



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO REFORÇO DE
IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA DOS COLABORADORES
NAS ORGANIZAÇÕES
ESTUDO DE CASO – ATREVIA

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Vanessa Sofia Gaspar Nunes

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro 2017



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO REFORÇO DE
IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA DOS COLABORADORES
NAS ORGANIZAÇÕES
ESTUDO DE CASO – ATREVIA

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Vanessa Sofia Gaspar Nunes

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Novembro 2017

Resumo

A presente investigação é um estudo de caso realizado à consultora de comunicação ATREVIA, onde nos propomos a compreender se a Comunicação Interna possibilita um reforço dos Valores e da Cultura Organizacional da mesma.

Quando falamos de organizações falamos de um grupo de pessoas que se reúne com uma missão comum, uma identidade própria que a define e dita o comportamento ideal. Dentro de uma organização, os seus membros são o elemento-chave, pelo que a participação e contribuição de todos, juntamente com a existência de comunicação, é vital para que esta seja bem-sucedida e os objectivos sejam alcançados.

Considerando o facto de que todas as organizações devem possuir uma cultura específica, que as define e distingue das demais, torna-se relevante compreender qual a relação entre a Cultura Organizacional e a Comunicação Interna, e que efeitos estas produzem nas organizações.

Através dos modelos de Pereira (1999) e de Brault (1993), foram realizadas Entrevistas em profundidade. Os resultados obtidos permitiram concluir que, como sistematizado nas Hipóteses em estudo, os Valores Culturais da ATREVIA são compreendidos e bem-recebidos pelos seus colaboradores dirigentes através da existência de uma política de Comunicação Interna activa.

Nota: *Este relatório de estágio não foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.*

Palavras-chave

Organizações; Comunicação Interna; Cultura Organizacional; Valores Organizacionais.

Abstract

The present investigation is a case study carried out to the communication consultant ATREVIA, where we set ourselves to understand if the Internal Communication enables a reinforcement of its Organizational Culture and Values.

When we talk about organizations we talk about a group of people that gets together with a common mission, an identity that defines it and sets the ideal behaviour. Within an organization, the key element are their members, so all of their participation and contribution, along with the existence of communication, is vital for its success and the goals' achievement.

Considering the fact that all organizations must have a specific culture, that defines and distinguishes them from the other ones, it becomes relevant to understand the relationship between Organizational Culture and Internal Communication, and the effects produced in organizations.

Through the models developed by Pereira (1999) and Brault (1993), we conducted depth Interviews. The results obtained allowed us to conclude that, as systematized in the Hypotheses under study, the Cultural Values of the organization ATREVIA are understood and well received by its leading employees through the existence of an active Internal Communication policy.

Note: *This internship report was not written under the new spelling agreement.*

Key-words

Organizations; Internal Communication; Organizational Culture; Organizational Values.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à minha mãe, pelo amor e apoio incondicional, e por nunca me deixar desistir.

Agradeço ao meu pai por ser a minha fonte de inspiração e a minha estrela guia.

A toda a minha família e amigos agradeço todo o apoio, paciência e compreensão, quando o tempo era pouco e o cansaço persistia.

Quero agradecer em particular às minhas amigas e colegas de mestrado, Daniela, Iris, Lara e Mariana, pelo companheirismo, apoio e, acima de tudo, pela amizade.

Agradeço ao Rúben, o meu porto de abrigo, pelo amor, carinho e palavras de força e coragem.

E por fim, mas não por isso o menos importante, agradeço ao meu Professor e Orientador, Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão, por todo o apoio e disponibilidade prestada ao longo da realização deste trabalho. Obrigada pela honestidade, exigência e espírito crítico.

A todos vós, o meu enorme obrigada, pois sem vocês nada disto seria possível.

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Liderança, Comportamento e Cultura nas organizações	4
1. A importância da Liderança nas organizações.....	4
2. A Estrutura e o Comportamento nas organizações.....	13
3. A Cultura e seus Valores Organizacionais.....	19
Capítulo II – A importância da Comunicação Interna nas organizações	31
1. A importância da Comunicação Interna como visão estratégica nas organizações.....	31
2. A gestão de conhecimento e as novas tecnologias aplicadas à Comunicação Interna.....	43
3. A Comunicação Interna como reforço dos Valores Culturais nas organizações.....	49
Capítulo III – Memória Descritiva	56
1. Enquadramento da Organização Objecto de Estudo.....	56
2. Memória Descritiva.....	60
Capítulo IV – Metodologia	64
1. Problemática e Objectivos de Investigação.....	64
2. Estratégia Metodológica.....	66
2.1 Dados Secundários.....	71
2.1.1 Análise Documental.....	71
2.1.2 Observação Participante.....	71
2.1.3 Entrevista Exploratória.....	72
2.2 Dados Primários.....	73
2.2.1 Entrevistas em profundidade.....	73
3. Universo e Amostra em Investigação.....	74
4. Limitações do Estudo.....	76
5. Constructo Metodológico.....	76
6. Hipóteses em Investigação.....	79
Capítulo V - Estudo de Caso: ATREVIA	81

1. Análise dos Dados Secundários.....	81
1.1 Análise Documental.....	81
1.2 Observação Participante.....	82
1.3 Entrevista Exploratória.....	85
2. Análise dos Dados Primários.....	87
2.1 Resultados dos dados do estudo.....	88
3. Reflexões aos resultados e validação das Hipóteses em investigação.....	96
Conclusão.....	110
Referências Bibliográficas.....	112
Webgrafia.....	119
Outras fontes bibliográficas.....	121
Anexos.....	122
Anexo A – Entrevista exploratória realizada à Dr^a Ana Margarida Ximenes, Presidente da ATREVIA Portugal	
Anexo B – Entrevista em profundidade realizada a Filipa Primo, responsável da área de Marcas & Digital da ATREVIA	
Anexo C – Entrevista em profundidade realizada a Rosa Perez, membro do Departamento da Direcção da ATREVIA	
Anexo D – Entrevista em profundidade realizada a Ana Pérez Tejedor, responsável de Eventos da ATREVIA	
Anexo E – Entrevista em profundidade realizada a Maria Garcia, responsável da área de Consumo da ATREVIA	
Anexo F – Entrevista em profundidade realizada a Sara Gomez, responsável da área de Audiovisual da ATREVIA	
Anexo G – Entrevista em profundidade realizada a Sara Parra, responsável de Reputação e Crise da ATREVIA Madrid	
Anexo H – Entrevista em profundidade realizada a Silvia Diaz, Directora de Contas de Saúde	
Anexo I – Entrevista em profundidade realizada a Sonia Romero, Directora de Formação/Área de Pessoas da ATREVIA	

Índice de Figuras

Figura 1 – Liderança de nível 5.....	9
Figura 2 – Três níveis de cultura.....	21
Figura 3 – A relação entre os sete tipos de valor.....	30
Figura 4 – Fluxos comunicacionais na organização.....	33
Figura 5 – Processo de comunicação.....	36

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Seis estilos de liderança.....	7
Tabela 2 – Seis abordagens de líder.....	8
Tabela 3 – Quatro níveis de cultura.....	23
Tabela 4 – Correspondência entre os modelos e as questões das Entrevistas em profundidade e Hipóteses em investigação.....	78
Tabela 5 – Relação das questões com as diferentes variáveis dos modelos de Pereira (1999) e Brault (1993).....	79
Tabela 6 – Relação entre as questões das Entrevistas em profundidade, as variáveis dos modelos de Pereira (1999) e de Brault (1993) e as Hipóteses em investigação.....	99

Introdução

A presente investigação é realizada no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, vertente de Comunicação, Organização e Liderança, pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa de Lisboa, e estuda a área da Comunicação Organizacional, com particular foco na Comunicação Interna e Cultura Organizacional. Esta tem como base a realização de um estágio curricular de seis meses na organização objecto de estudo ATREVIA.

