categorias de antiguidade – 100% para indivíduos há menos de um ano e entre quatro e 10 anos na organização, 97,9% entre 11 e 20 anos, 97,4% mais de 20 anos, e 95% entre um e três anos de antiguidade. A dimensão de identificação com a organização teve uma taxa de satisfação máxima (100%) para os indivíduos que trabalham há menos de um ano no Metropolitano de Lisboa. Já a dimensão relação com colegas deve ser destacada pelas elevadas taxas de satisfação nos grupos entre um e três anos (97,5%), entre quatro e 10 anos (93,1%), e entre 11 e 20 anos (94,7%).

No caso das taxas de satisfação mais reduzidas, cabe mencionar a dimensão salário, com as taxas mais baixas para os escalões há menos de um ano (66,7%), entre um e três anos (37,5%)

e entre quatro e 10 anos (27,6%). Na dimensão condições de trabalho, as taxas são as mais baixas para os escalões entre 11 e 20 anos (25,5%) e mais de 20 anos (40,2%).

Gráfico 39 - Cruzamento entre a variável "antiguidade" e as dimensões de bem-estar organizacional

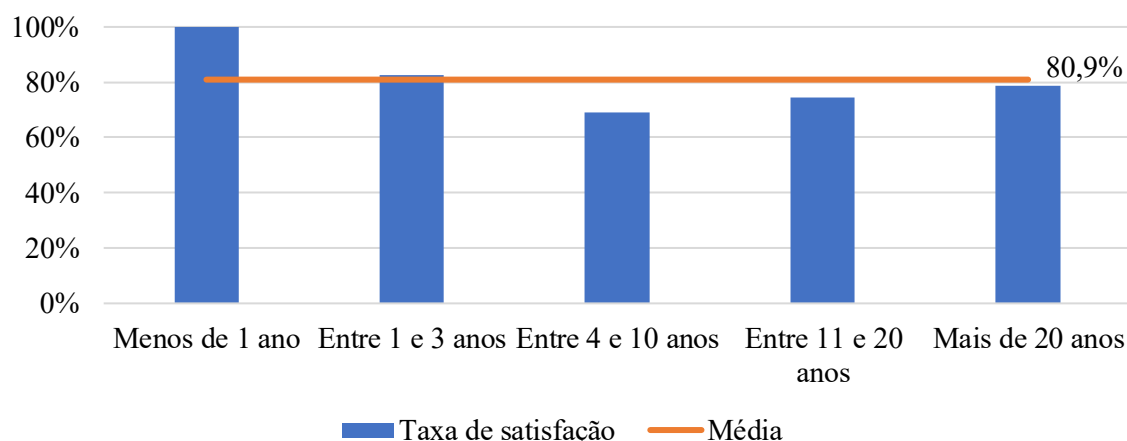


Fonte: Elaboração própria

Por fim, numa perspetiva geral, observamos que a taxa média de satisfação com o bem-estar organizacional chega aos 80,9%, com bons indicadores em todos os escalões de antiguidade (ver gráfico 40). Os colaboradores que trabalham há menos de um ano no Metropolitano de Lisboa têm uma taxa média de satisfação com o bem-estar organizacional de 100%, seguindo-se o grupo entre um e três anos de antiguidade, com uma taxa de satisfação também acima da média, situando-se nos 82,5%.

O grupo de colaboradores com uma antiguidade entre quatro e 10 anos é o que tem a taxa média de satisfação mais baixa (69%), seguido do grupo entre 11 e 20 anos de antiguidade (74,5%) e acima dos 20 anos de antiguidade (78,8%). Embora estes três últimos grupos estejam abaixo da média, na realidade são taxas de satisfação acima dos 50%, pelo que são bons indicadores.

Gráfico 40 - Cruzamento das variáveis "antiguidade" e "bem-estar organizacional"



Fonte: Elaboração própria

#### 5.3.4. Cruzamento da variável “categoria profissional” com os dados gerais do estudo

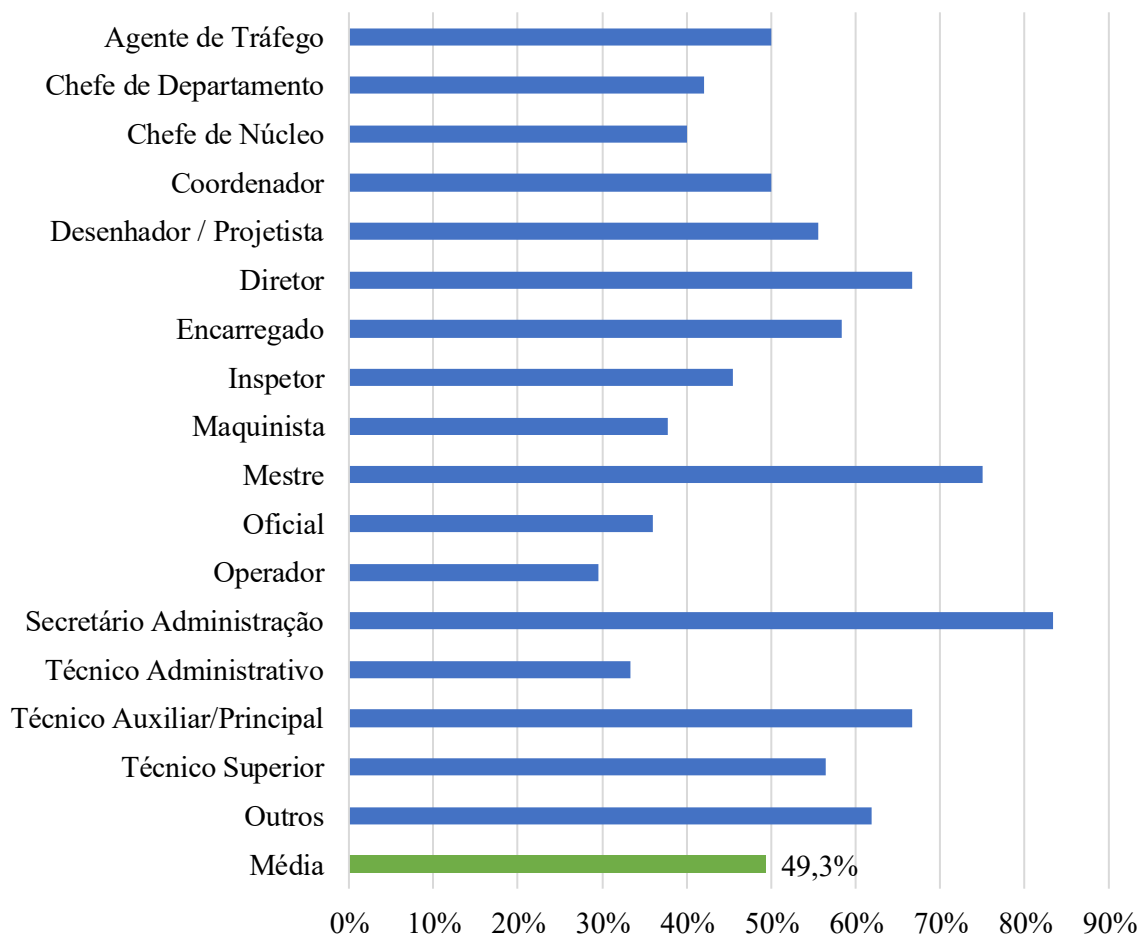
Fazendo uma análise global à taxa de satisfação média da comunicação interna com o cruzamento da variável categoria profissional (ver gráfico 41), compreendemos que existem distintas percepções quanto à comunicação interna.

Com uma taxa média de satisfação da comunicação interna de 49,3%, apresentamos as taxas de satisfação mais elevadas, de 83,3% e 75% para as categorias profissionais de Secretário de Administração e Mestre, respetivamente. Abaixo dos 70% estão as categorias de Técnico Auxiliar/Principal e Diretor, ambas com uma taxa de 66,7%, e abaixo dos 60% encontram-se as categorias de Encarregado (58,3%) e Desenhador/Projetista (55,6%). Com uma taxa de satisfação de 50% estão as categorias profissionais de Coordenado e Agente de Tráfego.

Abaixo da taxa média de satisfação da comunicação interna, encontram-se oito categorias profissionais. Entre a média e os 40%, encontram-se as categorias de Inspetor (45,5%), Chefe de Departamento (42,1%) e Chefe de Núcleo (40%). Abaixo dos 40%, com taxas de satisfação bastante reduzidas, ficam as categorias profissionais de Maquinista (37,8%), Oficial (36%), Técnico Administrativo (33,3%), e Operador (29,5%). Por último, a categoria profissional Fiscal teve uma taxa de satisfação global da comunicação interna de 0%, pelo

que não se encontra representada no gráfico abaixo, não deixando de ser importante mencionar.

Gráfico 41 - Cruzamento das variáveis "categoria profissional" e "comunicação interna"



Fonte: Elaboração própria

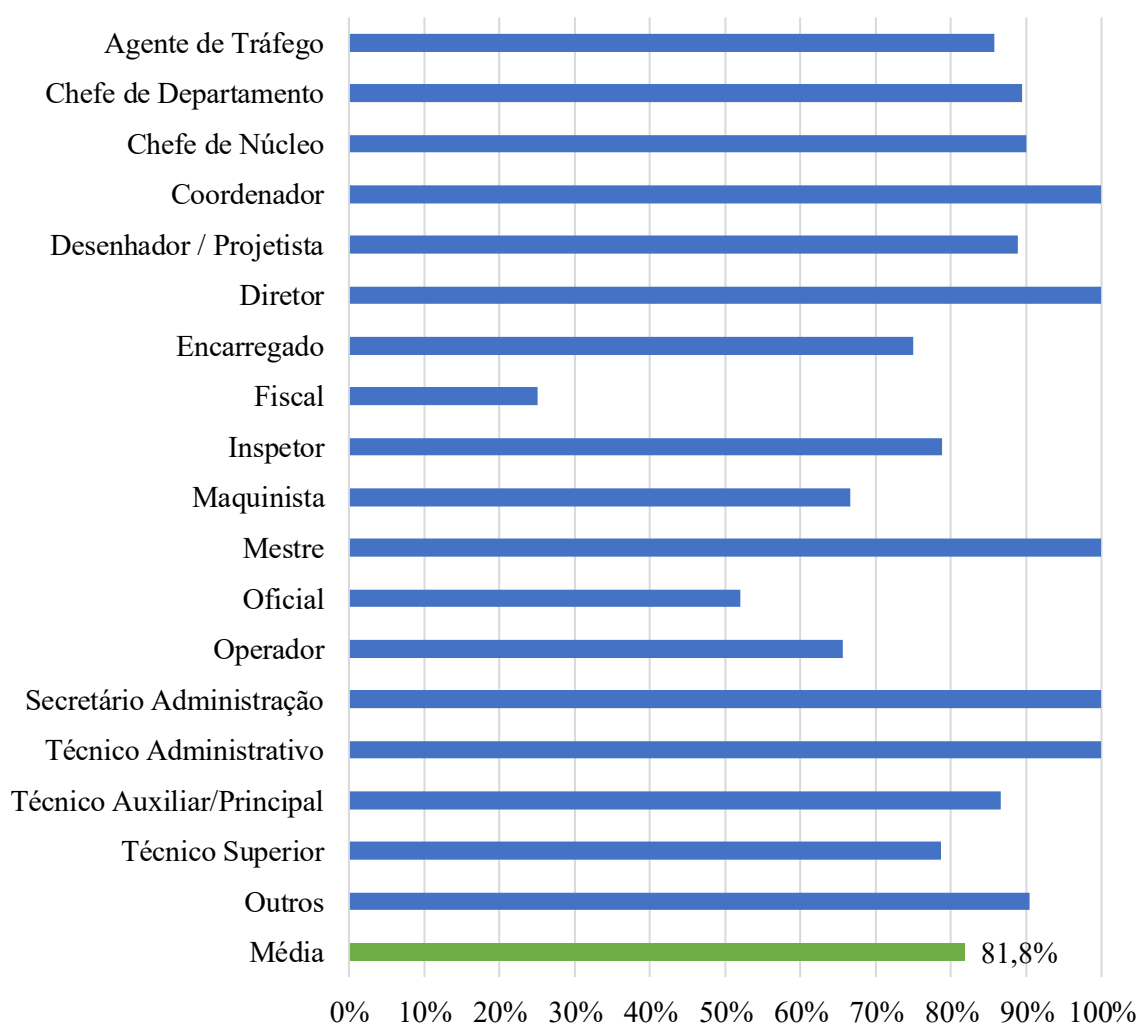
Quanto à taxa de satisfação média do bem-estar organizacional, quando cruzado com a variável de categoria profissional (ver gráfico 42), observamos uma taxa de satisfação média desta variável mais elevada, chegando aos 81,8%.

As categorias profissionais de Coordenador, Diretor, Mestre, Secretário de Administração e Técnico Administrativo merecem um destaque pela taxa de satisfação de bem-estar organizacional máxima (100%). Acima da média, temos as categorias profissionais de Chefe

de Núcleo (90%), Chefe de Departamento (89,5%), Desenhador/Projetista (88,9%), Técnico Auxiliar/Principal (86,7%) e Agente de Tráfego (85,7%).

Abaixo da média, e dentro dos 70%, encontramos as categorias profissionais de Inspetor (78,8%), Técnico Superior (78,6%) e Encarregado (75%). Acima dos 50%, estão as categorias profissionais de Maquinista (66,7%), Operador (65,6%), e Oficial (52%). Já a categoria profissional Fiscal teve uma taxa de satisfação do bem-estar organizacional bastante reduzida e inferior à média, chegando apenas aos 25%.

Gráfico 42 - Cruzamento das variáveis "categoria profissional" e "bem-estar organizacional"



Fonte: Elaboração própria

### 5.3.5. Cruzamento da variável “área funcional” com os dados gerais do estudo

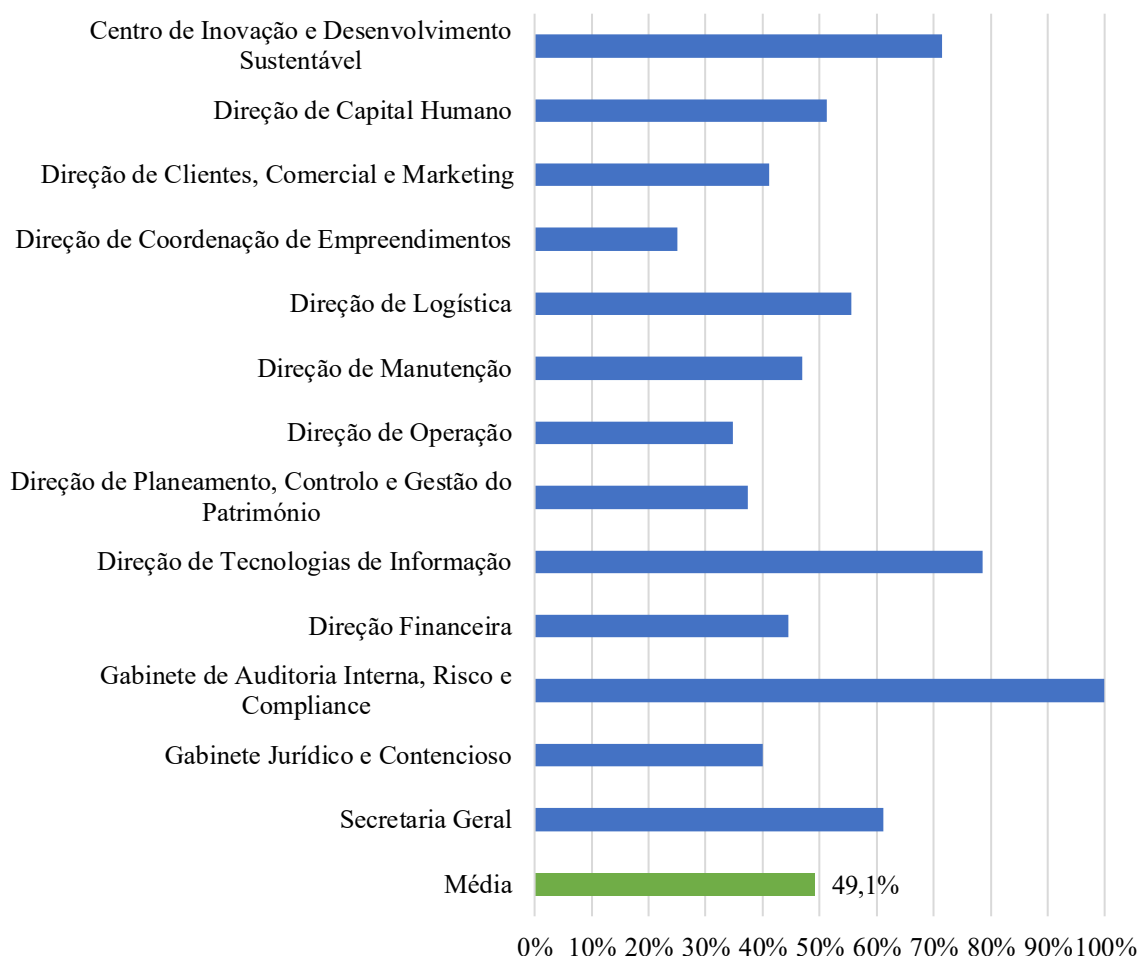
Olhando para o cruzamento dos dados de caracterização da área funcional em que o colaborador se insere e a variável em estudo de comunicação interna (ver gráfico 43), concluímos que existem seis áreas funcionais com taxas de satisfação acima da média (49,1%) e oito áreas funcionais com taxas de satisfação abaixo da média.

A área funcional do Gabinete de Auditoria Interna, Risco e *Compliance* apresenta a taxa de satisfação da comunicação interna máxima (100%), seguindo-se a área funcional da Direção de Tecnologias de Informação (78,6%), do Centro de Inovação e Desenvolvimento Sustentável (71,4%) e da Secretaria Geral (61,1%). Acima dos 50% encontram-se as áreas funcionais da Direção de Logística (55,6%) e da Direção de Capital Humano (51,3%).

Abaixo da média de 49,1% de satisfação da comunicação interna, encontram-se as áreas funcionais da Direção de Manutenção (46,9%), Direção Financeira (44,4%), Direção de Clientes, Comercial e Marketing (41,1%) e Gabinete Jurídico e Contencioso (40%). Abaixo destes 40%, as áreas funcionais da Direção de Planeamento, Controlo e Gestão do Património e da Direção de Operação têm taxas de satisfação de 37,5% e 34,7%, respetivamente.

Com uma taxa de satisfação muito reduzida, encontra-se a Direção de Coordenação de Empreendimentos, chegando apenas aos 25%. Destaque ainda para a Direção de Segurança e Vigilância, cuja taxa de satisfação da comunicação interna se ficou pelos 0%, pelo que não se encontra representada no gráfico abaixo, mas que se torna importante mencionar.