Na sociedade do século XXI em que nos encontramos, as organizações traduzem-se numa parte crucial das nossas vidas e do nosso dia-a-dia. O mundo em que vivemos é, cada vez mais, um mundo de organizações e que funciona em torno destas. Verificamos que o ser humano nunca está isolado, pois vive em constante interacção, estabelecendo relações com pessoas e organizações (Chiavenato, 2009: 8).

Face a este panorama, torna-se evidente a necessidade que as organizações têm de apostar na sua gestão, da sua estrutura e das suas relações. É neste contexto de gestão organizacional que se compreende a importância das temáticas abordadas nesta investigação, nomeadamente, a Comunicação Interna e o modo como esta se relaciona com a Cultura e Valores Organizacionais. As temáticas da Liderança, Comportamento e Estrutura Organizacionais, bem como as novas tecnologias aplicadas à Comunicação Interna são também analisadas.

Dentro de uma organização, é visível a forte relação existente entre a Comunicação Interna e a Cultura Organizacional. A comunicação é responsável pelo desenvolvimento da cultura, ao mesmo tempo que a cultura orienta os processos de comunicação dentro da organização. Cada organização tem uma cultura que é única, influencia o comportamento dos seus membros e que distingue uma organização das demais, atribuindo-lhe uma identidade (Brandão & Portugal, 2015: 167). Cabe à Comunicação Interna transmitir a cultura aos membros da organização, tornando-a compreensível e acessível, através do reforço dos seus valores, clima, rituais e comportamentos (Miller, 1994, in Zulato, 2015: 94). Neste sentido, este relatório pretende estudar e esclarecer qual o papel da Comunicação Interna na transmissão da Cultura e Valores Organizacionais. Assim sendo, foi definida a seguinte

pergunta de partida: Qual o papel dos responsáveis da organização ATREVIA na transmissão da sua Cultura através da Comunicação Interna?

De modo a cumprir os objectivos propostos e a responder à pergunta de partida, foram desenvolvidas duas hipóteses de investigação, que serão avaliadas com base em dados empíricos recolhidos através dos métodos escolhidos, para determinar a sua aferição:

H1 – Os Valores Culturais da ATREVIA são compreendidos e bem-recebidos pelos seus colaboradores dirigentes;

H2 – A existência de uma política de Comunicação Interna activa com uma função integradora e informativa permite a transmissão dos Valores Culturais da ATREVIA.

Com o objectivo de compreender o papel da Comunicação Interna na transmissão da Cultura Organizacional na organização objecto de estudo ATREVIA, fazem parte do constructo metodológico deste relatório dois modelos teóricos distintos: um primeiro do autor Orlando Gouveia Pereira (1999), onde expõe os dez principais aspectos a ter em conta numa Cultura Organizacional; e o segundo referente às sete principais funções da Comunicação Interna, segundo Lionel Brault (1993).

Como tal, o presente relatório de estágio está dividido em cinco capítulos, onde os dois primeiros serão referentes à revisão da literatura, e os restantes três vão incidir na componente metodológica do estudo. No Capítulo I vão ser abordadas as temáticas da Liderança, Comportamento e Cultura dentro das organizações. No Capítulo II o foco estará sobre a Comunicação Interna, a sua importância para as organizações, a forma como é afectada pelas novas tecnologias e a sua relação com os Valores Organizacionais. O Capítulo III diz respeito à componente prática obtida durante a realização de um estágio curricular na organização objecto de estudo, onde é feito um enquadramento inicial da organização, abordando um pouco da sua história e estrutura e, seguidamente, observa-se uma memória descritiva daquilo que foi a experiência pessoal durante os seis meses de estágio, que decorreu do dia 18 de Outubro de 2016 a 18 de Abril de 2017, incluindo as principais tarefas desenvolvidas. A metodologia é apresentada e desenvolvida no Capítulo IV, que vai permitir a sustentação e validação de todo o estudo. Neste capítulo é apresentado o método através do qual será realizado o estudo e quais as técnicas que irão permitir a recolha de dados.

Assim sendo, esta investigação está dividida em dois momentos: o primeiro diz respeito à recolha de dados secundários através da Análise Documental, Observação Participante e da realização de uma Entrevista Exploratória à Dr^a Ana Margarida Ximenes, Presidente da ATREVIA Portugal; e o segundo consiste na recolha de dados primários através da realização de Entrevistas em Profundidade a responsáveis da organização. No Capítulo V foi desenvolvido um estudo de caso, onde se analisou e reflectiu sobre os dados exploratórios e primários obtidos, constituindo-se conclusões sobre os mesmos.

Após a apresentação dos resultados e conclusões, conseguimos perceber de forma mais clara qual o cenário que se vive actualmente nas organizações, ao nível da Comunicação Interna e do seu envolvimento na Cultura Organizacional.

Capítulo I – Liderança, Comportamento e Cultura nas organizações

1. A importância da Liderança nas organizações

No âmbito deste sub-capítulo da revisão de literatura, o que se pretende reflectir é qual a importância do líder e de uma liderança eficaz para uma organização. Neste sentido, o foco principal não estará incidido na história e evolução da liderança, mas sim naquilo que torna um líder eficaz e nos estilos de liderança que melhor se adaptam às organizações e aos seus colaboradores.

No decorrer dos últimos séculos, muitos estudos têm sido feitos acerca da liderança e da sua importância para a sociedade. Desde as primeiras teorias da liderança do grande Homem e dos traços de personalidade (Lewin, 1935), até às teorias mais actuais de liderança neocarismática (Bass, 1995) ou liderança de nível 5 (Collins, 2002), muitos foram os investigadores que quiseram dar o seu contributo para esta área. A liderança tem sido útil para o estudo e compreensão do comportamento humano em vários campos, na tentativa de se perceber o porquê dos indivíduos e grupos de indivíduos agirem de determinada forma (Cunha & Rego, 2005: 22). No entanto, e devido aos inúmeros estudos referentes a este tema, a liderança revela-se uma temática de estudo em que existem várias opiniões e torna-se um conceito difícil de definir (Cunha & Rego, 2005: 20; Silva, 2014: 313; Yukl, 2010: 20; Cunha et al., 2003: 324).

Ainda assim, muitos estudiosos partilharam a sua definição de liderança, em que cada um se centra num determinado aspecto. Orlindo Pereira (1999: 301) define o conceito de liderança como um “comportamento intra-grupal de seguimento de uma pessoa que orienta a acção do grupo de forma tacitamente consentida e afectivamente desejada”, confirmando a sua ideia de que, aquando da existência de um grupo, devido à sua configuração e ao número de membros, pressupõe-se sempre a existência de um líder (Pereira, 1999: 78). A relação de um líder com os seus subordinados é uma relação de poder, na qual o líder exercer o seu poder sobre os liderados (Pereira, 1999: 301-302), uma ideia também suportada por Silva (2014: 314), que afirma que a liderança se relaciona com os conceitos de gestão e de poder.

Também Burns (1978: 18-19) estabelece uma relação entre liderança e poder, defendendo que esta é uma componente do poder, ainda que seja um processo vital por si só. O autor

afirma que os indivíduos que detêm o poder utilizam-no para influenciar, mobilizar e impor controlo sobre o comportamento de outros indivíduos, assim como a liderança é o processo no qual os líderes influenciam os seus seguidores a actuarem de acordo com determinados objectivos impostos pelo líder. Ainda que todos os líderes sejam ou possam ser uma fonte de poder, nem todos os detentores de poder são considerados líderes.

Para Yukl (2010: 26), a liderança é um processo no qual é exercida influência sobre as pessoas, para que estas compreendam e aceitem os objectivos da organização, aquilo que deve ser feito e como fazê-lo, com o objectivo de criar uma estrutura organizacional e de facilitar as actividades organizacionais.

Na visão de Cunha et al. (2003: 268), a liderança acontece quando um membro do grupo se destaca num papel no qual se especializou, visão segundo a qual qualquer membro da organização pode assumir o papel de líder num determinado momento, dependendo da situação.

A liderança pode também estar associada à cultura, no sentido em que, o papel do líder passa por criar e incorporar a cultura num grupo, sendo que esta preocupação com a cultura é o que distingue um líder de um gestor (Schein, 1992: 209). Apologistas desta mesma visão são Barreto et al. (2013: 39), que defendem que os “líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e o reforço de normas e comportamentos expressos dentro das fronteiras da cultura”.

De um modo geral, a liderança é um processo vital para as organizações sem o qual estas não funcionariam de igual forma. A liderança tem também um papel de grande importância para todos os membros das organizações, que são influenciados, guiados e orientados por um líder, que estabelece os objectivos organizacionais e mostra de que forma podem alcançá-los.

Independentemente da liderança exercida, para uma organização funcionar de forma eficaz a existência de regras é vital e estas devem ser cumpridas pelos membros da organização. Para o efeito, deve existir uma figura de autoridade, um líder que exerça o poder que lhe está inerente sobre os membros da organização para garantir que as regras são cumpridas (Bilhim, 2001: 217). Torna-se assim importante perceber o que é um líder, que aspectos o

caracterizam como um líder e qual é de facto o seu papel. Segundo Pereira (1999: 78), um líder surge por necessidade no seio de um grupo após a sua formação, ainda que este não seja procurado, existe sempre algum elemento do grupo que se destaca pelas suas características de liderança, sendo eventualmente nomeado e aceite como líder. Este autor refere ainda que o líder pode ser seguido por diversas razões: por razões estruturais (estatuto social); razões funcionais (papel social); ou por legitimidade (autoridade aceite) (Pereira, 1999: 301). Um líder eficaz é aquele capaz de desenvolver estratégias, motivar os seus seguidores, construir uma cultura e criar objectivos, cuja função principal é cumprir estes objectivos e obter resultados (Goleman, 2000: 78). Na mesma linha de pensamento, Adair (2010: 24) caracteriza o líder como um indivíduo com determinadas características ajustáveis ao contexto situacional, que é capaz de motivar os indivíduos e de os direccionar para o alcance dos objectivos, mantendo o grupo unido e coeso. O poder exercido pelo líder é um poder pessoal, que lhe foi conferido pelas pessoas que o escolheram para seu líder, sendo que a sua função principal é incentivar a mudança, perceber aquilo que a organização precisa e ajudar os seus liderados a aceitar e superar essa mudança (Pereira, 1999: 235). Um líder é, acima de tudo, alguém que estabelece uma relação com os seus liderados, que os motiva e que se preocupa com o seu bem-estar e com as suas necessidades (Burns, 1978: 20).

No entanto, nem todos os líderes são eficazes, assim como nem todas as lideranças são capazes de atingir resultados. Neste sentido, Goleman (2000: 78-80), numa pesquisa realizada para a consultora *Hay/McBer*, apurou seis estilos diferentes de liderança que, quando utilizados correctamente, se revelavam eficazes e capazes de alcançar os objectivos a que a organização se tinha proposto. Todos os estilos contêm diferentes componentes de inteligência emocional, demonstrando um grande impacto no quotidiano da organização e dos seus colaboradores. Segundo o autor, inteligência emocional como a habilidade de nos gerirmos a nós próprios e os nossos relacionamentos de forma eficaz, consiste em quatro capacidades fundamentais: a auto-consciência; a auto-gestão; a consciência social; e as competências sociais. Na tabela abaixo apresentada observa-se os seis diferentes estilos de liderança defendidos pelo autor e as suas características:

Tabela 1 – Seis estilos de liderança

Líderes Coercivos	<ul style="list-style-type: none">• Exigem conformidade imediata;• Têm impacto global negativo no clima da organização.
Líderes Autoritários	<ul style="list-style-type: none">• Mobilizam as pessoas para uma visão;• Têm impacto global maioritariamente positivo no clima da organização.
Líderes Afiliados	<ul style="list-style-type: none">• Criam laços emocionais e harmonia;• Têm impacto global positivo no clima da organização.
Líderes Democráticos	<ul style="list-style-type: none">• Criam um consenso através da participação;• Têm impacto global positivo no clima da organização.
Líderes Ritmados	<ul style="list-style-type: none">• É esperada a excelência e a auto-direcção;• Têm impacto global negativo no clima da organização.
Líderes de treino	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvem pessoas para o futuro;• Têm impacto global positivo no clima da organização.

Fonte: Adaptado de Goleman (2000: 80-86)

Um líder que domine quatro ou mais estilos de liderança, em particular o autoritário, democrático, afiliado e de treino, consegue criar um melhor clima organizacional, propício a melhores resultados, o que significa que, quantos mais estilos o líder dominar, melhor será a sua performance na organização e melhores resultados irá alcançar, ainda que deva ser capaz de alternar entre lideranças, dependendo da situação (Goleman, 2000: 87).

Ainda dentro do tema de como avaliar a eficácia de um líder, a medida mais utilizada é perceber até que ponto, através da própria liderança, a performance organizacional é melhorada e se alcançam resultados mais facilmente. A eficácia do líder pode também ser calculada através da perspectiva dos seus seguidores e de pessoas externas à organização (Yukl, 2010: 28).

Também com o objectivo de caracterizar o líder, Cunha e Rego (2005) apresentam seis abordagens de tipos de líder diferentes, baseadas na personalidade ou no comportamento como foco principal do líder. Observe-se abaixo, a tabela com as abordagens e características correspondentes, com base nos autores.