Gráfico 43 - Cruzamento das variáveis "área funcional" e "comunicação interna"



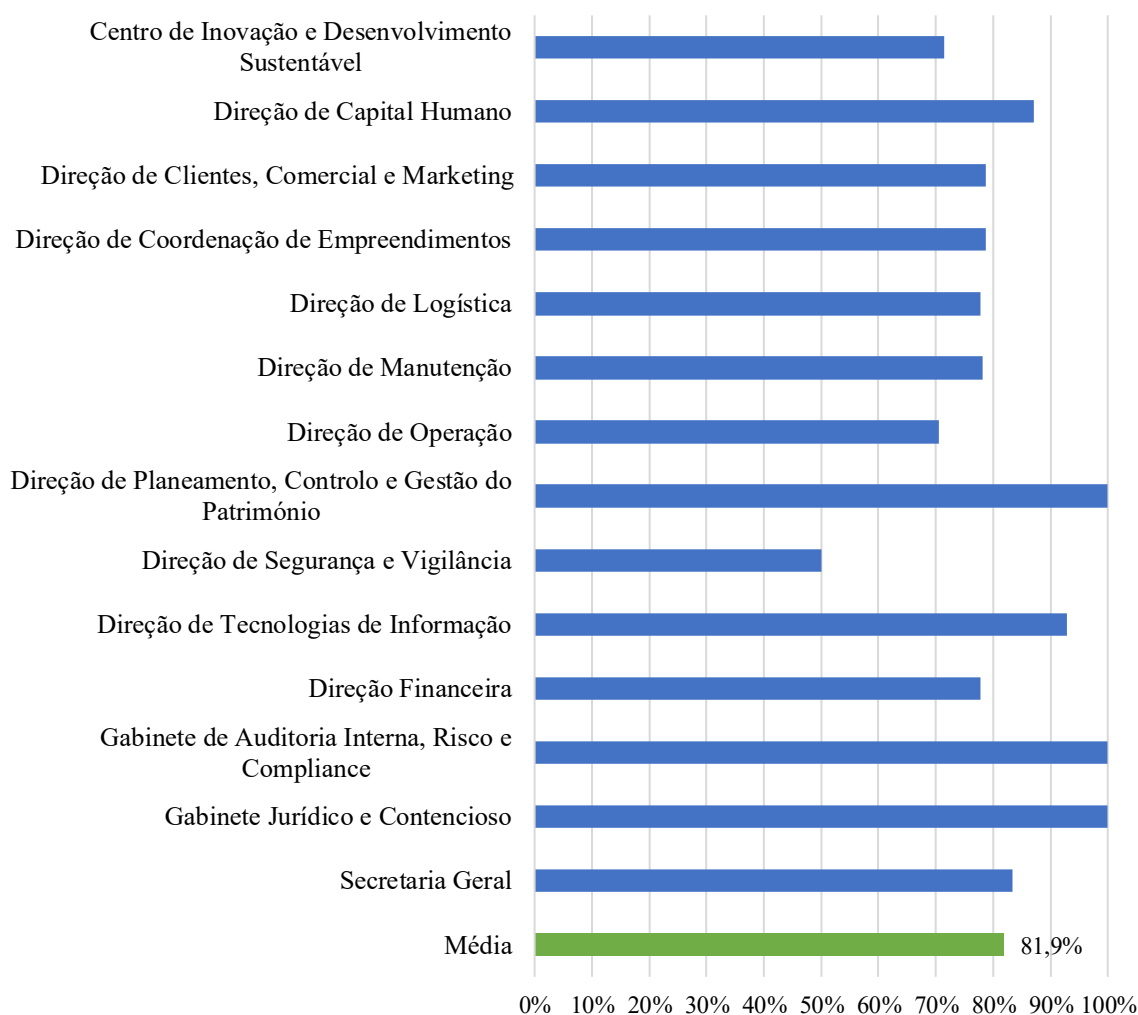
Fonte: Elaboração própria

Por último, obteve-se ainda o cruzamento dos dados de caracterização da área funcional em que o colaborador se insere e a variável em estudo de bem-estar organizacional (ver gráfico 44). Com uma taxa média de satisfação de 81,9%, podemos concluir que, de uma forma geral, a taxa de satisfação do bem-estar organizacional de quase todas as áreas funcionais apresenta bons indicadores, acima dos 70%.

As áreas funcionais da Direção de Planeamento, Controlo e Gestão do Património, do Gabinete de Auditoria Interna, Risco e *Compliance* e do Gabinete Jurídico e Contencioso merecem um destaque pela taxa máxima de satisfação do bem-estar organizacional (100%), seguidas das áreas da Direção de Tecnologias de Informação com 92,9% e da Secretaria Geral com 83,3%.

Abaixo da média de 81,9%, mas ainda com taxas bastante elevadas acima dos 70%, encontram-se sete áreas funcionais, nomeadamente: Direção de Coordenação de Empreendimentos (78,8%), Direção de Clientes, Comercial e Marketing (78,7%), Direção de Manutenção (78,1%), Direção de Logística e Direção Financeira (ambas com 77,8%), Centro de Inovação e Desenvolvimento Sustentável (71,4%), e Direção de Operação (70,5%). A taxa de satisfação do bem-estar organizacional mais reduzida é de 50%, respeitante à área funcional da Direção de Segurança e Vigilância.

Gráfico 44 - Cruzamento das variáveis "área funcional" e "bem-estar organizacional"



Fonte: Elaboração própria

#### **5.4. Reflexões sobre os dados e validação das hipóteses em investigação**

Num mundo organizacional altamente competitivo, o bem-estar dos colaboradores tem vindo a ganhar importância ao longo dos anos, existindo uma maior consciencialização tanto por parte das organizações como dos próprios indivíduos. As organizações procuram atingir os seus objetivos, através de uma eficiente otimização dos seus recursos disponíveis, nos quais se destacam os colaboradores. A perceção desses colaboradores pode ser influenciada pela correta aplicação estratégica de meios e conteúdos da comunicação interna. Assim, torna-se importante compreender como é que estas variáveis se relacionam dentro de uma organização. Tal para, nesta investigação optou-se pela realização de um caso de estudo, com o principal objetivo de compreender, na perspetiva dos colaboradores, o papel da comunicação interna no reforço do bem-estar dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.

Com o intuito de recolher informações sobre estas perceções dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, ambas as variáveis foram estudadas através da aplicação de um inquérito por questionário, com o suporte de modelos de avaliação. Para o estudo da comunicação interna, aplicou-se o modelo de Verčič *et al.* (2009) e, para o estudo do bem-estar organizacional, optou-se pela aplicação do modelo de Dessen e Paz (2010b).

De acordo com dados primários recolhidos, as perceções gerais dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa quanto à comunicação interna são positivas, o que vai ao encontro da perceção que o próprio Chefe de Departamento de Conhecimento e Talento da Direção de Capital Humano (ver anexo B) tem do que será a opinião dos colaboradores.

Relativamente às dimensões da comunicação interna, os colaboradores sentem-se mais satisfeitos com a comunicação com o supervisor imediato (“comunicação com a chefia direta”) e com a comunicação horizontal (“comunicação com pares/colegas”). Por um lado, a perceção é bastante positiva no que diz respeito a (i) quão bem a chefia direta está informada sobre os problemas que o colaborador pode encontrar no seu trabalho e ao (ii) reconhecimento, por parte da chefia direta, do potencial do colaborador. Por outro lado, os colaboradores consideram (i) elevada a disponibilidade dos seus colegas e que (ii) conseguem comunicar bem com os membros da sua equipa. Como visto anteriormente, as

relações interpessoais numa organização são cruciais para a coordenação da organização como um todo e entre os diversos níveis hierárquicos da mesma, sendo que, atualmente, o sucesso e eficácia da organização dependem de uma boa comunicação e interação social entre os diversos colaboradores e entre os colaboradores e respetivas chefias (Gocevaska & Galevska, 2015; Reich & Hershcovis, 2011).

Não obstante, carece de maior aprofundamento a análise da dimensão de comunicação com o supervisor imediato em termos etários, uma vez que esta teve uma percentagem de satisfação bastante reduzida nos colaboradores que têm até 30 anos, e relativamente elevada nos colaboradores com mais de 50 anos. Isto poderá ter a ver com as diferenças geracionais existentes atualmente, que certamente impactam a perceção dos indivíduos.

Também esta dimensão deve ser aprofundada relativamente à antiguidade dos colaboradores, uma vez que esta apresenta uma taxa de satisfação muito reduzida (37,9%) para indivíduos que estão a trabalhar no Metropolitano de Lisboa num período temporal de quatro a 10 anos. Neste caso, quando observadas as faixas etárias deste grupo, não existe nenhum inquirido neste grupo que tenha menos de 30 anos, logo, a análise anterior não está correlacionada com este fator. Poderá ser interessante perceber se esta discrepância tem a ver com a reestruturação recente na organização, que ocorreu há sensivelmente quatro anos, conforme mencionado na entrevista exploratória (ver anexo B), e, como tal, poderá ter levado a mudanças de chefias que impactaram a perceção destes colaboradores

Por outro lado, a dimensão da comunicação informal, aquela que se traduz num conjunto de troca de informações que não são consideradas úteis para o desenvolvimento do trabalho dos indivíduos (Dutorme, 2002), tais como os boatos ou fofocas, carece de alguma análise mais detalhada, uma vez que, embora satisfeitos, os colaboradores apresentam taxas de indiferença e insatisfação mais elevadas do que nos outros dois tipos de comunicação. Para os três itens estudados nesta dimensão, relativos ao (i) número de decisões tomadas baseadas nas comunicações informais, (ii) quantidade de tempo despendido na comunicação informal e (iii) utilidade da informação transferida através dos canais informais, nenhum apresentou taxas de satisfação maiores que 50%, e a perceção de indiferença foi, em média, de 27,4%,

o que pode significar que os colaboradores, de facto, não se preocupam muito com este tipo de comunicação, não lhe dando, por isso, muito valor.

A satisfação com o *feedback* que os colaboradores recebem é também positiva, nas perceções da (i) informação das consequências de não realizar o seu trabalho corretamente e da (ii) informação sobre o quanto contribuem para o sucesso da organização. As taxas de satisfação obtidas nos dados primários revelam uma semelhança com os resultados obtidas na dimensão da comunicação com o supervisor direto. Isto é importante, uma vez que a liderança pode permitir a humanização das organizações quando as próprias condutas humanas do líder criam sinergias com os seus liderados, no qual se destaca o dar e receber *feedback* (Cândido & Reimberg, 2017). Além disso, a confiança dos colaboradores, que permite a obtenção de um *feedback* contínuo, é um ponto-chave para o capital social dos indivíduos, sendo através deste *feedback* que se pode ter uma abordagem positiva para com a melhoria do local de trabalho (Crowell, 2005; Luthans & Youssef, 2004).

Os instrumentos de comunicação interna são importantes, uma vez que permitem conhecimento das variadas políticas e ações da organização e visam, entre outros, a promoção de um sentimento de pertença e espírito de equipa entre colaboradores, manter os colaboradores motivados, e permitir o reconhecimento e identificação de objetivos, valores, visão, missão e estratégia organizacionais (Brandão & Portugal, 2015). A dimensão da satisfação com a qualidade dos *media* utilizados para a comunicação visava perceber qual a satisfação dos colaboradores em termos (i) dos *media* utilizados na comunicação, tais como a intranet ou os anúncios escritos, e (ii) do modo de comunicação que os outros indivíduos escolhem para comunicar. Nestes dois itens, os graus de satisfação ultrapassaram os 50%, o que demonstra que os colaboradores do Metropolitano de Lisboa se encontram satisfeitos com a qualidade dos *media* utilizados.

Na realidade, quando aplicados de forma adequada, estes *media* digitais, como a intranet, podem auferir um sentimento de pertença e confiança, fazendo com que os colaboradores se sintam importantes, envolvidos, integrados na organização, e reconhecidos pelos seus superiores, sendo felizes na organização para a qual trabalham (Mateus, 2022). Embora a intranet seja o canal de comunicação mais utilizado pela comunicação interna, esta

ferramenta não permite auferir dados quantitativos de visualizações nem permite a obtenção de métricas relevantes, sendo que, como explicado pelo responsável de comunicação interna, a “perceção que nós temos é que há muitas pessoas que não veem o portal”. Este é um obstáculo apresentado pelo responsável da comunicação interna do Metropolitano de Lisboa, que merece ser ultrapassado (ver anexo B).

A relação colaborador-organização é cada vez mais relevante para ambos os intervenientes. Por um lado, os colaboradores são hoje mais informados, tendo expectativas elevadas relativamente à sua carreira, e sendo mais ativos na procura de informação sobre a sua organização. Por outro lado, a organização visa aumentar as sinergias e atingir uma harmonia nas variadas áreas organizacionais, estimulando um sentimento de pertença dos colaboradores face à identidade organizacional e garantindo a sua motivação e produtividade (Argenti & Barnes, 2010; Raposo, 2017). Por estes motivos, a satisfação com a informação relativa à organização é crucial e, nesta dimensão, a satisfação dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa foi analisada através da (i) informação dos protocolos de trabalho, da (ii) informação sobre receitas, lucros e situação financeira da organização, e (iii) da informação sobre mudanças na organização.

Os dados primários obtidos demonstram que, em média, a satisfação com a informação sobre a organização não ultrapassa os 40%, destacando pela positiva a informação sobre os protocolos de trabalho, com a qual os colaboradores estão mais satisfeitos (57%). No entanto, a insatisfação com estas temáticas atinge os 38,2%, pelo que não se pode concluir que os colaboradores estejam, de facto, satisfeitos com a informação sobre a organização. De notar ainda que, quando cruzamos estes dados com a antiguidade na instituição, conseguimos observar que a taxa de satisfação nesta dimensão é a mais reduzida para os indivíduos que estão na organização entre um e três anos.

Neste caso, considera-se importante mencionar dois aspetos impactantes para a organização. Por um lado, a reestruturação organizacional, como já mencionado, poderá ter influenciado esta partilha de informações sobre a organização e pode ter sido um fator de desgaste para os colaboradores. Por outro lado, a pandemia de COVID-19 teve um forte impacto no Metropolitano de Lisboa, enquanto prestador de serviço de transporte público, levando a que

os colaboradores se tivessem de adaptar a uma estrutura de trabalho diferente, com “equipas em teletrabalho permanente, teletrabalho rotativo e equipas em espelho” (Metropolitano de Lisboa, 2023b, p. 20).

A última dimensão em análise na comunicação interna, passa pela satisfação do clima de comunicação, que visou compreender a perceção dos colaboradores quanto à (i) ajuda da comunicação na organização a sentir que são uma parte importante da organização, (ii) comunicação na organização promover os valores organizacionais, e (iii) comunicação na organização encorajar a realizar os objetivos organizacionais. Os resultados dos dados primários demonstram que não existe satisfação do clima de comunicação pelos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, uma vez que a taxa de insatisfação é superior à de satisfação (38,7% *versus* 37%). Embora a maior parte dos colaboradores estejam satisfeitos (31,7% em média), muitos consideram-se indiferentes a esta temática (24,3%) e outros tantos estão insatisfeitos (25,1%).

Em termos de antiguidade na organização, esta é a temática com taxas de satisfação mais baixas entre os grupos de indivíduos que estão na organização entre quatro e 10 anos, entre 11 e 20 anos, e há mais de 20 anos. Já em termos etários, cabe mencionar que os indivíduos com mais de 50 anos apresentam a taxa de satisfação mais baixa (40,3%). Dos indivíduos com mais de 50 anos, 86,8% estão há mais de 20 anos na organização, pelo que esta percentagem elevada seria expectável devido ao apresentado anteriormente.

Torna-se essencial desvendar o motivo pelo qual não existe satisfação entre os colaboradores do Metropolitano de Lisboa relativamente ao clima de comunicação, isto porque “a produtividade do indivíduo está diretamente ligada ao clima organizacional” (Souza & Ramos, 2004, p.11). A aplicação estratégica de conteúdos e meios de comunicação interna permite instituir um clima credível, de confiança e transparência, e um sentimento de pertença entre os colaboradores. Este clima de comunicação afeta a satisfação ou insatisfação dos colaboradores, assim como a sua disponibilidade e empenho no seu trabalho, sendo fundamental para promover o compromisso e comprometimento dos colaboradores para com a organização (Mateus, 2022).

Quando analisamos estas dimensões da comunicação interna cruzadas com dados de caracterização, cabe destacar o género dos inquiridos, cuja estratégia de igualdade está em vigor nesta organização, através do Plano para a igualdade entre mulheres e homens (Metropolitano de Lisboa, 2023c). De facto, esta igualdade transparece nas avaliações feitas pelos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, que se assemelham em todas as dimensões de análise, com uma diferença percentual de, em média, apenas 0,3%.

Contrariamente, as variáveis categoria profissional e área funcional carecem de uma exploração mais detalhada, devido a uma baixa taxa de satisfação da comunicação interna em algumas categorias/áreas. Destaque para a categoria profissional de Fiscal e área funcional de Direção de Segurança e Vigilância, cuja taxa de satisfação (calculada a partir de avaliações de 3,5 ou mais, numa escala de 1 a 5) foi 0%. Presume-se que, neste caso, a categoria profissional de Fiscal faça parte da Direção de Segurança e Vigilância do Metropolitano de Lisboa. Não obstante, é também relevante compreender as motivações destes colaboradores para tal avaliação da comunicação interna.

Numa perspetiva geral, embora alguns itens das dimensões de comunicação interna necessitem de maior estudo para compreender as baixas taxas de satisfação, a taxa global de satisfação da comunicação interna é de aproximadamente 54%, sendo este um indicador positivo. Assim, podemos concluir que a aplicação da Escala de Satisfação da Comunicação Interna de Verčič *et al.* (2021) nos permitiu avaliar a satisfação dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, tanto quando à comunicação interna, como à comunicação num todo, conseguindo distinguir os elevados níveis de satisfação relativamente (i) à comunicação com o supervisor imediato, (ii) à comunicação horizontal, (iii) ao *feedback*, e (iv) à qualidade dos *media* utilizados para a comunicação. Por outro lado, também nos foi possível distinguir quais os aspetos da comunicação que carecem de maior foco por parte da organização, devido à satisfação mais baixa relativamente (i) à comunicação informal, (ii) à informação relativa à organização, e (iii) ao clima de comunicação.

Sob outra perspetiva, respeitante ao bem-estar dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, de acordo com dados primários recolhidos, as perceções gerais dos colaboradores

são positivas, o que também vai ao encontro da percepção que o responsável da comunicação interna tem sobre a opinião dos colaboradores relativamente a esta temática (ver anexo B).

No que às dimensões do bem-estar organizacional diz respeito, os colaboradores do Metropolitano de Lisboa apresentam uma taxa de satisfação mais elevada, de um modo geral, na valorização (91,8%). A valorização do trabalho é um dos indicadores mais importantes do bem-estar no trabalho, uma vez que o trabalho executado por cada indivíduo deverá ser considerado importante, não só para o próprio, como para os seus colegas (Dessen & Paz, 2010b).

Esta dimensão foi medida através da percepção dos colaboradores quanto (i) à importância das suas atividades para o alcance dos objetivos da empresa, (ii) à responsabilidade que sentem pelos resultados do trabalho que executam, e (iii) a considerarem o seu trabalho essencial para a sociedade. A média da taxa de satisfação destes três itens superou os 90%, o que representa um indicador muito relevante para este estudo. Quanto ao cruzamento com dados de caracterização, de facto, esta dimensão foi, em quase todas as análises, a que se destacou por ser aquela com maior taxa de satisfação entre os grupos de estudo.

As dimensões de relação com a chefia e relação com os colegas de trabalho envolvem relacionamentos interpessoais na organização. Já vimos que “os relacionamentos têm o potencial de aumentar a satisfação do trabalho, gerar emoções positivas e sustentar a satisfação da vida; apoiam o florescimento dos colaboradores e beneficiam indivíduos e organizações” (Colbert *et al.*, 2016, p. 1219). Além disso, são diversos os estudos que apontam para benefícios individuais e organizacionais provenientes das relações interpessoais positivas (Allen *et al.*, 2004; Alvesson & Sveningsson, 2003; Cohen & Wills, 1985; Feeley *et al.*, 2008; Hunt & Michael, 1983).

Com os resultados dos dados primários obtidos, compreende-se que os colaboradores do Metropolitano de Lisboa têm uma taxa de satisfação elevada nestas duas dimensões. Por um lado, (i) acreditam que podem contar com os seus colegas de trabalho para desempenhar as suas atividades, e (ii) consideram ser tratados com respeito pelos seus colegas de trabalho. Por outro lado, (i) consideram a sua chefia justa, (ii) acham a sua chefia atenciosa, e (iii)

acreditam que a sua chefia transmite informações importantes para o seu desempenho no trabalho.

A realização pessoal é uma dimensão do bem-estar organizacional que apresentou resultados muito positivos, com uma taxa de satisfação de 79,5%, acima da média de satisfação global da variável de bem-estar organizacional (69,54%). Na verdade, a realização pessoal é, de acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow (1954), aquela que se encontra no topo da pirâmide das necessidades, sendo que nunca está completamente saciada. Esta elevada taxa de satisfação é, assim, um bom indicador.

Tal taxa de satisfação para com a realização pessoal demonstra que os colaboradores do Metropolitano de Lisboa (i) sentem-se bem com o grau de interesse que as suas tarefas lhes despertam, (ii) sentem-se realizados profissionalmente, (iii) consideram que o seu trabalho possibilita a sua realização pessoal, e (iv) consideram que utilizam as suas habilidades e talentos na execução das suas tarefas. Podemos concluir que existe aqui um bem-estar psicológico, que compreende que os indivíduos experienciem a realização do seu potencial, através do desenvolvimento dos seus talentos e da concretização dos seus objetivos de vida (Waterman, 1993).

Quanto à satisfação relativamente à identificação com a organização, os dados primários demonstram uma taxa de satisfação alta, o que significa que os colaboradores do Metropolitano de Lisboa (i) sentem orgulho em pertencer a esta organização, (ii) identificam-se com a organização, e (iii) julgam que os seus direitos são respeitados pela organização. Cabe destacar que esta dimensão aporta uma taxa de 100% de satisfação nos indivíduos com idade até aos 30 anos e nos indivíduos que estão há menos de um ano na organização, o que, em termos numéricos, corresponde a 17 indivíduos (3,4% dos inquiridos).

De facto, a identificação dos colaboradores com a organização tem sido positivamente relacionada com o aumento da satisfação no local de trabalho, da *compliance*, da motivação e da coesão de equipa, levando à diminuição do *turnover* e do conflito dentro das equipas (Kostova & Roth, 2003; Kramer, 1991; Liden *et al.*, 2000). Segundo Dessen e Paz (2010b,

p. 417), os colaboradores devem “sentir admiração, orgulho, confiança e identificação” com a organização, “acreditando nos resultados do trabalho nela realizado”.

No que ao salário diz respeito, esta dimensão apresenta valores mais díspares, sendo que não podemos considerar que os colaboradores do Metropolitano de Lisboa estejam satisfeitos com esta dimensão do bem-estar organizacional. Neste caso, a taxa de satisfação é inferior à taxa de insatisfação (42,4% *versus* 57,6%). Esta dimensão apresenta uma taxa de satisfação mais reduzida nos grupos de indivíduos com idades até aos 30 anos e entre os 31 e os 40 anos, sendo também a mais reduzida, em termos de antiguidade, para os grupos de indivíduos que estão há menos de um ano na organização, entre um e três anos e entre quatro e 10 anos.

Esta dimensão carece de uma análise mais profunda, para se perceber o porquê de taxas de satisfação tão reduzidas, em particular porque os sistemas de recompensas e salários são vistos como dos fatores determinantes para a satisfação no local de trabalho (Ferreira *et al.*, 2001). Cabe, no entanto, mencionar alguns aspetos, tais como a perda inevitável de receitas durante a pandemia de COVID-19, que pode ter dificultado a organização quanto ao aumento de salários e coordenação com as expectativas salariais dos colaboradores. Por outro lado, o Metropolitano de Lisboa é uma Empresa Pública do Estado, pelo que a gestão salarial poderá estar intimamente ligada com diretrizes públicas que devem ser analisadas.

Passando para a dimensão de reconhecimento, esta não apresenta uma taxa de satisfação significativa entre os colaboradores do Metropolitano de Lisboa, tendo apenas uma diferença percentual de 4,8% quando comparada com a taxa de insatisfação. Esta dimensão aporta itens relevantes como (i) a consideração dos colaboradores que têm possibilidade de participar nos processos de tomada de decisões, (ii) o sentimento de que o seu trabalho é reconhecido, e (iii) a ideia de que têm autonomia para implementar novas ideias, pelo que importa compreender a razão pela qual a sua taxa de satisfação é relativamente reduzida.

O reconhecimento faz parte dos fatores intrínsecos de motivação que desencadeiam a satisfação dos colaboradores no local de trabalho, sendo que permite o desenvolvimento de uma relação direta entre o bom desempenho no trabalho e as recompensas (Bilhim, 2013; Dubrin, 2014; Thornton *et al.*, 2019). Ademais, o reconhecimento significa que o indivíduo

“sente que seu trabalho é reconhecido, que seu esforço é valorizado e que suas ideias e opiniões são levadas em conta”, e, como tal, é um indicador importante de bem-estar dos colaboradores (Dessen & Paz, 2010b, p. 416). Torna-se então importante compreender a razão pela qual a dimensão de reconhecimento não corresponde às expectativas dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.

No caso das condições de trabalho, estas são consideradas um requisito prévio indispensável à eficiência profissional, devido à necessidade de segurança dos indivíduos (Bektas, 2015). Os dados primários deste estudo demonstram uma elevada taxa de satisfação para com as condições de trabalho existentes no Metropolitano de Lisboa (75,3%), o que significa que os colaboradores (i) sentem que possuem equipamentos de trabalho adequados para garantir a sua saúde, (ii) sentem-se bem com a sua carga de trabalho, (iii) sentem que têm liberdade para executar as suas atividades usando o seu estilo pessoal, e (iv) sentem que têm os meios materiais necessários para a execução do seu trabalho.

De facto, esta perceção positiva dos colaboradores vai ao encontro de uma das quatro linhas de atuação estratégica do Metropolitano de Lisboa para o alcance do objetivo relacionado com o bem-estar e motivação dos colaboradores, “melhoria das condições de trabalho” (Metropolitano de Lisboa, 2021, p. 17). As condições de trabalho têm vindo a ser apresentadas na literatura com aspetos como a segurança, a autonomia e o suporte ambiental (Paz, 2004; Van Horn *et al.*, 2004; Warr, 2007).

A dimensão relativa às oportunidades de crescimento é, em semelhança à dimensão de salário, das que apresenta menor taxa de satisfação, sendo inclusive mais baixa do que a taxa de insatisfação (57,5% de insatisfação *versus* 42,5% de satisfação). Nesta dimensão, cabe destacar o elevado descontentamento com os itens (i) “gosto da maneira como a empresa realiza as promoções do seu pessoal”, com 71,9% de taxa de insatisfação, e (ii) “gosto do sistema de promoção da empresa”, com 65,1% de taxa de insatisfação.

A par com esta situação, as oportunidades de crescimento detêm as taxas de satisfação mais reduzidas para os indivíduos nas faixas etárias entre 31 e 40 anos, entre 41 e 50 anos, e mais

de 50 anos. Na mesma perspetiva, é também a dimensão com menor taxa de satisfação nos grupos de antiguidade na organização entre 11 e 20 anos e mais de 20 anos.

Deste modo, faz sentido analisar, de forma mais aprofundada, as razões pelas quais as perspetivas dos colaboradores quanto às oportunidades de crescimento não são tão positivas quando comparando com outras dimensões de análise do bem-estar organizacional. Nesta perspetiva, cabe mencionar, tal como referido na dimensão de salário, por ser uma Empresa Pública do Estado, o Metropolitano de Lisboa poderá ter uma gestão de carreiras e progressão profissional intimamente ligadas com diretrizes públicas que devem ser analisadas.

Quando analisamos estas dimensões do bem-estar organizacional cruzadas com dados de caracterização, podemos destacar novamente o género dos inquiridos, cujas perceções por género são similares em todas as dimensões de análise, tendo uma diferença percentual de, em média, 3,2%. Também aqui transparece o princípio de igualdade que está atualmente em vigor no Metropolitano de Lisboa, através do Plano para a igualdade entre mulheres e homens (Metropolitano de Lisboa, 2023c).

Numa perspetiva geral, embora alguns itens das dimensões de bem-estar organizacional careçam de um estudo mais detalhado para se compreender as taxas de satisfação reduzidas, a taxa global de satisfação do bem-estar organizacional é de 69,5%, sendo este um indicador positivo. Assim, podemos concluir que a aplicação da Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações de Dessen e Paz (2010b) nos permitiu avaliar a satisfação dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, conseguindo obter um diagnóstico e informações sobre o bem-estar dos colaboradores desta organização, relativamente a diversos aspetos do seu trabalho, com vista ao desenvolvimento de um ambiente organizacional mais saudável e propício à satisfação das necessidades dos indivíduos e à realização de desejos neste contexto laboral. Segundo as autoras, este modelo de avaliação tem em consideração que o bem-estar se baseia numa “relação de reciprocidade entre o indivíduo e a organização, sendo responsabilidade de ambos” (Dessen & Paz, 2010b, p. 417-418).

Ao obter, deste modo, um retrato do Metropolitano de Lisboa no que diz respeito às variáveis de comunicação interna e bem-estar organizacional, tal como pretendido, visa-se agora prosseguir para a exploração e respetiva validação ou refutação das hipóteses em investigação.

Relativamente à primeira hipótese em investigação, “**As políticas e ações de Comunicação Interna visam reforçar o bem-estar organizacional dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa**”, esta baseou-se na análise dos dados provenientes da análise documental a documentos oficiais do Metropolitano de Lisboa, bem como da análise dos dados recolhidos através da entrevista exploratória conduzida ao responsável pela comunicação interna nesta organização.

Após a reestruturação organizacional, o mundo no geral, e nas organizações em particular, mudou devido à pandemia de COVID-19. Os colaboradores viram-se forçados a trabalhar a partir de casa e as organizações tiveram de adaptar toda a estrutura de trabalho para tal, o que veio acentuar o papel indispensável da comunicação interna no mundo organizacional (Ecklebe & Löffler, 2021). Nesta perspetiva, a comunicação interna estratégica tornou-se crítica para tranquilizar as dúvidas e anseios vividos pelos colaboradores, desempenhando um papel essencial na disseminação de informações vitais sobre saúde e segurança para garantir o bem-estar dos colaboradores e respetivas famílias (Yue *et al.*, 2024).

No Metropolitano de Lisboa não foi diferente. A comunicação interna, neste período pandémico, focou-se em particular no bem-estar dos colaboradores no âmbito da saúde, como refere o Dr. José Manuel Gonçalves, Chefe de Departamento de Conhecimento e Talento da Direção de Capital Humano, responsável da comunicação interna do Metropolitano de Lisboa: “divulgámos, inclusive, outros conteúdos produzidos ou pela Ordem dos psicólogos ou pelo Serviço Nacional de saúde, ligados também à componente do bem-estar, precisamente para que as pessoas tivessem outros cuidados mesmo em casa e aqui no trabalho” (ver anexo B).

Como refere o responsável da comunicação interna do Metropolitano de Lisboa, “esta questão do bem-estar é multidisciplinar” (ver anexo B). Na perspetiva da organização,

compreendemos que o bem-estar organizacional é um pilar importante, estando dividido em quatro segmentos: (i) saúde e segurança no trabalho, com foco no bem-estar físico dos colaboradores, através de rastreios periódicos e campanhas direcionadas para o bem-estar, bem como diagnósticos, análises de risco e ações que visam mitigar o risco de certas categorias, tais como os Maquinistas; (ii) formação, com a realização de *workshops* e criação de conteúdos de formação relacionados com inteligência emocional, *mindfulness* e saúde mental; (iii) responsabilidade social, com a realização de eventos que podem contribuir para o bem-estar dos colaboradores, através do bem-estar emocional; e (iv) comunicação interna, com a partilha de conteúdos e eventos relacionados com o bem-estar dos colaboradores. Estes quatro pilares estão inseridos na Direção de Capital Humano, da qual faz parte a comunicação interna, demonstrando a importância do foco no colaborador, com o destaque da comunicação interna dos outros tipos de comunicação organizacional (ver anexo B).

Ademais, a organização exprime essa preocupação com a inclusão do bem-estar e motivação dos colaboradores como objetivo estratégico para o triénio 2023-2025 (Metropolitano de Lisboa, 2023a), através da implementação de quatro linhas de atuação: (i) “reforço das competências, alinhamento e motivação por via da formação e da comunicação interna”; (ii) “reforço do quadro de pessoal e início da renovação dos quadros do ML”; (iii) “melhoria das condições de trabalho”; e (iv) “implementação do plano para a igualdade de género” (Metropolitano de Lisboa, 2021, p. 17).

Este conjunto de ações desenvolvidas pelo Metropolitano de Lisboa, que são transversais a várias áreas na Direção de Capital Humano, demonstra as preocupações da comunicação interna para com o bem-estar dos colaboradores, uma vez que todas estas atividades permitem a participação de todos os colaboradores e, mesmo que desenvolvidas por outras áreas dentro da Direção de Capital Humano, são sempre divulgadas internamente através da comunicação interna (ver anexo B).

Embora sem possibilidade de obter *feedback* dos colaboradores, nem de conseguir métricas de avaliação do principal canal de comunicação interna do Metropolitano de Lisboa, a intranet, para o responsável de comunicação interna, com a partilha destas informações e ações direcionadas ao bem-estar dos colaboradores através da comunicação interna: “julgo

que conseguimos contribuir para que as pessoas tenham ou modifiquem alguns dos seus comportamentos que lhes proporcionam mais bem-estar ou saúde, quer na vida profissional, quer na vida pessoal” (ver anexo B).

Deste modo, tendo em conta os resultados obtidos através da análise à entrevista exploratória e à análise de documentos oficiais do Metropolitano de Lisboa, é possível validar a primeira hipótese em investigação, uma vez que a organização transmite a sua preocupação com o bem-estar dos colaboradores e procura desenvolver e partilhar políticas e ações que visam reforçar esse bem-estar através da comunicação interna.

Relativamente à segunda hipótese em investigação, **“O Metropolitano de Lisboa é percecionado pelos seus colaboradores como uma organização mais humana, devido ao reforço do bem-estar organizacional”**, esta teve por base a análise da parte II da secção 1 (bem-estar organizacional) do inquérito por questionário.

Em primeiro lugar, procurou-se compreender o grau de fiabilidade do modelo de avaliação utilizado para o estudo desta variável de bem-estar organizacional. Em suma, visou-se verificar se os itens apresentados neste questionário medem, efetivamente, o mesmo constructo. Para tal, mediu-se o índice de consistência interna (alfa de *Cronbach*) para o bem-estar organizacional (Maroco & Gracia-Marques, 2006). Para o instrumento de avaliação do bem-estar organizacional, a Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações (Dessen & Paz, 2010b), encontrou-se um alfa de *Cronbach* de 0.946, o que corresponde a um alto coeficiente de consistência interna. Quando calculado para cada dimensão estudada, obteve-se valores relevantes de uma boa consistência interna: (i) relação com a chefia = 0.952; (ii) realização pessoal = 0.907; (iii) relação com os colegas = 0.863; (iv) condições de trabalho = 0.859; (v) oportunidades de crescimento = 0.858; (vi) salário = 0.849; (vii) identificação com a organização = 0.820; (viii) reconhecimento = 0.810; e (ix) valorização = 0.787.

Quando analisados os dados primários recolhidos através do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, concluiu-se que a taxa de satisfação geral do bem-estar organizacional atingiu os 69,5%, o que se considera ser uma taxa de

satisfação bastante positiva. A análise detalhada por dimensão também nos apresentou taxas de satisfação positivas, com destaque para as dimensões de valorização, relação com os colegas, e identificação com a organização, com taxas de satisfação de 91,77%, 88,15% e 84,07%, respetivamente.

Por um lado, a valorização é tida como um dos indicadores mais importantes do bem-estar organizacional, já que o trabalho realizado por cada colaborador deve ser considerado importante, não só por ele, como pelos seus colegas (Dessen & Paz, 2010b). Por outro lado, os relacionamentos no local de trabalho têm sido relacionados com o aumento da satisfação no trabalho, gerando emoções positivas e benefícios para o indivíduo e para a organização (Colbert *et al.*, 2016). Por último, a identificação com a organização tem sido positivamente relacionada com o aumento da satisfação no local de trabalho, da coesão de equipa, da *compliance*, e da motivação, o que permite a diminuição do *turnover* e do conflito dentro das equipas (Kostova & Roth, 2003; Kramer, 1991; Liden *et al.*, 2000).

Assim, os benefícios do bem-estar organizacional são aplicados tanto aos colaboradores como às organizações. Por um lado, quanto aos colaboradores, os benefícios são a nível psicológico, fisiológico e comportamental. Por outro lado, no caso da organização, aplicam-se a fatores que afetam diretamente a organização, nomeadamente a produtividade e, a longo prazo, o seu sucesso (Chambel & Curral, 2005; Danna & Griffin, 1999; Warr, 2007).