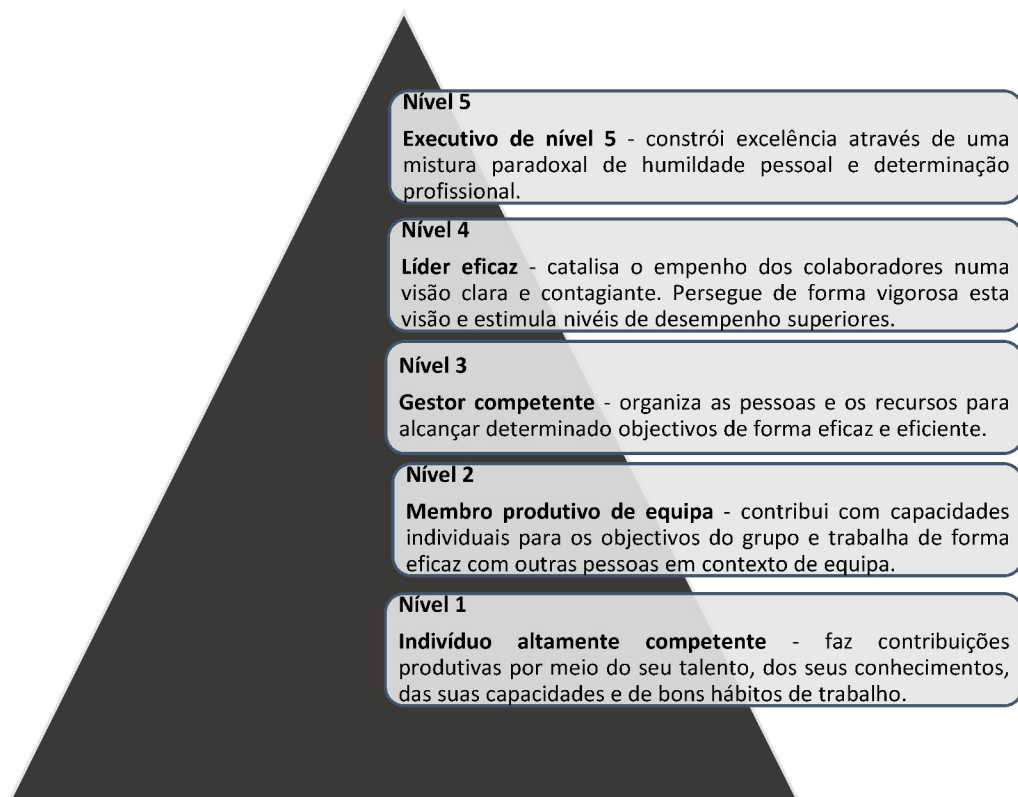
Tabela 2 – Seis abordagens de líder

<p style="text-align: center;">Grande Homem</p>	<p>O foco incide nas características pessoais do líder, procurando identificar os traços de personalidade que fazem um grande Homem, as capacidades que lhe permitem liderar, características estas que são inatas. Este é considerado um líder sempre eficaz, independentemente da situação.</p>
<p style="text-align: center;">Líder Janusiano</p>	<p>São atribuídos dois tipos de comportamento ao líder eficaz: orientação para as tarefas e orientação para as pessoas. Um líder eficaz é aquele que domina ambos os comportamentos.</p>
<p style="text-align: center;">Líder especialista Situacional</p>	<p>É atribuída grande importância à situação e ao seu contexto, sendo necessário um tipo de líder específico para cada situação, com traços de personalidade específicos, alguém que seja especialista em determinado contexto. O líder eficaz resulta da ligação entre os traços do líder e as características da situação.</p>
<p style="text-align: center;">Líder Camaleão</p>	<p>Todas as situações são diferentes e dependem do contexto em que estão inseridas. Cada situação requer comportamentos de liderança diferentes. O líder tem que saber agir de acordo com a situação.</p>
<p style="text-align: center;">Líder de Nível 5</p>	<p>Um líder eficaz é aquele que envolve os seus liderados nos processos de tomada de decisões. O seu foco está nos liderados e nas suas necessidades e valores.</p>
<p style="text-align: center;">Líder Coach</p>	<p>Tem como base os valores e implica determinadas características de personalidade. A função do líder é ajudar os seguidores a melhorar e mostrar-lhes qual a melhor forma para desenvolverem as suas competências.</p>

Fonte: Adaptado de Cunha e Rego (2005: 22-35)

A abordagem de liderança de nível 5 foi primeiramente estudada por Jim Collins (2002), autor que desenvolveu uma hierarquia de cinco níveis de liderança, no qual o nível cinco está no topo, a forma máxima e mais eficaz de liderança. Um líder de nível 5 é “um indivíduo que mistura uma extrema humildade pessoal com uma intensa determinação profissional”, um tipo de líder que se encontra em organizações em fase de transição, na passagem de boas a excelentes (Collins, 2002: 43-44). Na figura seguinte é visível a hierarquia de liderança, desde o nível 1 até ao nível 5:

Figura 1 – Liderança de nível 5



Fonte: Adaptado de Collins (2002: 42)

A abordagem de líder janusiano estudada por Cunha e Rego (2005), tinha já sido abordada por Bass (1990: 20), que caracterizou a liderança moderna de acordo com o seu foco, que podia estar em dois comportamentos diferentes: foco nas tarefas e no trabalho; foco no relacionamento com os liderados e na preocupação com as suas necessidades. Com a mesma visão, Yukl (2010: 121-126) definiu três tipos de comportamentos necessários para uma liderança eficaz focada nas tarefas: planeamento a curto prazo (decidir o que se vai fazer, como e quando); clarificação de papéis e objectivos (transmitir os planos, políticas e

expectativas, definir tarefas, responsabilidades e objectivos); monitorizar as operações e a performance (recolher informações acerca do progresso, performance individual). Para uma liderança focada no relacionamento eficaz, os três comportamentos definidos foram: suporte (consideração, aceitação e preocupação com as necessidades e sentimentos dos outros); reconhecimento (agradecimento e apreciação pela performance, conquistas e contribuição para a organização); desenvolvimento (práticas de gestão para aumentar as habilidades pessoais e subir na carreira).

Tendo em conta as teorias que aqui têm sido abordadas verifica-se que, mais do que um líder eficaz, as organizações necessitam de um líder que se consiga adaptar às situações e aos contextos e que seja capaz de lidar com a mudança constante nas organizações. A este tipo de líder dá-se o nome de líder transformacional (Silva, 2014: 321). A liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas interagem com outras, em que os líderes e os seguidores aumentam os níveis de motivação e de moral uns dos outros. Esta foca-se nos valores dos liderados, na tentativa de alargar os seus interesses, de os consciencializar para os problemas éticos organizacionais e mobilizar a sua energia para a organização. A liderança transformacional permite compreender de que forma os líderes influenciam os liderados a fazer sacrifícios e a colocar as necessidades da organização acima dos seus próprios interesses. O líder transformacional alcança os resultados sendo carismático e inspirando os seguidores, satisfazendo as necessidades emocionais dos liderados ou estimulando-os intelectualmente. Mais ainda, o líder transformacional é capaz de motivar os seus seguidores a um nível que os leva a exceder as suas próprias expectativas, elevando as necessidades dos liderados de realização e reconhecimento (Burns, 1978: 20; Yukl, 2010: 262-263; Bass, 1990: 21; Bass, 1995: 469).

Dentro da temática da liderança, é importante abordar o tema da motivação, uma vez que, dentro de uma organização, o líder é a chave para motivar os colaboradores e por desenvolver os estímulos motivacionais necessários (Adair, 2010: 13). No que diz respeito à motivação, a função da liderança é criar um ambiente sereno, mas que ao mesmo tempo motive os colaboradores a fazerem o seu trabalho e a darem o seu melhor. O estilo de liderança e a forma como o líder motiva os colaboradores reflete-se nos resultados (Tadeucci, 2009: 20).

Neste sentido, é possível definir a motivação como um conjunto de factores psicológicos, fisiológicos, intelectuais e afectivos, que actuam entre si de modo a determinar o

comportamento ou acções de um indivíduo (Tadeucci, 2009: 20). Esta é então um “comportamento que visa um objectivo”, um comportamento que pode derivar de várias causas, nomeadamente de necessidades do organismo, isto é, aquilo que o indivíduo precisa ou deseja (Pereira, 1999: 175). A nível organizacional, a motivação “é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas necessidades dos indivíduos” (Bilhim, 2001: 315).