É neste contexto de satisfação das necessidades dos colaboradores, com a satisfação no local de trabalho e ainda a motivação e bem-estar dos mesmos, que se destacam as organizações com gestão humanizada, voltadas para os seus colaboradores e para o ambiente organizacional (Brandão, 2018; Cândido & Reimberg, 2017; Silva *et al.*, 2013; Vergara, 2010). Estas organizações humanizadas procuram desenvolver ações que promovam não só a melhoria da qualidade de vida e de trabalho, como mitiguem as desigualdades e discriminação, contribuindo para o desenvolvimento dos colaboradores em todas as suas dimensões – física, emocional, intelectual e espiritual (Vergara & Branco, 2001).

Conseguimos, desde logo, compreender que o Metropolitano de Lisboa se caracteriza como uma destas organizações humanizadas, por exemplo, através da implementação da sua

estratégia de não-discriminação e igualdade entre mulheres e homens, com um plano definido – o Plano para a igualdade entre mulheres e homens, indo ao encontro do 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável definido pela Organização das Nações Unidas (Metropolitano de Lisboa, 2023c). Outro caso já mencionado é a inclusão da motivação e bem-estar dos seus colaboradores nos objetivos estratégicos da organização, para o triénio 2023-2025, indo em concordância com a literatura, com o foco numa “gestão mais humana e confiável, com respeito, compartilhamento de ideias, transparência e equidade” (Vechia & Grzybovski, 2014, p. 1).

Deste modo, considerando os dados obtidos e explicados, assim como com os valores obtidos pelo índice de consistência interna, e a corroboração com a literatura existente, podemos validar a segunda hipótese em investigação, uma vez que os colaboradores percecionam valores importantes de uma gestão humanizada do Metropolitano de Lisboa com vista ao reforço do bem-estar organizacional.

Relativamente à terceira hipótese em investigação, **“A Comunicação Interna como uma área estratégica de reforço do bem-estar organizacional é valorizada pelos colaboradores do Metropolitano de Lisboa”**, esta teve por base a análise da parte I da secção 1 (comunicação interna) do inquérito por questionário.

Conforme apresentado nos resultados obtidos, ambas as variáveis identificadas – comunicação interna e bem-estar organizacional – tiveram taxas de satisfação positivas, de 54% para a comunicação interna e 69,5% para o bem-estar organizacional. Deste modo, procedeu-se ao cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* para averiguar a existência de uma relação de influência entre ambas as variáveis, tendo sido obtido um valor de 0,819, o que se considera ser uma correlação forte positiva (Cohen & Holliday, 1982).

Para uma análise em maior profundidade, optou-se por calcular o coeficiente de correlação de *Pearson* entre as diferentes dimensões de cada variável e relacioná-las com a outra variável em estudo. Em primeiro lugar, conferiu-se que todas as dimensões do bem-estar organizacional se correlacionam positivamente com a comunicação interna, sendo que: (i) as condições de trabalho apresentaram uma correlação mais forte (0,704), seguindo-se (ii) a

relação com a chefia (0,699), (iii) o reconhecimento (0,688), (iv) as oportunidades de crescimento (0,661), (v) a identificação com a organização (0,623), (vi) a realização pessoal (0,525), (vii) a relação com colegas (0,484), e (viii) o salário (0,429) com uma correlação moderada positiva. A (ix) valorização (0,386) foi a única dimensão que apresentou uma correlação fraca positiva (Cohen & Holliday, 1982).

Para a exploração desta hipótese, faz também sentido compreender quais as dimensões de comunicação interna têm maior contribuição para o reforço do bem-estar organizacional. Assim, verificou-se que também todas as dimensões da comunicação interna se correlacionam positivamente com o bem-estar organizacional, sendo que: o (i) clima de comunicação (0,721) é o que mais influencia esta correlação, seguido da (ii) qualidade dos *media* utilizados para a comunicação (0,662), da (iii) informação sobre a organização (0,661), da (iv) comunicação informal (0,632), da (v) comunicação com o supervisor imediato (0,629), do (vi) *feedback* (0,608), e da (vii) comunicação horizontal (0,522), que menor impacto tem (Cohen & Holliday, 1982).

Como visto anteriormente, uma análise detalhada às dimensões do bem-estar organizacional apresentou taxas de satisfação positivas, em especial nas dimensões de valorização (91,77%), relação com os colegas (88,15%), e identificação com a organização (84,07%). No caso da comunicação interna, o destaque vai para a comunicação horizontal (86,95%) e a comunicação com o supervisor imediato (60,54%).

Para o responsável de comunicação interna, o Dr. José Manuel Gonçalves, Chefe de Departamento de Conhecimento e Talento da Direção de Capital Humano, todo o tipo de ações de formação e de responsabilidade social, divulgadas pela comunicação interna, são muito importantes para os colaboradores do Metropolitano de Lisboa. No entanto, existem outras medidas valorizadas pelos colaboradores, tais como o teletrabalho e a conciliação entre a vida pessoal e profissional, que em muito vieram contribuir para o bem-estar dos colaboradores (ver anexo B). De facto, manter um foco contínuo no bem-estar, juntamente com um esforço conjunto e de envolvimento, contribuem para estabelecer um ambiente organizacional de apoio (Jiang & Shen, 2018). Em particular no Metropolitano de Lisboa, conseguimos compreender esse foco contínuo não só pelas políticas e ações de toda a

Direção de Capital Humano, que são divulgadas pela comunicação interna através da intranet da organização (ver anexo B), como pelo compromisso que a organização tem para com os seus colaboradores através dos seus objetivos estratégicos para o triénio 2023-2025 (Metropolitano de Lisboa, 2021).

Segundo o responsável de comunicação interna, não é possível ter métricas da intranet do Metropolitano de Lisboa, pelo que a organização não consegue saber se as perceções dos colaboradores quanto a estas temáticas da comunicação interna e do bem-estar são positivas ou não. No entanto, na sua perspetiva, a perceção é positiva, uma vez que “tudo aquilo que são eventos que nós divulgamos e que carecem de alguma inscrição, são eventos que esgotam normalmente, têm uma adesão grande, as pessoas participam” (ver anexo B).

Deste modo, compreendemos que as estratégias de comunicação interna são importantes para promover e atingir um maior grau de envolvimento dos colaboradores, garantindo que estes se sintam constantemente integrados à organização e à sua comunidade interna (Karanges *et al.*, 2015). Logo, a dimensão humana da comunicação interna é a que melhor poderá contribuir para o bem-estar organizacional, sendo necessária a aplicação estratégica de meios e conteúdos e, por isso, a comunicação interna desempenha um papel crucial ao permitir a construção e o desenvolvimento de relacionamentos, promovendo um ambiente de crescimento e partilha, e incentivando a motivação, participação e consolidação de organizações positivas de excelência (Brandão, 2014; Mateus, 2022; Salanova *et al.*, 2016). Sendo considerada uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, a comunicação interna tem vindo a assumir a função de estabelecer redes de informação, comunicação e relacionamentos mútuos e é atualmente fundamental para fortalecer as relações internas, disseminar a cultura e os objetivos organizacionais, e, principalmente, promover o bem-estar dentro da organização (Mateus, 2022; Omilion-Hodges & Baker, 2014).

Posto isto, com a análise dos dados primários do estudo e com o cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*, bem como com a sua corroboração com a literatura existente, podemos validar a terceira hipótese em investigação, já que os colaboradores do Metropolitano de Lisboa valorizam a comunicação interna como área estratégica de reforço do bem-estar organizacional.

## **Conclusão**

Como refere Chiavenato (1989, p. 18), “é difícil separar as pessoas das organizações, e vice-versa”. A realidade atual é composta por organizações dinâmicas, autênticos sistemas sociais vivos, compostas por indivíduos mais informados e com expectativas mais elevadas sobre as suas carreiras e a organização para a qual trabalham.

A mudança de paradigma leva as organizações a alterarem a forma de olhar para os seus colaboradores, estando agora mais cientes da importância do desenvolvimento do seu capital humano e social, focando-se na compreensão dos seus comportamentos e na satisfação das suas necessidades. É desta ênfase no comportamento humano e social, valorizando a condição humana e focando-se nos colaboradores, que as organizações se devem munir para procurar um sucesso estável e durador, o que apenas é possível através da satisfação e motivação dos indivíduos que dela fazem parte. A evolução das organizações no sentido de acompanhar as mudanças e as relações interpessoais dos seus colaboradores, com o intuito de satisfazê-los e motivá-los, resulta numa gestão mais humana de pessoas.

Além disso, a comunicação interna é cada vez mais tida como indispensável nas organizações. A aplicação estratégica da comunicação interna é importante para a promoção do envolvimento, comprometimento e identificação dos colaboradores com a organização, sendo a relação colaborador-organização um ponto chave para o sucesso da mesma. Assim, é fundamental que as organizações cultivem um ambiente organizacional positivo que promova o bem-estar dos colaboradores, sendo a comunicação interna o pilar fundamental nesse processo. A resposta às necessidades de cada colaborador permite, através da comunicação interna, não só aumentar a retenção de talentos, bem como promover o sentido de pertença e a credibilização da própria organização.

Sendo a comunicação interna essencial para o fortalecimento de relações interpessoais, disseminação de cultura e objetivos organizacionais e, particularmente, promoção do bem-estar dos colaboradores, torna-se impreterível que exista um alinhamento da missão, valores, visão e propósito organizacionais, estimulando a integração dos indivíduos na partilha de informações e na tomada de decisões.

Deste modo, o estudo desta relação da comunicação interna com o bem-estar organizacional tornou-se relevante numa realidade organizacional específica, devido às dinâmicas internas e, por esse motivo, considerou-se essencial que tal investigação ocorresse num formato de caso de estudo. Assim, procurou-se investigar uma organização que procurasse aplicar estratégias de comunicação interna com vista ao reforço do bem-estar dos seus colaboradores.

Por intermédio da metodologia utilizada, apurou-se que (i) o Metropolitano de Lisboa considera a comunicação interna como uma área importante e estratégica para a organização, estando, após a reestruturação organizacional, numa área separada de outros tipos de comunicação, e sendo parte da área funcional encarregue do público interno – a Direção de Capital Humano; (ii) os colaboradores do Metropolitano de Lisboa apresentam um bom grau de satisfação geral com a comunicação interna, com especial ênfase na comunicação horizontal (com os seus pares/colegas) e na comunicação com o supervisor imediato (com a sua chefia direta); (iii) o Metropolitano de Lisboa considera o bem-estar uma área multidimensional, pelo que está distribuída por quatro áreas distintas dentro da Direção de Capital Humano; (iv) o Metropolitano de Lisboa fomenta a partilha de informações e o desenvolvimento de ações de bem-estar através da comunicação interna, essencialmente feita através da intranet (Portal Metro); (v) os colaboradores do Metropolitano de Lisboa exibem um elevado grau de satisfação geral com o bem-estar organizacional, com especial destaque para a valorização, a realização pessoal, a identificação com a organização e a relação com os seus colegas.

Não obstante, é também relevante salientar que os colaboradores do Metropolitano de Lisboa (i) sentem necessidade de obter mais informações sobre os protocolos de trabalho, sobre receitas, lucros e situação financeira da organização, assim como sobre mudanças organizacionais; (ii) não consideram que a comunicação os ajuda a sentirem-se parte importante da organização, nem que os encoraja a realizar os objetivos organizacionais ou que promove os valores organizacionais; (iii) não consideram o seu salário justo quando comparado aos demais trabalhadores nem compatível com o mercado, ou que o seu salário é suficiente para as suas despesas com o seu estilo de vida preferido; (iv) sentem que não têm o devido conhecimento dos critérios utilizados para as promoções, não apreciam o

sistema de promoção nem da forma como a organização realiza as promoções; (v) o Metropolitano de Lisboa não tem ferramentas de obtenção de métricas de comunicação interna, dificultando a obtenção de *feedback* dos colaboradores e de resultados das suas políticas e ações de comunicação. Torna-se então relevante para o Metropolitano de Lisboa procurar (i) compreender as motivações dos colaboradores para as perceções negativas em algumas dimensões da comunicação interna e do bem-estar organizacional, e (ii) melhorar as suas ferramentas de obtenção de métricas relevantes para uma boa aplicação estratégica da comunicação interna.

Considera-se, assim, que as três hipóteses em investigação em estudo foram validadas, por intermédio da metodologia aplicada, uma vez que (i) o Metropolitano de Lisboa desenvolve políticas e ações de comunicação interna que procuram reforçar o bem-estar dos seus colaboradores, (ii) os colaboradores do Metropolitano de Lisboa compreendem que existe um reforço por parte da organização para uma gestão mais humanizada, com foco no seu bem-estar, e (iii) os colaboradores do Metropolitano de Lisboa valorizam a comunicação interna como área estratégica de reforço do bem-estar.

Como pistas futuras de investigação, no contexto do Metropolitano de Lisboa, sugere-se a análise aprofundada das perceções negativas dos colaboradores, com foco nas dimensões estudadas com taxas de satisfação mais baixas, bem como na análise por idade e antiguidade, que apresentaram perspetivas díspares nos seus diferentes grupos. Ademais, esta investigação procurou estudar as dinâmicas internas de uma organização em particular, pelo que poderá ser pertinente a aplicação dos modelos de avaliação noutras organizações e setores de atividades.

Por fim, cabe ressaltar que os resultados obtidos demonstraram uma forte preocupação do Metropolitano de Lisboa com o bem-estar dos seus colaboradores, procurando transparecer esse foco através das políticas e ações de comunicação interna. Na mesma perspetiva, os colaboradores valorizam a comunicação interna e percecionam a sua importância como reforço do seu bem-estar. Concluindo, assim, que a comunicação interna pode, de facto, ser considerada como um reforço do bem-estar dos colaboradores de uma organização.

## Referências Bibliográficas

- Abbas, M. (2017). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty. *Asian Journal of Technology and Management Research*, 7(2), 128–139.
- Ackoff, R. L., & Gharajedaghi, J. (1996). Reflections on systems and their models. *Systems Research and Behavioral Science*, 13(1), 13-23.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 27, 17–40.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314>.
- ADP. (2020). *HR compliance: What employers should know*.  
<https://www.adp.com/resources/articles-and-insights/articles/h/hr-compliance-what-employers-should-know.aspx>
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Albert, S., Shforth, B. E., Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, Vol. 25, N, 13-1.
- Alcaniz, L., Aguado, R., & Retolaza, J. L. (2020). New Business Models: Beyond the Shareholder Approach. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 48-64.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lima, L., & Lentz, E. (2004). Mentoring benefits: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 127–136.  
DOI:10.1037/0021-9010.89.1.127
- Allison, J. (2019). Values statements: The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 666-689.
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Álvaro, J. L., & Garrido, A. (2006). Trabajo, ocupación y bienestar. In A. Garrido (Eds.), *Sociopsicología del trabajo* (pp. 99-132). Barcelona: UOC.

- Alvesson, M. (2011). Organizational culture: Meaning, discourse, and identity. In Ashkanasy, N. M., Peterson, M. F., & Wilderom, C. (2<sup>nd</sup> ed.), *The handbook of organizational culture and climate* (pp. 11-28). Sage Publications.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56, 1435–1459.  
DOI:10.1177/00187267035612001
- Andrade, L. J. (2014). Cultura e clima organizacional. In Machado, A. R., Horta, C., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., Caetano, J., Andrade, L. J., Cunha, M. C., Portugal, M. N., Brandão, N. G., Camara, P., & Miranda, S. (1<sup>st</sup> ed.), *Gestão de Recursos Humanos: Desafios da Globalização* (pp. 231-253). Escolar Editora.
- Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2009). *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. USA: McGraw-Hill.
- Argenti, P. (2007). *Corporate Communication* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw Hill/Irwin.
- Armenta, C. N., Fritz, M. M., & Lyubomirsky, S. (2017). Functions of positive emotions: Gratitude as a motivator of self-improvement and positive change. *Emotion Review*, 9(3), 1-8.
- Arnold, D. G., Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (2014). *Ethical theory and business* (9<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Atwater, J. B., Kannan, V. R., & Stephens, A. A. (2008). Cultivating systemic thinking in the next generation of business leaders. *Academy of Management Learning & Education*, 7(1), 9-25.
- Ávila, N. F. (2015). O Comportamento Pré-Estabelecido Nas Relações Interpessoais Organizacionais. *Revista Científica Hermes*, 14, 139-155.
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). Advances in theory and research on authentic leadership. In K. S. Cameron, & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 773-783). Oxford: Oxford University Press.
- Azevedo, C. A. M., & Azevedo, A. G. (2008). *Metodologia Científica – Contributos Práticos para a Elaboração de Trabalhos Académicos* (9<sup>th</sup> ed.). Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.  
DOI: 10.1080/1359432X.2010.485352

- Baker, W., & Dutton, J. E. (2007). Enabling positive social capital in organizations. In J. E. Dutton, & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 325–345). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Baltazar, R. G., Santacruz, G. H., & Estrada, J. G. S. (2007). "Calidad de vida en el trabajo": um término de moda con problemas de conceptualización. *Psicología y Salud, 17*, 115-123.
- Barret, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal, 7*(4), 219-233.
- Bass, B. M. (2009). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Free Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*, 497–529. DOI:10.1037/0033-2909.117.3.497
- Becker, G. S. (2002). The age of human capital. *Education in the Twenty-First Century, 3–8*.
- Bektas, C. (2015). What are your expectations from your colleagues? A study in the organizational psychology context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 185*, 500-505.
- Bell, J. (2010). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education, health and social science* (5<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *Health Services Research, 18*(1), 1-9.
- Berglund, H., & Sandström, C. (2013). Business model innovation from an open systems perspective: Structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development, 18*(3-4), 274-285.
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review, 62*, 217–230. DOI:10.1111/0033-3352.00172
- Bernardo, C., Garcia, F., Lopes, S., & Pimentel, D. (2001). Estrutura e comunicação organizacionais: Uma autonomia relativa. *Sociologia, Problemas e Práticas, 36*, 143–158.

- Bharadwaj, A. (2014). Planning internal communication profile for organizational effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3(2), 183-192.
- Bilhim, J. A. F. (2011). *Questões actuais de gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. F. (2013). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas* (7<sup>th</sup> ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 131–148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151009>.
- Bland, M., & Jackson, P. (1992). *A Comunicação na Empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101-116.
- Botelho, J., & Krom, V. (2010). *Os Estilos de Liderança nas Organizações*. Apresentado no XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, Paraíba.
- Boreham, P., Povey, J., & Tomaszewski, W. (2016). Work and social well-being: The impact of employment conditions on quality of life. *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 593-611.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, 2-3.
- Bourdieu, P. (1985). The social space and the genesis of groups. *Theory and Society*, 14, 723–744. <https://doi.org/10.1177/053901885024002001>.
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998–1012. DOI:10.1037/0021-9010.91.5.998
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2007). Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12(1), 5–15. [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol12\\_no1\\_pages\\_5-15](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no1_pages_5-15)
- Brandão, N. G. (2013). O comportamento organizacional como fundamento da gestão participativa. *Excelência Organizacional, bnomics*, 137-176.
- Brandão, N. G. (2014). A Importância da Comunicação Interna para a Motivação e Participação em Organizações Positivas. In Machado, A. R. et al. (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos - Desafios da Globalização* (pp. 361-391). Lisboa: Escolar Editora.

- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* nas organizações. *Media e Jornalismo*, 18(33), 91–102.
- Brandão, N.G., & Portugal, M. (2015). A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo. In Padamo, C. *et al.* (Eds.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da Globalização* (pp. 149-175). Lisboa: Escolar Editora.
- Brum, A. (2000). *Um Olhar Sobre O Marketing Interno* (3<sup>rd</sup> ed.). Porto Alegre: L&PM.
- Brum, A. (2003). *Respirando Endomarketing* (2<sup>nd</sup> ed.). Porto Alegre: L&PM.
- Brum, A. (2010). *Endomarketing de A a Z* (3<sup>rd</sup> ed.). São Paulo: Integrare Editora.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2011). *Quantitative Data Analysis with SPSS 17, 18 and 19 - A Guide for Social Scientists*. Routledge.
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2014). *Does worker wellbeing affect workplace performance?* London, UK: Department for Business Innovation & Skills.
- Burns, J. M. (2003). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burrell G., & Morgan G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann, Portsmouth, New Hampshire.
- Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: Fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7(5).
- Caetano, J. (2005). *Estilo de Liderança e Relações Interpessoais e Intergrupais em Contexto Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. D., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7<sup>th</sup> ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cameron, K.S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *The American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cândido, R. M., & Reimberg, Z. (2017). O Líder Humanizado: condutas que consistem no diferencial competitivo. *Revista Fatec Sebrae*, 4(7).
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para Auto-Aprendizagem* (2<sup>nd</sup> ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

- Carruthers, C. P., & Hood, C. D. (2004). The power of positive: Leisure and Well-being. *Therapeutic Recreation Journal*, 38(2), 225-245.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.
- Cavalcanti, V. S., Carpilovsky, M., & Lund, M. (2006). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Chambel, M. J.; & Curren, L. (2005). Stress in academic life: Characteristics as predictors of student well-being and performance. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 135-147.
- Chen, N. (2008). Internal/employee communication and organizational effectiveness: A study of chinese corporations in transition. *Journal of Contemporary China*, 17(54), 167-189.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management - The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.
- Chiavenato, I. (1989). *Recursos Humanos na empresa*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2001). Advances and challenges in human resource management in the new millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17-26.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7<sup>th</sup> ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2<sup>nd</sup> ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução a teoria geral da administração* (9<sup>th</sup> ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473–495.

<https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>

- Chukwuedo, S. O., & Egbri, J. N. (2020). Exploring Business And Technical Education University Lecturers' Work Motivation, Basic Need Satisfaction And Engagement Relationship. *Problems of Education in the 21st century*, 78(5), 688-697.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cohen, L., & Holliday, M. (1982). *Statistics for Social Scientists*. Harper & Row.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310–357. DOI:10.1037/0033-2909.98.2.310
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Collings, D. G., & Scullion, H. (2008). Resourcing international assignees. In M. Dickman, C. Brewster, & P. Sparrow (Eds.), *International human resource management: A European perspective* (pp. 87–106). Abingdon, UK: Routledge.
- Contreras, F., & Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: Una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas*, 2(2), 311.
- Copus, L., Sajgalíková, H., & Wojcak, E. (2019). Organizational culture and its motivational potential in manufacturing industry: Subculture perspective. *Procedia Manufacturing* 32, 360-367.
- Corman, S. R. (2004). Postpositivism. In S. May & D. K. Mumby (Eds.), *Engaging organizational communication: Theory & research* (pp. 15–34). SAGE.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication – A Guide to Theory and Practice* (4<sup>th</sup> ed). Londres: SAGE.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 247–265. DOI:10.1037/1076-8998.8.4.247
- Ćorić, D. S., Vokic, N. P., & Verčič, A. T. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363-376.

- Craig, R. T. (1999). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9(2), 119-161. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x>
- Crane, B. (2020). Revisiting who, when, and why stakeholders matter: Trust and stakeholder connectedness. *Business & Society*, 59(2), 263-286.
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54, 82-92.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE.
- Crivellaro, R., & Takamori, J. Y. (2006). *Dinâmica das relações interpessoais*. Campinas: Alínea.
- Cross, R., Opie, T., Pryor, G., & Rollag, K. (2017). Connect and adapt: How network development and transformation improve retention and engagement in employees' first five years. *Organizational Dynamics*, 47, 115-123. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.003>.
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process*. London: Sage.
- Crowell, C. R. (2005). Beyond Positive Reinforcement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24(1-2), 195-202.  
DOI: 10.1300/J075v24n01\_13
- Cucui, G. G. (2016). Systemic Vision - Its necessity in the management of sports organizations. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 326-333.
- Cummings, T. G. (2015). Closed and open systems: Organizational. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2<sup>nd</sup> ed.), 3, 893-896.
- Cunha, C., & Silva, M. (2010). Os Desafios da Liderança no Mundo Corporativo. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, 4(7), 67-88.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8<sup>th</sup> ed.). Lisboa: Editora RH
- Cunha, M. P.; Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P.; Rego, A., & Cunha, R. C. (2005). Organizações: Uma perspectiva positiva. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 11(1), 111-114.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo.

- Análise Psicológica*, 4(31), 313–328. <https://doi.org/10.14417/ap.804>
- Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional* (2<sup>nd</sup> ed.). Casa das Musas.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (1985). *Effective Public Relations* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Dahlman, S., & Heide, M. (2021). *Strategic internal communication: a practitioner's guide to implementing cutting-edge methods for improved workplace culture*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Daniels, A. C. (2009). *Oops! 13 management practices that waste time and money (and what to do instead)*. Atlanta, GA: Performance Management.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Healthy and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289–309. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90006-7).
- Dessen, M. C., & Paz, M. G. T. (2010a). Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.
- Dessen, M. C., & Paz, M. G. T. (2010b). Validação do Instrumento de Indicadores de Bem-estar pessoal nas Organizações. *Psicologia em Estudo*, 15(2), 409-418.
- Deviant, S. (2010). *The Practically Cheating Statistics Handbook* (2<sup>nd</sup> ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-6.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34-43.
- Diener, E., & Lucas, R. F. (2008). Subjective emotional well-being. In M. Lewis, J. M., Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of Emotions* (3<sup>rd</sup> ed., pp. 471-484). New York: Guilford Press.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of wellbeing. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31.

- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, *97*, 143–156.
- Dimotakis, N., Scott, B. A., & Koopman, J. (2011). An experience sampling investigation of workplace interactions, affective states, and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, *32*, 572-588.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, *11*(3), 171–190.  
<https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *Journal of Positive Psychology*, *5*(3), 177-191.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, *20*(1), 65–91.  
<https://doi.org/10.2307/258887>
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, *14*(3), 63–74.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 539–546. DOI:10.1037/0021-9010.75.5.539
- Duarte, R. G., Castro, J. M. de, Cruz, A. L. A. & Miura, I. K. (2012). O papel dos relacionamentos interpessoais no processo de internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IES). *Educação em Revista*, *28*(1), 343-370.
- Dubrin, A. J. (2014). *Fundamentals of Organizational Behavior* (6<sup>th</sup> ed.). Academic Media Solutions. <https://doi.org/10.4135/9781446261781>
- Duckworth, A. L., Steen, T. A., & Seligman, M. E. P. (2005). Positive psychology in clinical practice. *Annual Review of Clinical Psychology*, *1*, 629-651.
- Dutermé, C. (2002). *A Comunicação Interna na Empresa: A Abordagem de Palo Alto e a Análise das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Ehrlich, I, & Pei, Y. (2020). Human Capital as Engine of Growth – The Role of Knowledge

- Transfers in Promoting Balanced Growth Within and Across Countries (Working paper). *National Bureau Of Economic Research*, 1-51.
- Etzioni, A. (1984). *Organizações modernas*. Pioneira.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45, 161–168.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012>.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferrer, J. (2005). Employee Engagement: Is it Organisational Commitment Renamed? (Working paper). *Victoria University, Melbourne, Australia*.
- Figaro, R. (2010). Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In Kunsch, M. (Eds.), *A Comunicação como fator de humanização das organizações* (pp. 93-109). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412.
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. *Work and wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide*, 3, 1-25.
- Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: LUSOCIÊNCIA - Edições Técnicas e Científicas.
- Freddi, G. (1998). Teoria da orgnaização. In Bobbio, N. *et al.* (Eds.), *Dicionário de política* (Vol. 2-4). Brasília: UnB.
- Feeley, T. H., Hwang, J., & Barnett, G. A. (2008). Predicting employee turnover from friendship networks. *Journal of Applied Communication Research*, 36, 56–73.  
 DOI:10.1080/00909880701799790
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & Dmytriyev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 7–15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02FREEMAN.DMYTRIYEV>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven: Yale University Press.
- Freeman, R. E., & Mcvea, J. F. (2001). *A stakeholder approach to strategic management* (Working Paper No. 01–02). <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.  
<https://doi.org/10.2307/41165018>
- Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and emotion*, 24, 237-258.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance*, 173–178. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14)
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Fukuyama, F. (2000). *Social capital and civil society*. Washington: International Monetary Fund, IMF Institute.
- Ganapathi, N. (2016). Internal communication in the international organizations: The influence of technology. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 5(5), 52-58.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5<sup>th</sup> ed.). Pearson Prentice Hall.
- Geue, P. E. (2018). Positive practices in the workplace: Impact on team climate, work engagement, and task performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272-301.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely Jr., J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2<sup>nd</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Glynn, M. A., & DeJordy, R. (2010). Leadership through an organization behavior lens: A look at the last half-century of research. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice: An HBS centennial colloquium on advancing leadership* (pp. 119–158). Harvard Business Review.
- Gocevska, J., & Galevska, N. (2015). Interpersonal relations in the educational and manufacturing organizations. *International Journal of Cognitive Research in Science - Engineering and Education*, 3(1), 29-34.

- Gomes, E. R., Alves, E. R., Dantas, T. M., & Carletto, R. (2012). O Desafio Da Gestão Socialmente Responsável E As Interações Dos Stakeholders: Um Estudo Multicasos. *VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 1-20.
- Grant, A. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to success*. New York: Penguin.
- Griffin, R. W. (2007). *Introdução à Administração*. São Paulo: Ática.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: managing people and organizations* (11<sup>th</sup> ed.). South-Western/Cengage Learning.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Hammig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM - Population Health*, 3, 393-402.
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., & Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 269–290.  
<https://doi.org/10.1002/job.586>
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), 58-74.
- Hatala, J. P. (2006). Social Network Analysis in Human Resource Development: A New Methodology. *Human Resource Development Review*, 5(1), 45–71.  
<https://doi.org/10.1177/1534484305284318>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hayase, L. K. T. (2009). *Internal communication in organizations and employee engagement*. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones.  
<http://dx.doi.org/10.34917/2583306>
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33, 137–162.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, Ohio: World Publishing Company.

- Herzberg, F. (1982). *The Managerial Choice: To Be Efficient or To Be Human*. Salt Lake City: Olympus.
- Heyman, R. (2017). The ontology and epistemology of society, culture and meaning in intercultural communication. *Journal of Multicultural Discourses*, 12(2), 110-119.
- Hollenbeck, J. R., & Jamieson, B. B. (2015). Human capital, social capital, and social network analysis: implications for strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 370-385. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2014.0140>
- Howard-Grenville, J. (2006). Inside the "black box": How organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. *Organization and Environment*, 19(1), 46-73.
- Hughes, C. (2012). *Valuing people and technology in the workplace: A competitive advantage framework*. Information Science Reference.
- Hume, J., & Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review*, 40(2), 294-304.
- Hunt, D. M., & Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 8, 475–485. doi:10.2307/257836
- Huot, R. (2002). *Métodos quantitativos para as Ciências Humanas*. Instituto Piaget.
- Ilharco, F. (2003). *Filosofia da Informação*. Lisboa: UC Editora, 46-56.
- Ilharco, F. (2019). Material de apoio às aulas da disciplina de Epistemologia e Ciências da Comunicação, Doutoramento em Ciências da Comunicação da UCP – FCH.
- Jablin, F. M., & Putman, L. L. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication – Advances in Theory, Research and Methods*. London: SAGE Publications.
- Jensen, K. B. (2002). *A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and quantitative methodologies*. Routledge.
- Jirotko, M., Gilbert, N., & Luff, P. (1992). On the social organisation of organisations. *Computer Supported Cooperative Work*, 1(1-2), 95-118.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Junco, R. (2015). Student class standing, Facebook use, and academic performance. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 36, 18-29.

- Junior, A., Neto, J., Leandro, M., & Pedruzzi, N. (2014). *Liderança: Evolução das Suas Principais Abordagens Teóricas*. Artigo Apresentado no X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro.
- Junior, A., Neto, J., Pedruzzi, N., & Cardoso, R. (2016). Leitura da Evolução das Teorias sobre a Liderança. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(1), 247-261.
- Júnior, E. R., Reis, A. L. N., Costa, V. F. S., & Santos, Y. A. (2018). Relações interpessoais e sua influência na satisfação dos acadêmicos. *R.G.Secr., GESEC*, 9(3), 206-228.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Kennan, W. R., & Hazleton, V. (2006). Internal Public Relations, Social Capital, and the Role of Effective Organizational Communication. In Botan, C., & Hazleton, V. (Eds.), *Public Relations Theory II* (pp. 311-338). New York: Routledge.
- Keshvarz, L., Farahani, A., & Saldehi, M. H. S. (2017). Organizational Intangible Assets (human, social and psychological capitals) and Corporate Entrepreneurship – Case Study: Ministry of Sport and Youth of Islamic Republic of Iran. *International Journal of Pharmaceutical Research & Allied Sciences*, 6(3), 79-92.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.
- Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 28, 297–317.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2014). *Marketing 3.0*. Coimbra: Actual Editora.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z*. São Paulo: Elsevier Editora.
- Kour, J., El-Den, J., & Sriratanaviriyakul, N. (2019). The role of positive psychology in improving employees' performance and organizational productivity: An experimental study. *Procedia Computer Science*, 161, 226-232.

- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255.
- Kramer, R. M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. In Cummings, L. L., & Staw, B. M. (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 13, pp. 191–228). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2016). *Organizational Behavior* (9<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Kuchi, T. (2006). Constant change and the strategic role of communication: A selective annotated bibliography. *Library Management*, 27(4-5), 218-235.
- Kunsch, M. K. (1997). *Relações Públicas e Modernidade - Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional* (5<sup>th</sup> ed.). São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. K. (2007). Comunicação Organizacional na Era Digital: Contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 38-51.
- Kunsch, M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media e Jornalismo*, 18(2), 13-24.
- L'Etang, J. (2009). *Public Relations – Concepts, Practice and Critique* (1<sup>st</sup> ed.). London: Sage Publications.
- La Placa, V., McNaught, A., & Knight, A. (2013). Discourse on wellbeing in research and practice. *International Journal of Wellbeing*, 3(1), 116–125.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (1992). *Metodologia do Trabalho Científico* (4<sup>th</sup> ed.). Atlas.
- Langley, A., & Royer, I. (2006). Perspectives on doing case study research in organizations. *M@n@gement*, 9(3), 81–94. <https://doi.org/10.3917/mana.093.0081>
- Langton, N., Robbins, S. P., Judge, T., & Beward, K. (2016). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications* (7<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Lederach, J. P. (2012). *Transformação de conflitos*. São Paulo: Palas Athena.
- Lee, J., & Ok, C. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluation sand psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84–98.
- Leitão, S. P., Fortunato, G., & Freitas, A. S. (2006). Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. *Revista de Administração Pública*, 40(5), 883–907. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122006000500007>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*, 407–416. DOI:10.1037/0021-9010.85.3.407
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Linley, A. P., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *Journal of Positive Psychology, 1*(1), 3-16.
- Lobo, M. R. (2010). Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo: uma perspectiva a partir do Capital Humano. *VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 35-55*.
- Lopes, M. P., Cunha, M. P., Kaiser, S., & Müller, G. S. (2009). Positive organizational scholarship: embodying a humanistic perspective on business. In Spitzeck, H., Pirson, M., Amman, W., Khan, S., & Kimakowitz, E. V. (Eds.), *Humanism in business* (pp. 278-298). Cambridge University Press.
- Lucena, M. (1990). *Pensamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Ludwig, T. D., & Frazier, C. B. (2012). Employee Engagement and Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management, 32*(1), 75-82. DOI: 10.1080/01608061.2011.619439
- Luhmann, N. (2006). *A Improbabilidade da Comunicação* (4<sup>th</sup> ed.). Lisboa: Passagens.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*(1), 57-72.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: an evidence-based approach* (12<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(2), 143-166.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management, 33*(3), 321-349.
- Madureira, M. (1990). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mainiero, L. A. (1989). *Office romance: Love, power, and sex in the workplace*. New York: Rawson Associates.

- Malakowsky, H. F., & Kassick, C. (2014). O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. *Gestão e Desenvolvimento*, *11*(1), 113-128.
- Mallory, G. A. (1997). Believe it or not conflict can be healthy - once you understand it and learn to manage it. *Nursing*, *11*(6), 97-127.
- Manzato, A., & Santos, A. B. (2012). A Elaboração de Questionários na Pesquisa Quantitativa. *Departamento de Ciência de Computação e Estatística - UBILCEUNESP*, *17*, 1-17.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, *4*(1), 65-90.
- Marras, J. P. (2009). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- Matten, D., & Moon, J. (2005). Pan-European Approach: A Conceptual Framework for Understanding CSR. In Habisch, A., Wegner, M., Schmidpeter, R., & Corporate, J. J. (Eds.), *Social Responsibility across Europe* (pp. 335–356).  
[https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/3-540-26960-6\\_26](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/3-540-26960-6_26)
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, *33*(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>
- Mascena, K., & Stocker, F. (2020). Gestão de Stakeholders: Estado da Arte e Perspectivas. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, *12*(1), 01-30.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 397–422.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- May, B. E., Lau, R. S. M., & Johnson, S. K. (1999). A longitudinal study of quality of work life and business performance. *Business Review*, *LVIII*(II), 4-7.
- McShane, S., & Glinow, M. A. V. (2017). *Organizational behavior*. McGraw-Hill
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Note Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Journal*, *26*(1), 117–127.