A existência de motivação pressupõe que os comportamentos dos indivíduos sejam estimulados por algo, por um motivo que depende do contexto em que o indivíduo se encontra e que cria as condições que dão origem ao seu comportamento. Estes motivos, que levam o ser humano a ter certos e determinados comportamentos, podem ser de três tipos: motivos primários (fisiológicos, biológicos ou não aprendidos), que surgem na forma de actividades instintivas, vindas de necessidades orgânicas, das quais não temos consciência; motivos gerias (sem base biológica demonstrável), que dizem respeito a todas as actividades mais gerais, de curiosidade, exploração e vontade de descobrir coisas novas; motivos secundários (podem ser aprendidos ou sociais), provêm da cultura em que os indivíduos estão inseridos e não de uma necessidade fisiológica (Pereira, 1999: 177-189). Já na visão de Maximiano (2000: 347-348), os motivos podem ser de dois tipos: motivos internos, que têm origem nas pessoas (necessidades, valores, interesses); ou motivos externos, que surgem da situação, ambiente ou contexto no qual o indivíduo se encontra.

Um grupo, tal como cada um dos seus elementos, tem necessidades comuns que devem ser satisfeitas. Estas necessidades, isto é, “um estado de espírito interno que faz com que certos resultados apareçam como atractivos ao sujeito” (Bilhim, 2001: 315), dividem-se em três diferentes áreas: necessidade de realizar tarefas comuns; necessidade de manutenção do grupo; soma de todas as necessidades individuais do grupo (físicas, sociais, intelectuais e espirituais). Estas três áreas de necessidades influenciam-se mutuamente, o grupo influencia o indivíduo e vice-versa. Se um indivíduo for reconhecido e sentir que é importante e que o seu trabalho é valorizado, terá mais motivação para ser mais eficaz dentro do grupo e na realização das suas tarefas (Adair, 2010: 15-18). Este reconhecimento deve partir do líder (Tadeucci, 2009: 38).

Segundo Adair (2010: 19-22), a satisfação das necessidades implica uma forte liderança. Assim sendo, o autor propõe uma lista de seis funções a desempenhar pelo líder de forma a garantir a satisfação das necessidades:

- i. Planear (angariar todas as informações possíveis, definir as tarefas e os objectivos do grupo e planear as acções);
- ii. Iniciar (informar o grupo, explicar o que vai ser feito, distribuir tarefas e estabelecer padrões para o grupo);
- iii. Controlar (assegurar que os objectivos são cumpridos, orientar o grupo nas acções e nas decisões e manter os padrões);
- iv. Apoiar (encorajar, motivar, dar *feedback*, desenvolver espírito de equipa e resolver problemas);
- v. Informar (esclarecer as tarefas e o plano, informar o grupo e receber as suas informações e *feedback*);
- vi. Avaliar (testar soluções e os seus efeitos, avaliar o desempenho do grupo, auto-avaliação do grupo de acordo com os padrões).

Analisando a função de informar, de dar *feedback* aos seguidores, este *feedback* dado pelo líder tem dois objectivos principais: instruir (esclarecer qual o papel e o comportamento que cada um deve ter) e motivar. Quando se pretende que o indivíduo melhore o seu desempenho, o líder deve recompensá-lo pelos bons comportamentos e acções, e penalizá-lo quando os comportamentos não são os mais adequados, esperando que estes desapareçam (Cunha & Rego, 2005: 118-119).

2. A Estrutura e o Comportamento nas organizações

Na conjectura actual em que nos encontramos, as organizações são uma parte essencial do nosso dia-a-dia, sendo que muito daquilo que aprendemos dentro das organizações pode ser utilizado na nossa vida pessoal. O mundo em que vivemos é, cada vez mais, um mundo de organizações e que funciona em torno destas. O ser humano nunca se encontra isolado, vive em constante interação e relaciona-se com outras pessoas e organizações (Chiavenato, 2009: 8). Entende-se por organização uma acção colectiva em torno de uma missão comum, em que um grupo de pessoas trabalha em conjunto sob uma marca que os define e identifica, de modo a alcançar os objectivos (Mintzberg, 1989: 1-2; Cunha et al., 2003: 2). Segundo Chiavenato (2009: 8), a existência de comunicação, participação e contribuição de todos os membros é essencial para nas organizações, para que seja possível alcançar um objectivo comum. As organizações são criadas quando um ou mais indivíduos se apercebe que as acções coordenadas de várias pessoas conseguem alcançar coisas que acções de uma só pessoa não são capazes (Schein, 1992: 212). De acordo com as Ciências Sociais, a parte mais importante de uma organização são os seus membros, as pessoas como um todo e a sua contribuição para a construção e desenvolvimento da organização (Pereira, 1999: 85; Maximiano, 2000: 65).

Maximiano (2000: 105-106) faz ainda uma distinção entre organização formal e organização informal. A organização formal é caracterizada como a parte mais visível onde se encontram elementos como os objectivos, os recursos, a tecnologia e a estrutura. Por outro lado, a organização informal é, por norma, a parte mais escondida, que tem grande influência no desempenho e onde se encontram elementos como as atitudes, os sentimentos e a Cultura Organizacional.

Numa outra perspectiva, Chiavenato (2009: 22-23) reconhece que a organização é “um sistema que congrega vários grupos de stakeholders com os quais estabelece suas relações”, atribuindo a *stakeholders* a definição de pessoas ou grupos que, além de serem parceiros das organizações, têm a capacidade de influenciar, assim como são influenciados, pelos resultados obtidos, tendo uma palavra a dizer acerca da performance da organização. O mesmo autor atribui grande importância à missão e à visão organizacional, sendo que a primeira é capaz de definir qual o papel da organização na sociedade em que se encontra, e a visão é a representação daquilo que ela ambiciona ser.

Todas as organizações necessitam de regras e de ordem, de uma estrutura que sirva de base para todas as suas operações, que guie a sua forma de actuar e de se relacionar com os seus membros. As estruturas organizacionais podem então ser definidas como relações formais, que correspondem às “obrigações dos membros da organização, como estão especificadas na definição de funções, e manuais de procedimentos”, incluindo os meios necessários para a divisão do trabalho e assegurar a coordenação das várias tarefas. Neste sentido, a existência de uma estrutura organizacional permite aos líderes das organizações a sua construção e desenvolvimento, tomar decisões, definir objectivos e designar tarefas. A função das estruturas organizacionais é ajudar a organização a atingir os objectivos a que esta se propôs, adaptando o comportamento dos indivíduos e ajudando no processamento da informação (Bilhim, 2001: 23-25).

No que respeita a função da estrutura organizacional, Ferreira et al. (2011: 535-541) concordam com Bilhim (2001), acrescentando que os objectivos da organização derivam da sua estratégia e, como tal, a estrutura deve estar em sintonia com a estratégia organizacional. Para além da estratégia, os autores apontam mais três factores influenciadores da estrutura organizacional: a idade e dimensão; a tecnologia; e o meio envolvente. Quanto maior for o número de colaboradores e quantos mais níveis possuir a hierarquia de poder organizacional, mais complexas serão as mudanças na estrutura da organização. A idade relaciona-se com a estrutura no sentido em que o número de anos de existência de uma organização impacta de forma diferente a sua estrutura. A tecnologia contribuiu para a forma como as organizações colocam as suas ideias em prática. Por fim, o ambiente é tudo o que a rodeia, o contexto em que esta está inserida e, dependendo deste contexto, também a estrutura será diferente e desenvolvida ou adaptada ao meio envolvente.