- Medeiros, H. S., Silva, D. P., Menezes, J. C., & Sena, A. M. C. (2018). Desenvolvimento do capital social em organizações comunitárias. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 9(1), 137-149. <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2018.001.0010>
- Mehrzi, N. A.; & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843.
- Meleiro, A. R., & Siqueira, M. M. M. (2005). *Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho*. In Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.), Anais do XXIX ENANPAD. Brasília: ANPAD.
- Meireles, C. A. M., & Araújo, F. L. (2012). *A Psicologia Positiva e as Organizações*. Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Braga, Faculdade de Filosofia, 139-162.
- Melewar, T.C. (2008). *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*. London: Routledge.
- Metropolitano de Lisboa. (2017). *Carta de Responsabilidade Social*.  
[https://www.metrolisboa.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/MetropolitanodeLisboa\\_CartaResponsabilidadeSocial.pdf](https://www.metrolisboa.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/MetropolitanodeLisboa_CartaResponsabilidadeSocial.pdf)
- Metropolitano de Lisboa (2018). *Informação útil para as partes interessadas - 2017*.  
[https://www.metrolisboa.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/2/2019/01/MetropolitanodeLisboa\\_IUPI2017.pdf](https://www.metrolisboa.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/2/2019/01/MetropolitanodeLisboa_IUPI2017.pdf)
- Metropolitano de Lisboa (2020). *Informação útil para as partes interessadas - 2019*.  
[https://www.metrolisboa.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/2/2021/02/IUPI-%7F\\_2019\\_PT\\_final\\_portal.pdf](https://www.metrolisboa.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/2/2021/02/IUPI-%7F_2019_PT_final_portal.pdf)
- Metropolitano de Lisboa. (2021). *Plano de Atividades e Orçamento 2021*.  
[https://www.metrolisboa.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/2/2021/08/PAO\\_2021-2023\\_ML\\_Despacho-n.o-556\\_2021-SET\\_29junho\\_vf.pdf](https://www.metrolisboa.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/2/2021/08/PAO_2021-2023_ML_Despacho-n.o-556_2021-SET_29junho_vf.pdf)
- Metropolitano de Lisboa. (2023a). *Plano de Atividades e Orçamento 2023*.  
[https://www.metrolisboa.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/2/2023/06/PAO\\_2023\\_2025.pdf](https://www.metrolisboa.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/2/2023/06/PAO_2023_2025.pdf)

- Metropolitano de Lisboa. (2023b). *Relatório Consolidado 2022*.  
[https://www.metrolisboa.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/2/2023/09/relatorio\\_contas\\_2022.pdf](https://www.metrolisboa.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/2/2023/09/relatorio_contas_2022.pdf)
- Metropolitano de Lisboa. (2023c). Plano de ação para a igualdade entre mulheres e homens 2024.  
[https://www.metrolisboa.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/2/2024/03/Igualdade\\_de\\_genero\\_2024.pdf](https://www.metrolisboa.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/2/2024/03/Igualdade_de_genero_2024.pdf)
- Metropolitano de Lisboa. (2024a). *Sustentabilidade*.  
<https://www.metrolisboa.pt/institucional/conhecer/sustentabilidade/#ODS>
- Metropolitano de Lisboa. (2024b). *Empresa - Igualdade de Género*.  
<https://www.metrolisboa.pt/institucional/conhecer/empresa/>
- Miller, K. (2009). *Organizational Communication – Approaches and Processes*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Miquel-Segarra, S., & Aced, C. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Communication Papers*, 7(15), 27-41.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement. *Industry Week*, 51(2), 183-202.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2010). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Mumby, D. K. (2013). *Organizational Communication: A Critical Approach*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Neto, J. (2019). Uma revisão da Teoria dos *Stakeholders* e principais pontos de controvérsias. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(2), 1-16.  
<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0001>
- Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*. MC Graw Hill.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill Interamericana.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior – Human Behavior at Work* (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior – Human Behavior at Work* (11<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nicotera, Anne M. (2019). *Origins and Traditions of Organizational Communication: A Comprehensive Introduction to the Field*. Londres: Routledge.
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602–1604. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2008.1602.1604>
- O’Toole, J. (2008). Notes Toward a Definition of Values-Based Leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 1(1), 1-9.
- O’Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. E. (2002). When Two (or More) Heads are Better Than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership. *Center for Effective Organizations*, 2-8(417), 2-32.
- Oliva, E. J., & Prietob, L. A. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: Una reflexión teórica. *Suma de Negócios*, 6(13), 114-123.
- Oliveira, Á. F., Gomide, S., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedents of well-being at work: Trust and people management policies. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-26.
- Oliveira, W. C. (2018). A Influência da Liderança sob o Capital Humano. *Revista de Ciências Empresariais Da UNIPAR*, 19(1), 1–15.  
<https://doi.org/10.25110/receu.v19i1.6235>
- Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2021). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, 42(4), 644-660.  
<https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organização Mundial de Saúde (2019). *Occupational Health*.  
<https://www.who.int/health-topics/occupational-health>
- Organização Mundial de Saúde (2021). *Health promotion glossary of terms 2021*. Geneva: World Health Organization.
- Orhan, G., Erdoğan, D., & Durmaz, V. (2014). Adopting Mission and Vision Statements by Employees: The Case of TAV Airports. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 251-262.
- Orkibi, H., & Brandt, Y. I. (2015). How positivity links with job satisfaction: Preliminary

- findings on the mediating role of work-life balance. *Europe's Journey of Psychology*, 11(3), 406-418.
- Ostron, E., & Ahn, K. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista Mexicana de Sociología*, 65(1), 155-233.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & Colle, S. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 249-253.
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília: Brasília.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da Escala de Bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3<sup>rd</sup> ed.). California: SAGE Publications.
- Paz, M. G. T. (2004). Poder e Saúde Organizacional. In Tamayo, A. (Eds.), *Cultura e Saúde nas Organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (2<sup>nd</sup> ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pickering, P. (1999). *Como Administrar Conflitos Profissionais: Técnicas para transformar os conflitos em resultados*. São Paulo: Market Books.
- Prathibha, M. E., & Savitha, V. N. (2020). Social Capital – A Conceptual Review. *Studies in Indian Place Names*, 40(3), 7272-7281.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. London: Simon & Schuster.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5<sup>th</sup> ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3<sup>rd</sup> ed.). Westport, CO: Quorum Books.

- Raposo, A. L. C. R. (2014). *Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão: uma nova abordagem na compreensão da formulação estratégica em Relações Públicas* (Publication No. 101482876). Tese de Doutoramento, ISCTE-IUL: Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/8785>
- Raposo, A. L. C. R. (2017). A comunicação com os colaboradores: um desafio para as organizações na sociedade civil. In Eiró-Gomes, M. (Eds.), *Comunicação e organizações da sociedade civil: conhecimento e reconhecimento* (pp. 89-111). Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD e ESCS-IPL.
- Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2011). Interpersonal relationships at work. In Zedeck, S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 223–248). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-006>
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Costa, N. G., Gonçalves, H., & CabralCardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável* (1<sup>st</sup> ed.). Editora RH.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 244-270.
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, VII(12), 215-233.
- Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática* (4<sup>th</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rho, E., Yun, T., & Lee, K. (2015). Does organizational image matter? Image, identification, and employee behaviors in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 75(3), 421-431.
- Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10, 141–154. DOI:10.1007/BF02249575
- Rivas, H. C., & Perero, S. G. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo*, 3(37), 177-192.
- Robbins, S. P. (2010). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17<sup>th</sup> ed.). Pearson.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (14<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.
- Rowley, T. (1997). Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *The Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Rowley, T. J. (2017). The Power of and in Stakeholder Networks. In Wasieleski, D., & Weber, J. (Eds.), *Stakeholder Management* (pp. 101-122). Emerald Publishing Limited.
- Rowley, T. I., & Moldoveanu, M. (2003). When Will Stakeholder Groups Act? An Interest - And Identity - Based Model of Stakeholder Group Mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204-219.
- Ruão, T. (2005). Identidade Organizacional, Gestão e Simbolismo. In Padamo, C., Oliveira, E., Gonçalves, G., Caetano, J., Andrade, J. G., Quintela, J., Reis, J. R., Soares, J. V., Ferrari, M. A., Portugal, M. N., Brandão, N. G., Pereira, S., Sebastião, S., Spínola, S. C., Ruão, T. (Eds.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da Globalização* (pp. 89-146). Lisboa: Escolar Editora.
- Ruão, T. (2015). Identidade organizacional, gestão e simbolismo. In Padamo, C., Oliveira, E., Gonçalves, G., Caetano, J., Andrade, J. G., Quintela, J., Reis, J. R., Soares, J. V., Ferrari, M. A., Portugal, M. N., Brandão, N. G., Pereira, S., Sebastião, S., Spínola, S. C., Ruão, T. (1<sup>st</sup> ed.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da Globalização* (pp. 89-130). Lisboa: Escolar Editora.
- Rubiano, M. G., & Aponte, C. F. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31).
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspective. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. R. (2008). Living well: a self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9, 139-170
- Ryff, C. (1989a). Beyond Ponce de Leon and Life Satisfaction: New Directions in Quest of Successful Ageing. *International Journal of Behavioral Development*, 12(1), 35-55. <https://doi.org/10.1177/016502548901200102>

- Ryff, C. (1989b). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Saccol, Z. (2009). Um Retorno ao Básico: Compreendendo os Paradigmas de Pesquisa e sua Aplicação na Pesquisa em Administração. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 2(2), 250-269.
- Sahai, A., & Mahapatra, M. (2020). Subjective well-being at workplace: A review on its implications. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 807-810.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations. *Papeles Del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Sánchez, Y. B. (2014). El enfoque sistémico y el trabajo en red: Una propuesta para el mejoramiento del emprendimiento en la Facultad de Ciencias Empresariales en el sistema Uniminuto. *Itinerario Educativo*, 28(64), 193-213.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., Iturralde, T., Danes, S. M., & Aparicio, G. (2020). The potential of internal social capital in organizations: An assessment of past research and suggestions for the future. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 32-72.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: Relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764.
- Santos, L. C. (2007). Pesquisa Científica: Universo/População, Amostra e Critério Amostral.
- Santos, V. L. P., Garcia dos, I. F., Rodrigues, I. C. G., Ribas, J. L. C., Busato, I. M. S., & Berté, R. (2019). Estudo da Qualidade de Vida no Trabalho de Professores do Ensino Superior. *Revista Intersaberes*, 14(31), 188-197.
- Sarangi, S., & Srivastava, R. K. (2012). Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 18-33.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174. DOI:10.1002/job.4030130206
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two simple confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4<sup>th</sup> ed.). Jossey Bass.
- Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Factor, A., Poole, D., Woods, P., Simon, A., & McBarron, E. (2014). *Management: Foundations and Applications*. John Wiley and Sons. Australia.
- Schwartz, S. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4), 863-871.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seruya, J. M. (2009). *Gestão da Identidade Organizacional – éPT! A Marca Interna da Portugal Telecom*. Cascais: Principia Editora.
- Shahid, S., & Muchiri, M. K. (2019). Positivity at the workplace – Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 494-523.
- Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Universidade de Barcelona: Barcelona
- Silva, A. S. M. R. da, Penão, J. L. P., Pereira, J. N., & Dellalibera-Joviliano, R. (2013). Liderança, Motivação e Humanização no Ambiente Organizacional. *Revista EPeQ/Fafibe*, 5. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Silva, E. dos S., Sarmiento, M. A. M., Sousa, M. A. T. de, & Macêdo, M. E. C. (2015). Inteligência Emocional e Liderança: Fatores preponderantes nas relações interpessoais das organizações. *Revista Interfaces: Saúde, Humanas E Tecnologia*, 3(8), 1-12. <https://doi.org/10.16891/268>
- Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. SAGE Publications.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Smith, L., & Mounter, P. (2005). *Effective Internal Communication*. London: Kogan Page.

- Soares, A. B., & Del Prette, Z. A. P. (2015). Habilidades sociais e adaptação à universidade: Convergências e divergências dos construtos. *Análise Psicológica*, 33(2), 139-151.
- Sobral, S., Passos, C., & Ribeiro, C. (2021). Responsabilidade social das organizações: uma revisão aos principais modelos. *Gestão E Desenvolvimento*, (29), 261-290. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10033>
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios – Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Souza, A., & Ramos, P. (2004). Relacionamento interpessoal nas organizações. *ICPG*, 1(4), 1-12.
- Stohl, C. (1995). *Organizational Communication – Connectedness in Action*. London: SAGE.
- Suh, J. B., & Shim, H. S. (2019). The effect of ethical corporate culture on anti-fraud strategies in South Korean financial companies: Mediation of whistleblowing and a sectoral comparison approach in depository institutions. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 60, 1-12.
- Tamayo, Á. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43, 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>.
- Teixeira, L. (2007). *Comunicação na empresa*. Rio de Janeiro: FGV.
- Thornton, G. S., Mansi, V. R., Carramenha, B., & Cappellano, T. (2019). *Strategic Employee Communication: Building a Culture of Engagement*. Palgrave Macmillan.
- Tinkler, L., & Hicks, S. (2011). *Measuring subjective well-being*. Londres: Office for National Statistics. <http://www.ons.gov.uk/ons/index.html>.
- Tolfo, S. R., & Piccinini, V. M. (2001). As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de vida no Trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 165-193.
- Torres, A. S., & Tomás, E. A. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14, 828-836.
- Trépanier, S.-G., Vallerand, R. J., Ménard, J., & Peterson, C. (2020). Job resources and burnout: Work motivation as a moderator. *Stress and Health*, 36(5), 433–441.

<https://doi.org/10.1002/smi.2939>

- Uhl-Bien, M., Osborn, R., & Schermerhorn, J. R. (2014). *Organizational Behavior: Experience grow contribute* (13<sup>th</sup> ed.). Wiley.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2011). Employee well-being and the HRM-Organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, *14*, 391-407.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*, 365-375.
- Vechia, J. K. D., & Grzybovski, D. (2014). Humanização: Uma visão de Omar Aktouf no contexto organizacional. *Salão do Conhecimento – UNIJUI*.
- Vecchio, R. P. (2008). *Comportamento Organizacional: Conceitos básicos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Verčič, A. T., Vokić, N. P., & Ćorić, D. S. (2009). Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. *Društvena Istraživanja*, *18*(1–2), 175–202.
- Verčič, A. T., Ćorić, D. S., & Vokić, N. P. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, *26*(3), 589-604. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006>
- Vergara, S. C., & Branco, D. P. (2001). Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, *41*(2), 20-30.
- Vergara, S. C. (2010). *Gestão de Pessoas* (9<sup>th</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva*. Lisboa: Sílabo.
- Villajos, E., Tordera, N., & Peiró, J. (2019). Human Resource Practices, Eudaimonic Well-Being, and Creative Performance: The Mediating Role of Idiosyncratic Deals for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, *11*(24), 6933.
- Von Schlippe, A., & Vienna, H. F. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. *Family Relations*, *62*(3), 384-398.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Waal, A., Peters, L., & Broekhuizen, M. (2017). Do different generations look differently at high performance organizations? *Journal of Strategy and Management*, *10*(1), 86-101.

- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.
- Waldorf, J. (2019). *The Impact of Virtual vs. Traditional Work on Organizational Culture*. Emporia State University.
- Walliman, N. (2011). *Research Methods: the basics*. New York: Routledge.
- Walsh, L. C., Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2018). Does happiness promote career success? Revisiting the evidence. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 1-21.
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (Eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.
- Weatherly, L. A. (2003). Human capital—the elusive asset measuring and managing human capital: A strategic imperative for HR. *Society for Human Resource Management (SHRM) Research Quarterly, March*, 1-8.
- Weber, K., & Waeger, D. (2017). Organizations as polities: An open systems perspective. *Academy of Management Annals*, 11(2), 886-918.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York: Guilford Press.
- Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., & Pilkington, C. (1995). The quality of friendships at work and job satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12, 199–215. DOI:10.1177/0265407595122003
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2018). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 1-50.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Public relations specialisms: Internal communication. In Tench, R., & Yeomans, L. (Eds.), *Exploring public relations: Global strategic communication* (pp. 286-307). Pearson.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5<sup>th</sup> ed.). SAGE Publications.

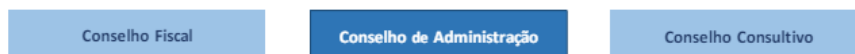
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6<sup>th</sup> ed.). SAGE Publications.
- Xiu, L., Lu, F., & Liang, X. (2019). Legitimized identity vs identifiable legitimacy: Toward a theoretical framework of the relationship between organizational identity and organizational legitimacy. *Nankai Business Review International*, *11*(1), 102-120.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, *63*, 763-771.

# ANEXOS

## Anexo A – Organograma do Metropolitano de Lisboa

Organograma das estruturas organizacionais do Metropolitano de Lisboa  
(Metropolitano de Lisboa, 2021, p. 8)

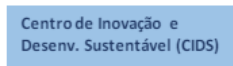
### Estruturas Estatutárias



### Estruturas Autónomas



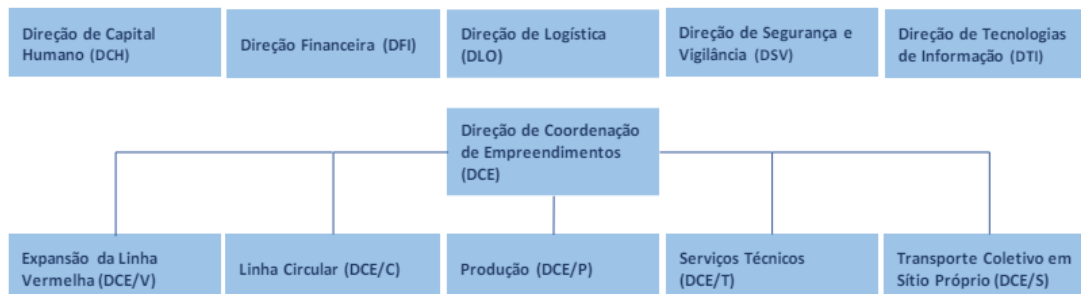
### Estruturas de Missão



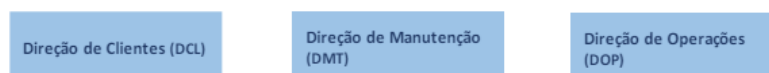
### Estruturas de Apoio



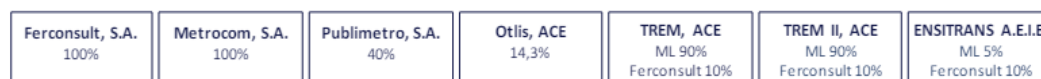
### Estruturas Corporativas



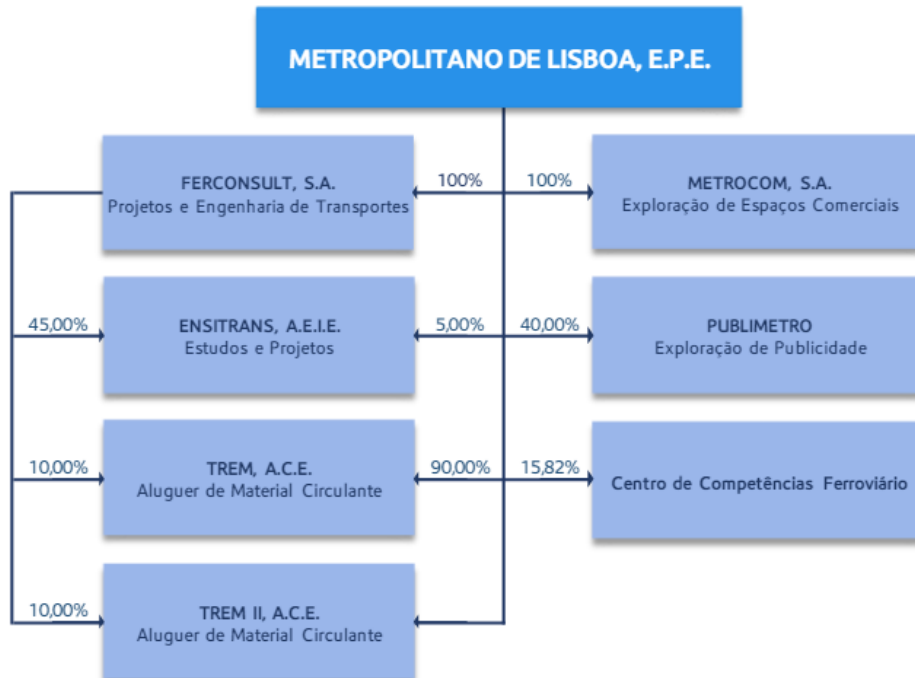
### Estruturas Operacionais



### Empresas Participadas



Organograma das Participações Sociais do Metropolitano de Lisboa  
(Metropolitano de Lisboa, 2022, p. 11)



## **Anexo B – Transcrição da Entrevista Exploratória**

Entrevistador: Rute Claro

Entrevistados: Dr. José Manuel Gonçalves, Chefe de Departamento de Conhecimento e Talento da Direção de Capital Humano, e Dra. Cristina Augusto, Técnica Superior na área de Comunicação Institucional da Secretaria Geral

Função desempenhada pelos entrevistados:

Data e horário: 21 de junho de 2023, às 11h00

Legenda:

P – Pergunta do entrevistador

JMG – Resposta do entrevistado Dr. José Manuel Gonçalves

CA – Resposta da entrevistada Dra. Cristina Augusto

**P: Antes de mais, gostaria de perceber a motivação para a reorganização do Metropolitano de Lisboa, para englobar agora a Comunicação Interna dentro dos Recursos Humanos.**

JMG: Nós nunca tivemos esta estrutura que temos hoje. Com este Conselho de Administração, em 2017, se não estou em erro, foi criada a estrutura base da organização atual e a área da comunicação interna foi colocada na Direção de Capital Humano, e a parte restante da comunicação, portanto, a comunicação institucional e a comunicação com o cliente, foram repartidas por outras 2 áreas. Praticamente o que se verificou foi uma repartição das competências da comunicação por 3 áreas específicas, consoante o público-alvo. A comunicação interna, cujo público-alvo são os trabalhadores, ficou na Direção de Capital Humano, a comunicação institucional ficou na Secretaria Geral, e a comunicação com o cliente ficou na Direção de Clientes.

**P: Com base nesta reorganização, sente que existem diferenças na forma de comunicação interna do Metropolitano de Lisboa? E sente que os colaboradores têm a mesma perceção?**

JMG: Há diferenças, sim. O que se nota mais é alguma descoordenação entre as 3 áreas que foi combatida com a criação de um grupo de trabalho específico para comunicação. Mas na comunicação interna, o que se verifica na minha impressão, porque eu nunca trabalhei nesta

área, é que produzimos mais. Eventualmente mais direcionado para conteúdos que têm mais interesse para os trabalhadores ou especificamente mais para trabalhadores de outras áreas que também produzem muitos conteúdos para nós estão mais vocacionados para os outros, como públicos. Quanto aos trabalhadores, não lhe consigo dizer porque a principal ferramenta que nós temos, não nos dá *feedback*. Nós não conseguimos ter dados sobre o número de leituras de uma qualquer notícia que publicamos, qualquer conteúdo que publicamos, nós não temos *feedback*, portanto, não consigo responder.

**P: Queria agora fazer-lhe uma série de perguntas relativas à comunicação interna e outras relativas ao bem-estar. Começando pela comunicação interna, queria então perceber qual é a importância que o que o Metropolitano de Lisboa dá à comunicação interna?**

JMG: Eu acho que esta alteração que foi feita na nossa estrutura, reflete essa importância que é dada. E o facto de destacar a área da comunicação interna e colocá-la na Direção de Capital Humano e tendo como público-alvo, especificamente, os trabalhadores, reflete a importância que se dá à comunicação interna.

**P: Neste momento, quais são os grandes objetivos da comunicação interna?**

JMG: Os nossos principais objetivos tiveram muito ligados nestes anos que passaram à comunicação sobre a pandemia e o bem-estar das pessoas no âmbito da saúde e estamos agora a fazer a transição para um contexto diferente, onde estamos mais virados para a comunicação daquilo que são os eventos corporativos, daquilo que se vai passando na vida corporativa da empresa e na comunicação daquilo que são os nossos valores e no âmbito da aplicação e da divulgação dos valores para a comunidade de trabalho.

**P: Quais é que são os principais desafios a desta área no Metropolitano de Lisboa?**

JMG: O nosso principal desafio é chegar às pessoas, parece-me a mim. A nossa principal ferramenta é o nosso portal interno, portanto, a nossa Intranet, onde muitas pessoas não têm hábito de consulta. Portanto, temos de potenciar esse comportamento. Temos de substituir a ferramenta ou alterar a ferramenta que temos hoje porque a ferramenta já foi descontinuada pelo nosso fornecedor, portanto, tem algumas limitações. Estamos a lançar um canal de natureza corporativa, que para nós também é um desafio porque os conteúdos que

publicamos no lado não são iguais aqueles que poderíamos publicar na televisão. E, portanto, os nossos desafios são muito ligados a isto: como é que podemos chegar às pessoas de uma forma mais fácil? Como é que podemos fazê-las ler mais aquilo que são as nossas comunicações e informações? E, por outro lado, a substituição dos canais de comunicação que estamos a usar.

**P: Quais os canais de comunicação interna utilizados pelo Metropolitano de Lisboa?**

JMG: Sim: temos o nosso portal, a intranet; estamos agora no final de lançamento da nossa televisão corporativa; utilizamos o *email* pontualmente, quando temos informações mais importantes que queremos divulgar por todos. Internamente são estes os meios que usamos.

**P: Portanto utilizam o *email* mais para assuntos importantes e que é preciso chegar a todos, e na Intranet partilhar praticamente todos os conteúdos.**

JMG: Sim. Na intranet partilhamos tudo o que é notícias sobre eventos, empresa, informações, apoios de campanhas externas, por exemplo. Tudo é lançado no portal. E no canal de televisão corporativa, que ainda não está lançado, estamos na fase final de preparação, são conteúdos ligeiramente diferentes daqueles que estão no portal, são mais com suporte de vídeo do que texto.

**P: Qual seria o canal de comunicação mais eficaz?**

JMG: Não consigo responder com dados concretos, só com base na perceção. A ferramenta que temos hoje não nos dá dados quantitativos de visualizações. Por isso, não consigo em concreto dizer que tipos de conteúdos são mais vistos nem se temos muitas visitas no portal. A perceção que nós temos é que há muitas pessoas que não veem o portal. Pode não ser o canal mais eficaz, mas é aquele que nós usamos mais. Quando queremos chegar a todas as pessoas efetivamente mandamos um *email*. Pelo menos à caixa do correio de todos chega. Se leem ou não? Também não sabemos.

**P: Em que medida é que considera que comunicação interna remete algumas preocupações focadas no bem-estar? Já me tinha dito que agora estavam a focar-se mais nos eventos corporativos, mas durante a pandemia, houve muito enfoque nesta parte do bem-estar. Gostaria de perceber em que medida é que foi possível, através da comunicação interna, transmitir esta preocupação?**

JMG: Nós temos essa preocupação. E temos um conjunto de ações para isso. Naquela altura do COVID, de facto, houve mais preocupações do que temos hoje, mas nós desenvolvemos um conjunto de atividades aos quais todos os nossos trabalhadores podem aderir, pois são divulgadas também internamente através da comunicação interna: sejam atividades na área da responsabilidade social, em que as pessoas se podem inscrever, seja de ações de rastreio no âmbito da saúde, seja com a organização de formação e workshops ligados mais ao *mindfulness* ou à saúde mental. Este conjunto revela também a nossa preocupação com esta área. Aliás, nós participámos, julgo que há dois anos, num estudo da felicidade organizacional, que é organizado todos os anos, precisamente para termos um retrato daquilo que seria o nosso estado. Depois, a partir daí, então, desenvolver ações específicas nessa área. São basicamente este tipo de coisas que nós vamos organizando e que vamos comunicando através da comunicação interna. Na altura da COVID, divulgámos, inclusive, outros conteúdos produzidos ou pela Ordem dos psicólogos ou pelo Serviço Nacional de saúde, ligados também à componente do bem-estar, precisamente para que as pessoas tivessem outros cuidados mesmo em casa e aqui no trabalho.

**P: Por último, na parte da comunicação interna, queria perceber se considera que a comunicação interna do Metropolitano de Lisboa contribui para o reforço do bem-estar dos colaboradores? Sente que os colaboradores têm essa mesma perceção?**

JMG: A perceção não consigo responder, mais uma vez. Mas eu julgo que sim, porque tudo aquilo que são eventos que nós divulgamos e que carecem de alguma inscrição, são eventos que esgotam normalmente, têm uma adesão grande, as pessoas participam. Tudo o que é conteúdo de bem-estar, nós tentamos divulgá-lo, porque faz parte também do âmbito da nossa política na área da saúde, a área do bem-estar também está presente. Não é só a parte da saúde propriamente dita, como os exames médicos periódicos ou a parte da medicina curativa, mas também a parte do bem-estar. Está presente na área da medicina e está presente na área da comunicação. Julgo que conseguimos contribuir para que as pessoas tenham ou

modifiquem alguns dos seus comportamentos que lhes proporcionam mais bem-estar ou saúde, quer na vida profissional, quer na vida pessoal.

**P: Passando agora para a área do bem-estar mais especificamente, em primeiro lugar, queria perceber se existe alguma área dentro da direção de capital humano específica para o bem-estar e se existe um responsável?**

JMG: Não. O que eu acho é que esta questão do bem-estar é multidisciplinar. Por um lado, tem ligação com a saúde, e a nossa componente ligada à medicina do trabalho tem essa responsabilidade – os rastreios que são promovidos periodicamente ou as campanhas sobre algum aspeto em particular, são desenvolvidas por esta área da saúde. As outras componentes que têm a ver, por exemplo, com a saúde mental, têm sido mais dinamizadas pela área da formação do que pela área da saúde, como a realização de um *workshop* sobre a saúde mental, a criação de conteúdos de formação ligados ao *mindfulness* e a era da inteligência emocional. A realização de eventos de responsabilidade social que podem contribuir para este bem-estar, a partir do bem-estar emocional, são responsabilidade da área de responsabilidade social. Portanto, é transversal na direção de capital humano, não há um responsável, mas há uma congregação de esforços no sentido de trabalharmos esta questão do bem-estar.

A própria área da saúde e segurança no trabalho contribui para esta questão do bem-estar, com os diagnósticos que vai fazendo, as análises de risco que faz, e com as ações que também são desenvolvidas para mitigar o risco, vai contribuir para o bem-estar dos trabalhadores que estão nesta situação, que estão expostos a esse risco.

**P: E a área da formação é da responsabilidade da direção de capital humano?**

JMG: Sim, todas estas áreas que referi são da Direção de Capital Humano.

**P: Quais considera serem as medidas de bem-estar que os colaboradores melhor reconhecem, que sejam mais valorizadas?**

JMG: Esse tipo de ações que desenvolvemos, quer ações de formação ou as ações de responsabilidade social, são tudo ações que carecem de inscrição e esgotam, tendo uma taxa de participação de facto grande. Mas há aqui outras medidas que contribuem para o bem-

estar, como seja, por exemplo, a questão do teletrabalho e a conciliação da vida profissional com vida pessoal também contribui para esse bem-estar. Isso é algo que hoje é muito valorizado. Não sei se não serão mesmo aquelas medidas que são mais valorizadas por todos nós, mais do que as ações de formação, ou as ações de responsabilidade social. Mas eu diria que sim, que esta componente ligada à conciliação da vida pessoal com vida profissional, que é o teletrabalho que nos permite, e estas ações de formação e de ações de responsabilidade social, são aquelas que são mais valorizadas. Os rastreios também, porque os rastreios em que as pessoas normalmente necessitam de se inscreverem também, normalmente esgotam.

**P: Quais considera serem os principais desafios sentidos neste reforço do bem-estar dos colaboradores?**

JMG: Eu acho que aquilo que precisávamos, em primeiro lugar, era de ter uma política estruturada. São ações de várias áreas dentro da Direção de Capital Humano. Mas não há uma política específica, não temos um documento que nos oriente, e acho que esse era o nosso primeiro desafio, era fazê-lo. Depois era pegar nos resultados daquilo que foi a nossa participação no estudo da felicidade organizacional e, a partir daí, criar medidas para melhorar o resultado.

**P: Por último, o que considera ser necessário melhorar na área do bem-estar dos colaboradores?**

JMG: Gostava de ter mais *feedback* das pessoas, de quem pode ser o alvo destas ações. Nós também temos aqui uma componente paralela que contribui muito para este bem-estar. O Metro tem um centro cultural e desportivo que promove quer a atividade física, quer excursões, e outras atividades como torneios desportivos, que é uma área que muitas vezes está nas organizações propriamente ditas, e no nosso caso está numa entidade externa, apesar de ser um centro cultural e desportivo dos trabalhadores do Metro, não deixa de ser uma entidade externa, não faz parte da direção de capital humano. Mas não deixa de ser algo que, de facto, as pessoas podem aceder para melhorar o seu bem-estar.

CA: Só uma nota, o centro cultural, apesar de ser uma entidade que não está na estrutura do Metro, as pessoas que lá estão a organizar tudo são todas pessoas do Metro. Estão nas nossas instalações. É como se fossem da organização, apesar de não serem.

JMG: No passado até era financiado pelo Metro, hoje não o faz. Hoje é mais próximo de uma entidade externa, apesar de estar nas nossas instalações. Mas as pessoas têm facilidade em aceder e a participar nas atividades que eles desenvolvem.

**P: Por fim, apenas perceber se tem algum comentário para fazer? Também se aplica à Cristina, caso queira fazer alguma observação.**

CA: Não tenho muito a acrescentar ao que o Zé disse, acho que tudo o que disse está correto. Eu percebo a dificuldade de chegar as pessoas, que o Zé identificou, mas também podemos dizer que, às vezes, quando lhes “interessa” (entre aspas), eles vêm.

JMG: O que falta é a rotina, acho eu. A rotina das pessoas diariamente irem ver. Mas quando lhes interessa, efetivamente elas vão ver.

CA: E acho que o COVID foi um exercício complicado, e acho que a direção de capital humano esteve à altura, porque prestaram o apoio todo, na minha opinião, que também tive algumas necessidades. Acho que estiveram muito bem, disponibilizaram, desde exames médicos, a ouvirem-nos. Foram tempos complicados para todos e penso que o Metro se portou muito bem e esteve à altura, sem dúvida, do desafio que foi para todos.

JMG: Esta área da comunicação interna para mim também é novidade. Eu não sou da área, a minha área é a de recursos humanos. Na verdade, esta área caiu-me no colo, com a reestruturação de 2017, quando a comunicação interna veio parar à direção de capital humano. Para mim também é uma novidade e um desafio, trabalhar todos os dias nesta área. Estas reuniões que fazemos agora de coordenação, para mim ajudam-me bastante porque vamos aprendendo mais com a secretaria geral e com a área de clientes. Nós na direção de capital humano não tínhamos uma estrutura montada para trabalhar. Para nós é um desafio grande.

## **Anexo C – Inquérito por Questionário aplicado aos colaboradores do Metropolitano de Lisboa**

Este questionário é realizado no âmbito de uma Tese de Doutoramento da Universidade Católica Portuguesa e visa compreender o contributo da comunicação interna no reforço do bem-estar dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.

Este estudo tem a autorização da Direção de Capital Humano. Todas as respostas são anónimas e confidenciais e as suas respostas são importantes para uma maior fiabilidade deste estudo académico.

Todas as questões são de preenchimento obrigatório, não existindo respostas certas ou erradas. Pretende-se apenas recolher a sua opinião honesta relativamente aos tópicos apresentados.

O tempo médio de resposta ao questionário é de 5-7 minutos.

Caso tenha alguma dúvida durante o preenchimento deste questionário, por favor contacte [rute.alc@gmail.com](mailto:rute.alc@gmail.com)

O seu contributo é importante e, como tal, agradecemos a sua participação e disponibilidade.

Responda, por favor, até dia 29 de Fevereiro de 2024.