Assim sendo, é possível afirmar que a existência de uma estrutura organizacional permite a sua gestão e a administração de forma a torná-la o mais eficaz possível. Neste sentido, Fayol (1965: 32-57) apresenta uma perspectiva administrativa das organizações e indica catorze princípios a ter em conta na administração de uma organização, sem os quais esta não pode sobreviver, pois necessita de uma estrutura e de regras por onde se guiar:

- i. Divisão do trabalho;
- ii. Autoridade;

- iii. Disciplina;
- iv. Unidade de comando;
- v. Unidade de direcção;
- vi. Subordinação dos interesses particulares ao interesse geral;
- vii. Remuneração;
- viii. Centralização;
- ix. Hierarquia;
- x. Ordem;
- xi. Equidade;
- xii. Estabilidade do pessoal;
- xiii. Iniciativa;
- xiv. União do pessoal.

Maximiano (2000: 91) partilha da mesma visão de Fayol (1965), ao afirmar que o processo administrativo se desenrola maioritariamente nas organizações, e que a administração é uma tecnologia que fornece os meios para que as organizações consigam atingir os seus objectivos.

Segundo Bilhim (2001: 156-157), para uma organização ser eficaz e competitiva, esta deve ter em conta o ambiente que a rodeia e todas as suas características, assim como outras organizações existentes da mesma área. Já ao nível interno, o autor refere que o factor de adaptação a diferentes situações ou possíveis problemas que possam surgir é crucial.

Observando de forma mais aprofundada esta temática, verifica-se que existem vários tipos de estruturas organizacionais. A estrutura funcional é aquela em que as actividades desenvolvidas estão agrupadas por função, onde o trabalho é dividido por tarefas e gerido por especialistas. Este tipo de estrutura pode alcançar altos níveis de eficiência, ainda que

não exista exposição a actividades de diversos departamentos. Na estrutura multidivisional por sua vez, é feito um agrupamento de acordo com os resultados organizacionais, ou seja, é recriada a estrutura funcional dentro de cada um dos grupos de produto. Esta estrutura permite a criação de equipas empreendedoras e possibilita o acesso a recursos e capacidades fora do campo de acção normal. A estrutura de matriz surgiu com o objectivo de juntar a eficiência e a agilidade de resposta para as soluções do ambiente envolvente. Esta combina a estrutura funcional com a divisional e deve ser utilizada apenas quando existem as condições necessárias para a sua implementação. Por outro lado, a estrutura horizontal tem por base o processo, isto é, as actividades que se interrelacionam para a obtenção de resultados. Aqui a hierarquia é diminuída e as decisões são tomadas ao nível mais baixo possível. Esta estrutura permite ainda uma rapidez de resposta muito elevada, ainda que exija mudanças na filosofia de gestão. Por fim, a estrutura em rede dá grande importância à confiança e permite que a organização se foque nas suas competências centrais. Aqui as competências centrais da organização são asseguradas internamente, enquanto que as restantes actividades são asseguradas pela contratação de organizações especializadas. O seu objectivo é ultrapassar as barreiras intra e inter-organizacionais (Cunha et al., 2003: 511-520).

Tendo em conta que a estrutura da organização funciona como se fosse o seu “esqueleto”, esta consegue influenciar os comportamentos dos seus membros, a forma como estes agem e tomam decisões. Ao mesmo tempo que a estrutura influencia o comportamento organizacional, também a forma como os membros se comportam influencia o tipo de estrutura existente na organização (Cunha et al., 2003: 502; Pereira, 1999: 86).

Torna-se, neste sentido, importante abordar a temática do Comportamento Organizacional, por representar uma parte tão essencial das organizações. Podemos definir Comportamento Organizacional como o estudo e a aplicação de conhecimento sobre as pessoas nas organizações, ou seja, descrever e interpretar a forma como estas agem dentro das mesmas. O crescimento e desenvolvimento dos indivíduos influencia o seu comportamento nas organizações, assim como a sua personalidade também o faz. O comportamento organizacional está relacionado com quatro elementos chave: pessoas, estrutura, tecnologia e o ambiente no qual está inserido (Pereira, 1999: 117; Davis & Newstrom, 1989: 5). Conceitos como a liderança, valores, diversidade, atitude de trabalho, satisfação e

comunicação têm, ainda hoje, uma grande importância e influência no Comportamento Organizacional e no seu desenvolvimento (Robbins et al., 2014: 4; Robbins et al., 2010: 4-5).

O foco no comportamento pode ser dividido em duas áreas distintas. A primeira área assenta nas teorias sobre o comportamento das pessoas como indivíduos, tendo em conta as suas características. A segunda área representa as teorias sobre o comportamento colectivo nas organizações, incluindo temas como a cultura e o clima organizacional (Maximiano, 2000: 65). O campo de estudo do comportamento organizacional tem, portanto, a capacidade de estudar três áreas determinantes do comportamento nas organizações: os indivíduos, os grupos e a estrutura. Este agrega o conhecimento obtido acerca destas três áreas, de forma a tornar as organizações mais eficazes. Sendo assim, o Comportamento Organizacional procura, acima de tudo, compreender as acções dos indivíduos nas organizações e perceber de que forma esse comportamento afecta e influencia a organização e os seus resultados (Robbins et al., 2010: 4).

Neste sentido, e como é possível comprovar, o Comportamento Organizacional é uma ciência comportamental aplicada, desenvolvida através dos *inputs* e outras ciências cujo foco de estudo é o comportamento. A Psicologia, que procura medir, explicar e mudar o comportamento humano e animal, prestou o seu contributo ao Comportamento Organizacional através do estudo da personalidade, emoções, liderança eficaz, necessidades, motivação, satisfação no trabalho e processos de tomada de decisão. A Sociologia estuda as pessoas e a sua relação com o ambiente e a cultura, bem como o comportamento de grupo nas organizações formais e complexas, sendo que o seu contributo passou também pela análise da cultura das organizações, da estrutura e da comunicação. Por outro lado, a Psicologia Social aborda a influência que as pessoas têm umas nas outras. O seu estudo acerca da mudança, como implementá-la e como evitar a sua resistência, mostrou-se bastante útil para o estudo do Comportamento Organizacional. Por sua vez, a Antropologia estuda as sociedades, os indivíduos e as suas actividades. Neste sentido, o seu trabalho sobre a cultura e o ambiente envolvente foi fundamental para a compreensão desta ciência aplicada (Robbins et al., 2014: 10-12). Por fim, também a Ciência Política estuda o comportamento de indivíduos e grupos no seio de um ambiente político, trouxe grandes vantagens ao estudo

do Comportamento Organizacional, através do seu foco na estruturação do conflito, atribuição e manipulação do poder (Robbins et al., 2010: 8).

Na visão de Andrade (2014: 231), o objectivo do Comportamento Organizacional passa então por estudar “o impacto que as pessoas, os grupos e a estrutura, têm no comportamento nas organizações”, podendo maximizar esse conhecimento contribuindo para o aumento da eficácia organizacional. Segundo o autor, o estudo do Comportamento Organizacional pode ser feito em três níveis diferentes: a nível individual (motivação, satisfação, compromisso); a nível grupal (liderança, *coaching*, poder); e a nível organizacional (Cultura Organizacional, estrutura organizacional, teorias organizacionais).

Possuidores de uma visão diferente da de Andrade (2014), Cunha et al., (2003: 2) definem vários tópicos distintos estudados pelo Comportamento Organizacional: as características individuais (crenças, valores); os processos individuais (motivação, tomada de decisão, controlo); as características grupais (dimensão, composição); os processos grupais (liderança, tomada de decisão); processos e práticas organizacionais (definição de objectivos, *feedback*, recompensas); influência de todos os factores nos resultados individuais, grupais e organizacionais.

Para Bilhim (2001: 234-239), o conflito representa uma parte importante e integrante do comportamento organizacional, que pode surgir “quando indivíduos ou grupos sentem que os seus objectivos, valores, crenças e interesses se encontram ameaçados, e foram ou serão atingidos por decisões intencionadas ou já tomadas por outros indivíduos ou grupos”. Uma fraca estrutura organizacional potencia a existência de um conflito organizacional, este que pode afectar o comportamento dos seus membros, assim como o seu bem-estar. Passo então a apresentar as técnicas para a resolução de conflitos propostas pelo autor, divididas em três categorias:

- i. Estabelecimento de objectivos superiores (tentativa de encontrar algo em comum entre as partes em conflito e estabelecer um objectivo que seja comum aos dois, para que estes possam trabalhar em conjunto);
- ii. Abordagem estrutural (apelar a um superior comum às partes em conflito; tornar o trabalho mais independente; reduzir a partilha de recursos entre os grupos);

- iii. Técnicas para gerir conflitos interpessoais (competição, evitação, acomodação, compromisso, colaboração).

Em suma, no estudo do Comportamento Organizacional quase nada é certo ou absoluto, pois o ser humano é complexo e, por essa razão, não se pode generalizar. Este tipo de comportamento como ciência foi desenvolvido através da aplicação de conceitos gerais a uma situação, pessoa ou grupo concreto (Robbins et al., 2014: 12).

3. A Cultura e seus Valores Organizacionais

O conceito de cultura pode ser analisado a partir dos mais diversos pontos de vista. No entanto, aquele que melhor se enquadra no seio da presente investigação é a vertente da Cultura Organizacional, sendo este o ponto de vista adoptado para a realização deste estudo. Tal como foi referido anteriormente, cada organização é única, com características próprias que as distinguem das demais. Um dos factores mais diferenciadores entre organizações é a sua Cultura Organizacional. O facto de o conceito de organização ser ambíguo, torna a definição de Cultura Organizacional difícil. Ainda assim, vários investigadores apresentaram as suas definições para o conceito (Pereira, 1999: 61; Schein, 1990: 111; Schein, 1992: 5-12; Chiavenato, 2009: 86).

Segundo Pereira (1999: 61), a Cultura Organizacional pode ser definida como o “comportamento aprendido pelo homem e adquirido por via da experiência, em oposição ao comportamento de base instintiva”, ou seja, através das vivências e experiências de um indivíduo, a sua cultura vai sendo desenvolvida. O autor acrescenta ainda que esta pode ser vista como a “maneira de viver de um povo: à configuração de padrões mais ou menos estereotipados de comportamentos aprendidos (padrões de cultura)”. Sendo que a cultura é o comportamento adquirido através de experiências, então os padrões de cultura dizem respeito à forma como este comportamento é aprendido, de que forma as aprendizagens são reproduzidas. Estes padrões são, por norma, fixos ainda que possam sofrer alterações.

Numa perspectiva semelhante, a Cultura Organizacional é caracterizada como fruto das aprendizagens realizadas por um determinado grupo ou organização. Esta é vista como algo intocável, que é dado como certo, onde cada organização desenvolve regras que guiam o

comportamento dos seus membros, regras estas que devem ser aceites e cumpridas por todos os membros e que servem para unir a organização, para guiar os seus membros em torno de um objectivo comum (Bilhim, 2001: 185-189; Davis & Newstrom, 1989: 60).

Schein (1990: 111; 1992: 5-12) associa o conceito a um outro, o da liderança, onde afirma que, até certo ponto, a Cultura Organizacional é criada por líderes, sendo que uma das principais funções dos líderes é precisamente a sua criação, gestão e seu desenvolvimento. A cultura e a liderança não podem ser compreendidas por si só, como conceitos singulares. Indo mais longe, o autor propõe a criação, gestão e compreensão da cultura como único talento dos líderes. Neste sentido, o autor define o conceito como um padrão de pressuposições básicas desenvolvidas por um grupo, como forma de lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que deve ser transmitido aos novos membros da organização como a melhor forma de enfrentar esses problemas. As aprendizagens feitas por um grupo à medida que este resolve os seus problemas contribuem para a construção de uma Cultura Organizacional. Estas aprendizagens podem ser de comportamento, cognitivas ou ainda emocionais.

A Cultura Organizacional pode ainda ser caracterizada como o “conjunto de hábitos e crenças estabelecido através de normas, Valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização”, e que representa as normas que orientam o comportamento dentro da organização. Esta faz-se sentir na organização através dos efeitos que provoca e das suas consequências. Pode ainda apresentar várias camadas, com diversos níveis de profundidade. À medida que a profundidade aumenta, mais difícil é mudar a cultura (Chiavenato, 2009: 87).

A vida organizacional é construída em torno da cultura, esta é capaz de criar um sentimento de pertença num grupo, que se sobrepõe aos interesses pessoais. De um modo geral, a cultura tem como objectivo dar sentido e coerência à organização, funciona como um propósito que ajuda a definir as regras e fornece as direcções de como esta pode alcançar os seus objectivos. (Pereira, 1999: 250; Andrade, 2014: 235). Segundo Bilhim (2001: 203-204), a Cultura Organizacional pode ser transmitida através de rituais, histórias, linguagem e símbolos, e desempenha diversas funções dentro da organização, sendo elas:

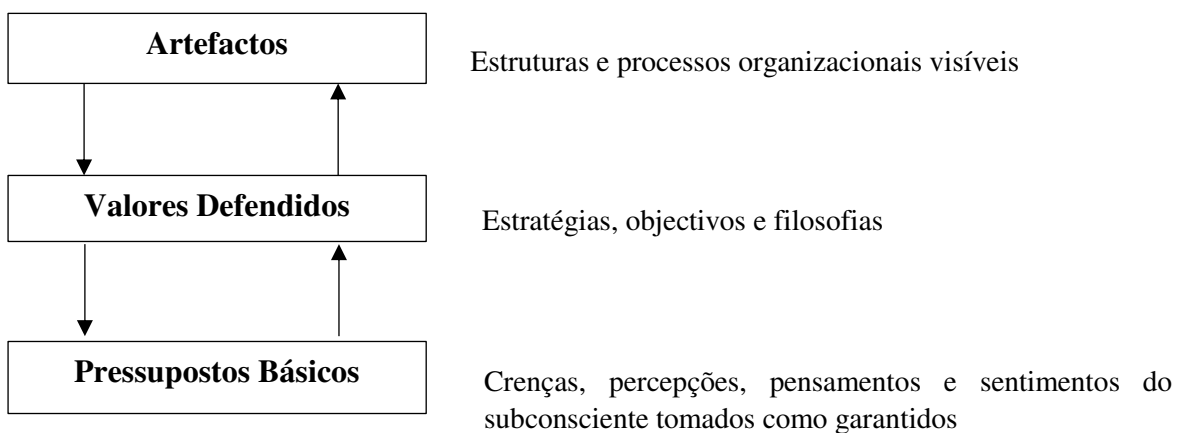
- i. Definir as fronteiras dentro da organização;

- ii. Transmitir sentido de identidade aos membros da organização;
- iii. Facilitar a identificação dos membros com os objectivos da organização;
- iv. Conferir uma maior estabilidade do sistema social;
- v. Guiar e definir o comportamento dos colaboradores.