Obrigada,  
Rute Claro

## Secção I - Dados de Estudo: Comunicação Interna

Por favor, indique de 1 - Extremamente Insatisfeito(a) a 5 - Extremamente Satisfeito(a) qual o seu grau de satisfação, relativamente ao <i>feedback</i> que recebe:					
1. Extremamente Insatisfeito(a)	2. Insatisfeito(a)	3. Indiferente	4. Satisfeito(a)	5. Extremamente Satisfeito(a)	
1. Informação das consequências de não realizar o meu trabalho corretamente					1 2 3 4 5
2. Informação sobre o quanto contribuo para o sucesso da empresa					1 2 3 4 5

Por favor, indique de 1 - Extremamente Insatisfeito(a) a 5 - Extremamente Satisfeito(a) qual o seu grau de satisfação, relativamente à comunicação com a chefia direta:					
1. Extremamente Insatisfeito(a)	2. Insatisfeito(a)	3. Indiferente	4. Satisfeito(a)	5. Extremamente Satisfeito(a)	
3. Quão bem a minha chefia direta está informada sobre os problemas que eu posso encontrar no meu trabalho					1 2 3 4 5
4. Reconhecimento do meu potencial por parte da minha chefia direta					1 2 3 4 5

Por favor, indique de 1 - Extremamente Insatisfeito(a) a 5 - Extremamente Satisfeito(a) qual o seu grau de satisfação, relativamente à comunicação com os pares/colegas:					
1. Extremamente Insatisfeito(a)	2. Insatisfeito(a)	3. Indiferente	4. Satisfeito(a)	5. Extremamente Satisfeito(a)	
5. Disponibilidade dos colegas					1 2 3 4 5
6. Quão bem consigo comunicar com os membros da minha equipa					1 2 3 4 5

Por favor, indique de 1 - Extremamente Insatisfeito(a) a 5 - Extremamente Satisfeito(a) qual o seu grau de satisfação, relativamente à comunicação informal:					
1. Extremamente Insatisfeito(a)	2. Insatisfeito(a)	3. Indiferente	4. Satisfeito(a)	5. Extremamente Satisfeito(a)	
7. O número de decisões tomadas baseadas nas comunicações informais	1	2	3	4	5
8. A quantidade de tempo despendido na comunicação informal	1	2	3	4	5
9. A utilidade da informação transferida através dos canais informais	1	2	3	4	5

Por favor, indique de 1 - Extremamente Insatisfeito(a) a 5 - Extremamente Satisfeito(a) qual o seu grau de satisfação, relativamente à informação sobre o Metropolitano de Lisboa:					
1. Extremamente Insatisfeito(a)	2. Insatisfeito(a)	3. Indiferente	4. Satisfeito(a)	5. Extremamente Satisfeito(a)	
10. Informação dos procedimentos/instruções de trabalho	1	2	3	4	5
11. Informação sobre receitas, lucros e a situação financeira da empresa	1	2	3	4	5
12. Informação sobre mudanças na empresa	1	2	3	4	5

Por favor, indique de 1 - Extremamente Insatisfeito(a) a 5 - Extremamente Satisfeito(a) qual o seu grau de satisfação, relativamente ao clima de comunicação:					
1. Extremamente Insatisfeito(a)	2. Insatisfeito(a)	3. Indiferente	4. Satisfeito(a)	5. Extremamente Satisfeito(a)	
13. Quanto me ajuda a comunicação na empresa a sentir que sou uma parte importante da mesma	1	2	3	4	5
14. Quanto é que a comunicação na empresa promove os valores organizacionais	1	2	3	4	5
15. Quanto em encoraja a comunicação na empresa a realizar os objetivos organizacionais	1	2	3	4	5

Por favor, indique de 1 - Extremamente Insatisfeito(a) a 5 - Extremamente Satisfeito(a) qual o seu grau de satisfação, relativamente à qualidade dos <i>media</i> utilizados para a comunicação:					
1. Extremamente Insatisfeito(a)	2. Insatisfeito(a)	3. Indiferente	4. Satisfeito(a)	5. Extremamente Satisfeito(a)	
16. <i>Media</i> utilizados na comunicação (por exemplo, os anúncios escritos, a Intranet, a comunicação oral)	1	2	3	4	5
17. O modo de comunicação que os outros escolhem para comunicar comigo	1	2	3	4	5

## Secção II - Dados de Estudo: Bem-estar

Por favor, indique de 0 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente, qual a sua opinião, relativamente ao reconhecimento que recebe:						
0. Discordo Totalmente	1. Concordo Muito Pouco	2. Concordo Pouco	3. Concordo Moderadamente	4. Concordo Muito	5. Concordo Totalmente	
18. Considero que há espaço para que eu participe no processo de tomada de decisões	0	1	2	3	4	5
19. Sinto que o meu trabalho é reconhecido	0	1	2	3	4	5
20. Tenho autonomia para implementar novas ideias	0	1	2	3	4	5

Por favor, indique de 0 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente, qual a sua opinião, relativamente ao salário:						
0.	1.	2.	3.	4.	5.	
Discordo Totalmente	Concordo Muito Pouco	Concordo Pouco	Concordo Moderadamente	Concordo Muito	Concordo Totalmente	
21. Acho justo o valor do meu salário quando comparado aos que os demais trabalhadores da empresa recebem	0	1	2	3	4	5
22. Julgo que o meu salário é equivalente com o salário do mercado	0	1	2	3	4	5
23. Considero que o salário que recebo é suficiente para as despesas com o meu estilo de vida preferido	0	1	2	3	4	5

Por favor, indique de 0 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente, qual a sua opinião, relativamente à relação com a chefia:						
0.	1.	2.	3.	4.	5.	
Discordo Totalmente	Concordo Muito Pouco	Concordo Pouco	Concordo Moderadamente	Concordo Muito	Concordo Totalmente	
24. Acho que a minha chefia é atenciosa	0	1	2	3	4	5
25. Considero a minha chefia justa	0	1	2	3	4	5
26. Acredito que a minha chefia transmite as informações importantes para o meu desempenho no trabalho	0	1	2	3	4	5

Por favor, indique de 0 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente, qual a sua opinião, relativamente à relação com os colegas:						
0.	1.	2.	3.	4.	5.	
Discordo Totalmente	Concordo Muito Pouco	Concordo Pouco	Concordo Moderadamente	Concordo Muito	Concordo Totalmente	
27. Acredito que posso contar com os meus colegas de trabalho para desempenhar as minhas atividades	0	1	2	3	4	5
28. Sou tratado com respeito pelos meus colegas de trabalho	0	1	2	3	4	5

Por favor, indique de 0 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente, qual a sua opinião, relativamente à identificação com o Metropolitano de Lisboa:						
0.	1.	2.	3.	4.	5.	
Discordo Totalmente	Concordo Muito Pouco	Concordo Pouco	Concordo Moderadamente	Concordo Muito	Concordo Totalmente	
29. Tenho orgulho de pertencer ao Metropolitano de Lisboa	0	1	2	3	4	5
30. Identifico-me com o Metropolitano de Lisboa	0	1	2	3	4	5
31. Julgo que os meus direitos são respeitados pelo Metropolitano de Lisboa	0	1	2	3	4	5

Por favor, indique de 0 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente, qual a sua opinião, relativamente às oportunidades de crescimento:						
0.	1.	2.	3.	4.	5.	
Discordo Totalmente	Concordo Muito Pouco	Concordo Pouco	Concordo Moderadamente	Concordo Muito	Concordo Totalmente	
32. Gosto do sistema de promoção da empresa	0	1	2	3	4	5
33. Gosto da maneira como a empresa realiza as promoções do seu pessoal	0	1	2	3	4	5
34. Tenho conhecimento dos critérios utilizados para as promoções	0	1	2	3	4	5
35. Sinto-me bem com a oportunidade que tenho de aprender por meio de formações disponibilizadas pela empresa	0	1	2	3	4	5

Por favor, indique de 0 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente, qual a sua opinião, relativamente às condições de trabalho:						
0.	1.	2.	3.	4.	5.	
Discordo Totalmente	Concordo Muito Pouco	Concordo Pouco	Concordo Moderadamente	Concordo Muito	Concordo Totalmente	
36. Possuo equipamentos de trabalho adequados para garantir a minha saúde	0	1	2	3	4	5

37. Sinto-me bem com a minha carga de trabalho	0	1	2	3	4	5
38. Tenho liberdade para executar as minhas atividades usando o meu estilo pessoal	0	1	2	3	4	5
39. Tenho os meios materiais necessários para a execução do meu trabalho	0	1	2	3	4	5

Por favor, indique de 0 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente, qual a sua opinião, relativamente à valorização:						
0. Discordo Totalmente	1. Concordo Muito Pouco	2. Concordo Pouco	3. Concordo Moderadamente	4. Concordo Muito	5. Concordo Totalmente	
40. Percebo a importância das minhas atividades para o alcance dos objetivos da empresa	0	1	2	3	4	5
41. Sinto-me responsável pelos resultados do trabalho que executo	0	1	2	3	4	5
42. Acho que o trabalho que desempenho é essencial para a sociedade	0	1	2	3	4	5

Por favor, indique de 0 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente, qual a sua opinião, relativamente à realização pessoal:						
0. Discordo Totalmente	1. Concordo Muito Pouco	2. Concordo Pouco	3. Concordo Moderadamente	4. Concordo Muito	5. Concordo Totalmente	
43. Sinto-me bem com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam	0	1	2	3	4	5
44. Sinto-me realizado profissionalmente	0	1	2	3	4	5
45. O meu trabalho possibilita a minha realização pessoal	0	1	2	3	4	5
46. Considero que utilizo as minhas habilidades e talentos na execução das minhas tarefas	0	1	2	3	4	5

### Secção III - Dados de Caracterização

Há quanto tempo é colaborador do Metropolitano de Lisboa?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano    | <input type="checkbox"/> Entre 11 a 20 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 a 3 anos  | <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos    |
| <input type="checkbox"/> Entre 4 a 10 anos |   |

Idade:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Até 30 anos        | <input type="checkbox"/> Entre 41 a 50 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 31 a 40 anos | <input type="checkbox"/> Mais de 50 anos    |

Género:

- Feminino
- Masculino
- Outro

Categoria Profissional:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Administração           | <input type="checkbox"/> Maquinista                 |
| <input type="checkbox"/> Agente de Tráfego       | <input type="checkbox"/> Mestre                     |
| <input type="checkbox"/> Chefe de Departamento   | <input type="checkbox"/> Motorista                  |
| <input type="checkbox"/> Chefe de Núcleo         | <input type="checkbox"/> Oficial                    |
| <input type="checkbox"/> Coordenador             | <input type="checkbox"/> Operador                   |
| <input type="checkbox"/> Desenhador / Projetista | <input type="checkbox"/> Secretário Administração   |
| <input type="checkbox"/> Diretor                 | <input type="checkbox"/> Técnico Administrativo     |
| <input type="checkbox"/> Encarregado             | <input type="checkbox"/> Técnico Auxiliar/Principal |
| <input type="checkbox"/> Fiscal                  | <input type="checkbox"/> Técnico Superior           |
| <input type="checkbox"/> Inspetor                | <input type="checkbox"/> Outros                     |

Indique a área funcional onde trabalha dentro do Metropolitano de Lisboa:

- Centro de Inovação e Desenvolvimento Sustentável
- Conselho de Administração
- Direção de Capital Humano
- Direção de Clientes, Comercial e Marketing
- Direção de Coordenação de Empreendimentos
- Direção de Logística
- Direção de Manutenção
- Direção de Operação
- Direção de Planeamento, Controlo e Gestão do Património
- Direção de Segurança e Vigilância
- Direção de Tecnologias de Informação
- Direção Financeira
- Gabinete de Auditoria Interna, Risco e Compliance
- Gabinete Jurídico e Contencioso
- Secretaria Geral

Agradecemos a sua participação neste inquérito.

A sua resposta foi registada.

**Anexo D – Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações**  
**(Dessen & Paz, 2010b, pp. 415-416)**

<b>Fator</b>	<b>Item</b>
Reconhecimento	Considero que há espaço para que eu participe no processo de tomada de decisões
	Sou reconhecido pelo trabalho que realizo nesta organização
	Sinto que o meu trabalho é reconhecido
	Tenho autonomia para implementar novas ideias
	Gosto da forma pela qual o meu esforço é valorizado
	Acredito que a minha opinião é considerada nesta organização
Salário	Gosto do salário que recebo
	Considero justo o salário que recebo
	Acho justo o valor do meu salário quando comparado ao que os demais trabalhadores desta organização recebem
	Julgo que o meu salário é compatível com o salário do mercado
	Considero que o salário que recebo é suficiente para as despesas com o meu estilo de vida preferido
	Possuo renda suficiente para satisfazer minhas expectativas pessoais e sociais
Relação com a Chefia	Acho que o meu chefe é atencioso
	Acho que o meu chefe é aberto a sugestões
	Tenho um chefe que colabora para a minha produtividade
	Gosto da maneira como o meu chefe me trata
	Considero o meu chefe justo
	Considero que a competência do meu chefe contribui para o meu trabalho
	Acredito que o meu chefe transmite as informações importantes para o meu desempenho no trabalho

Relação com os colegas	Gosto do tipo de amizade que os meus colegas de trabalho demonstram por mim
	Sinto confiança nos meus colegas de trabalho
	Sou apoiado pelos meus colegas quando necessito
	Acredito que posso contar com os meus colegas de trabalho para desempenhar as minhas atividades
	Sinto-me bem com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho
	Sou tratado com respeito e pelos meus colegas de trabalho
	Sou tratado com respeito pelos outros trabalhadores desta organização
Identificação com a Organização	Admiro a organização em que trabalho
	Tenho orgulho de pertencer a esta organização
	Confio nesta organização
	Acredito na seriedade desta organização
	Identifico-me com esta organização
	Acredito no resultado do trabalho desta organização
	Gosto da imagem desta organização junto da comunidade
	Julgo que os meus direitos são cumpridos por esta organização
Oportunidades de crescimento	Gosto do sistema de promoção desta organização
	Gosto da maneira com que esta organização realiza as promoções do seu pessoal
	Tenho conhecimento dos critérios utilizados para as promoções
	Sinto-me bem com a oportunidade que tenho de aprender por meio de capacitações oferecidas pela organização
	Aqui, avalio que realizo formações que são relevantes para o meu trabalho
Condições de trabalho	Possuo equipamentos de trabalho adequados para garantir a minha saúde
	Possuo equipamentos de segurança que previnem os perigos do trabalho
	Possuo uma jornada de trabalho adequada

	Sinto-me bem com a minha carga de trabalho
	Tenho liberdade para executar as minhas atividades usando o meu estilo pessoal
	Sinto que trabalho num ambiente que favorece a minha saúde
	Tenho a infraestrutura material necessária para a execução do meu trabalho
Relação com os clientes	Gosto do estilo de relacionamento que tenho com os meus clientes
	A minha relação com os meus clientes influencia positivamente o meu trabalho
	Sou tratado com respeito pelos meus clientes
Valorização	Percebo a importância das minhas atividades para o alcance dos objetivos da organização
	Sinto-me responsável pelos resultados do trabalho que executo
	Conheço os resultados que o meu trabalho traz para a organização
	Acho que o trabalho que desempenho é essencial para a sociedade
Realização	Sinto-me bem com o que faço ao trabalhar aqui
	Gosto do trabalho que faço
	Sinto-me bem com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam
	Sinto-me realizado profissionalmente no meu trabalho
	Gosto da variedade de tarefas que realizo
	O meu trabalho possibilita a minha realização pessoal
	Penso que, trabalhando nesta organização, desenvolvo o meu potencial
	Considerado que utilizo as minhas habilidades e talentos na execução das minhas tarefas

**Anexo E – Escala de Satisfação da Comunicação Interna**  
**(Verčič, Ćorić & Vokić, 2021, p. 604)**

<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>
Satisfação relativa ao <i>feedback</i>	Informação das consequências de não realizar o meu trabalho corretamente
	Informação sobre o quanto contribuo para o sucesso da organização
	Informação sobre o quanto o meu trabalho é apreciado pela organização
Satisfação da comunicação com o supervisor imediato	Disponibilidade do meu supervisor imediato
	Quão bem o meu supervisor imediato está informado sobre os problemas que eu posso encontrar no meu trabalho
	Quão bem o meu supervisor imediato compreende os meus problemas
	Reconhecimento do meu potencial por parte do meu supervisor imediato
Satisfação com a comunicação horizontal	Disponibilidade dos colegas
	Quão bem consigo comunicar com os membros da minha equipa
	Os resultados de comunicar com os colegas
	Prontidão dos meus colegas a aceitar <i>feedback</i> crítico
Satisfação com a comunicação informal	O número de decisões tomadas baseadas nas comunicações informais
	A quantidade de boatos/ “fofocas” na organização
	A quantidade de tempo despendido na comunicação informal
	A utilidade da informação transferida através dos canais informais
Satisfação com a informação relativa à organização	Informação dos protocolos de trabalho
	Informação sobre receitas, lucros e a situação financeira da organização
	Informação sobre mudanças na organização
	Informação sobre os regulamentos legais que afetam as operações da organização

Satisfação com o clima de comunicação	Quanto me ajuda a comunicação na organização a sentir que sou uma parte importante da organização
	Quanto me ajuda a comunicação na organização a identificar-me com a organização
	Quanto é que a comunicação na organização promove os valores organizacionais
	Quanto me encoraja a comunicação na organização a realizar os objetivos organizacionais
Satisfação com a qualidade dos <i>media</i> utilizados para a comunicação	<i>Media</i> utilizados na comunicação (por exemplo, os anúncios escritos, a Intranet, a comunicação oral)
	Possibilidade de comunicação através dos novos <i>media</i>
	Qualidade de comunicação através dos novos <i>media</i>
	O modo de comunicação que os outros escolhem para comunicar comigo
Satisfação com a comunicação efetuada em reuniões	Quão bem estão organizadas as reuniões em que eu participo
	Utilidade da informação recebida nas reuniões
	Receber informação relevante para a realização do meu trabalho dentro do prazo
	Duração das reuniões

**Anexo F – Correspondência entre objetivos, métodos e instrumentos de investigação, modelos de avaliação e respetivas dimensões de análise, com as variáveis organizacionais em estudo e com os itens do inquérito por questionário**

Objetivos de investigação	Estratégia metodológica	Métodos e Instrumentos de investigação	Métodos e Instrumentos de investigação	Modelos de avaliação	Variáveis	Dimensões de análise	Perguntas do questionário	Hipóteses em investigação
Apurar se o ML desenvolve políticas e ações de Comunicação Interna que visem a geração e reforço do bem-estar dos seus colaboradores	Dados exploratórios	Metodologia Qualitativa	Entrevistas Exploratórias	-	Bem-estar nas organizações Comunicação Interna	-	-	H1
Apurar se os colaboradores compreendem que existe um reforço por parte do ML para gerar uma empresa mais humanizada e com foco no bem-estar dos colaboradores	Dados primários	Metodologia Quantitativa	Inquérito por Questionário	Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações (Dessen & Paz, 2010b)	Bem-estar nas organizações	Reconhecimento	18, 19, 20	H2
						Salário	21, 22, 23	
						Relação com a chefia	24, 25, 26	
						Relação com colegas	27, 28	
						Identificação com a organização	29, 30, 31	
						Oportunidades de crescimento	32, 33, 34, 35	
						Condições de trabalho	36, 37, 38, 39	
						Valorização	40, 41, 42	
Realização	43, 44, 45, 46							
Apurar se os colaboradores do ML valorizam a Comunicação Interna como uma área estratégica de reforço do bem-estar	Dados primários	Metodologia Quantitativa	Inquérito por Questionário	Escala de Satisfação da Comunicação Interna (Verčič <i>et al.</i> , 2009)	Comunicação interna	Satisfação relativa ao <i>feedback</i>	1, 2	H3
						Satisfação da comunicação com o supervisor imediato	3, 4	
						Satisfação com a comunicação horizontal	5, 6	
						Satisfação com a comunicação informal	7, 8, 9	
						Satisfação com a informação relativa à organização	10, 11, 12	
						Satisfação com o clima de comunicação	13, 14, 15	
						Satisfação com a qualidade dos <i>media</i> utilizados para a comunicação	16, 17	