Tendo em conta o facto de cada organização ter uma cultura própria e distinta, é possível fazer a sua análise em diferentes níveis, de acordo com vários aspectos. Vários autores como Schein (1992), Bilhim (2001) e Cunha et al. (2003), apresentaram a sua perspectiva sobre os níveis da Cultura Organizacional, os quais vou apresentar, seguidamente, de forma resumida.

Segundo Schein (1992) a Cultura Organizacional pode ser analisada em diferentes níveis, tendo em conta o grau de observação do fenómeno cultural. Os três níveis definidos pelo autor estão representados na seguinte figura:

Figura 2 – Três níveis de cultura



Fonte: Adaptado de Schein (1992: 17)

Os artefactos incluem todos os fenómenos observáveis, ouvidos e sentidos, nomeadamente a linguagem do grupo, o ambiente físico que o rodeia, o comportamento visível dos membros do grupo, a tecnologia, mitos, histórias, rituais e cerimónias. Ainda que de fácil observação, estes revelam-se difíceis de decifrar, na medida em que o indivíduo consegue observar os artefactos, descrever os seus sentimentos em relação a estes, mas tem dificuldade em compreender qual o significado de tal artefacto para um determinado grupo. Se o observador do artefacto se encontrar num grupo durante um determinado tempo, a sua percepção dos

artefactos e do seu significado tornar-se-á mais fácil. Porém, o autor sugere uma forma de atingir esta capacidade de percepção mais rapidamente: analisar os valores e normas definidos, através dos quais os membros do grupo guiam o seu comportamento.

Os valores defendidos dizem respeito a valores, normas, comportamentos e atitudes, utilizados pelos membros de uma cultura para a decifrar para uso próprio ou para outros. Todos os processos de aprendizagem de um grupo têm consequências e refletem-se nos valores de alguém. Na fase inicial de um grupo, quando este se defronta com um problema, a solução passa por adoptar suposições de alguns indivíduos, a sua ideia do que está certo ou errado. Estes indivíduos que consigam influenciar o grupo a adoptar as suas soluções são denominados líderes. Se o líder for capaz de persuadir o grupo a confiar nas suas crenças para solucionar o problema, então estamos perante um processo de transformação cognitiva do valor defendido pelo líder, começando por ser transformado num valor ou crença partilhado e, depois, num pressuposto partilhado. Os valores criados neste nível de consciência têm a capacidade de prever o comportamento observado ao nível dos artefactos. Ainda assim, grande parte do comportamento é deixado por explicar, originando a sensação de que existe uma parte da cultura ainda por descobrir. Assim sendo, é necessário obter um nível mais profundo de conhecimento, de forma a poder decifrar e prever o comportamento, pelo que é essencial compreender ao máximo os pressupostos básicos.

Por último, o nível dos pressupostos básicos é constituído por crenças, sentimentos e pensamentos situados no nosso subconsciente, definidos por Schein (1992) como a essência da cultura. Quando uma determinada solução funciona repetidamente, esta é vista pelos membros como uma garantia e, o que antes era considerado uma hipótese suportada por um valor, é agora visto como uma realidade. A cultura, como conjunto de pressupostos básicos, atribui um significado às coisas, define o nosso comportamento em determinadas situações e onde devemos focar a nossa atenção. É nestes pressupostos que reside o poder da cultura, através da sua partilha e reforço. Quando um novo grupo é formado, cada membro partilha as suas aprendizagens culturais realizadas nos seus grupos anteriores. Mas, à medida que o novo grupo se desenvolve e cria a sua história, este modifica ou cria novos pressupostos básicos referentes, sendo que são estes novos pressupostos que determinam a cultura desse grupo.

Em suma, se os pressupostos básicos que compõem o grupo não forem compreendidos, então será impossível avaliar os artefactos ou os seus valores. Conclui-se, portanto, que o nível dos pressupostos básicos residentes no inconsciente é aquele que merece maior importância e que, compreendendo-o, facilmente se analisa e avalia os outros dois níveis (Schein, 1992: 16-26).

Partilhando o mesmo ponto de vista de Schein (1992), Bilhim (2001: 186-187) refere que a Cultura Organizacional se analisa, em primeiro lugar, de acordo com os aspectos visíveis e palpáveis que, ainda que sejam dados fáceis de obter, são de difícil interpretação, sendo necessário recorrer a outros dados para os justificar. De seguida, a cultura é analisada através dos valores que esta defende, algo que é de difícil acesso, sendo possível obter essa informação através de uma investigação mais profunda com os membros da organização. E por fim, o último nível é referente aos pressupostos básicos adjacentes, isto é, as razões pelas quais os membros da organização se comportam de determinada forma, que nem sempre são claras e podem ser aceites de forma inconsciente.

Com uma perspectiva diferente das anteriores, analisemos os níveis da Cultura Organizacional a partir de Cunha et al. (2003).

Tabela 3 – Quatro níveis de cultura

Nível de análise da cultura	Principal objecto de estudo
Transcultural	Valores nacionais
Organizacional	Valores e normas organizacionais
Subcultural	Normas grupais
Individual	Percepção individual da Cultura Organizacional

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2003: 540)

Segundo os autores, é possível analisar a Cultura Organizacional a partir de quatro níveis diferentes. O nível transcultural tem como principal objecto de estudo os valores nacionais, ou seja, tenta compreender de que forma os valores de cada nação influenciam as organizações presentes nessas mesmas nações. Quanto à utilização de diferentes técnicas de gestão, estas podem ser transferidas de uma cultura para outra. Neste caso, as diferenças

culturais devem ser tidas em conta e respeitadas. “Esta tónica transcultural não desmente as especificidades das culturas organizacionais”, tentando sim, enquadrá-las nas culturas das sociedades em que estão inseridas (Cunha et al., 2003: 541).

O nível organizacional estuda os valores e as normas organizacionais. Segundo este nível de análise, a existência de uma partilha de valores e de um sentimento de pertença é algo vantajoso a nível organizacional. Os autores fazem uma comparação entre a cultura de uma organização e a sua personalidade, referindo que esta tem a capacidade de unir todos em torno de uma mesma missão, e que cada organização tem uma cultura única, que a distingue das demais, muito devido aos valores que defende. Por sua vez, o conjunto de normas deve ser criado de acordo com os objectivos da organização, transmitido a todos os membros e indicar-lhes que comportamentos devem adoptar.

Como meio de estudo das normas grupais existentes nas subculturas de uma determinada cultura, distingue-se o nível subcultural. O facto das organizações não serem homogéneas ou capazes de criar e manter uma só cultura, leva ao desenvolvimento de subculturas, isto é, várias culturas mais pequenas dentro de uma cultura maior e mais abrangente. Cada grupo que é formado faz uma interpretação própria das normas da organização, sendo criadas subculturas com base nessa interpretação. A existência destas subculturas não é necessariamente negativa, sendo que estas podem coexistir numa mesma organização.

Por fim, o nível individual estuda a percepção individual de cada indivíduo sobre a Cultura Organizacional. Este nível pode revelar-se particularmente interessante e vantajoso no estudo da resistência à mudança e no papel da cultura nesse fenómeno. Ainda que a cultura contribua para a explicação do Comportamento Organizacional, a interpretação que cada indivíduo faz dessa mesma cultura pode ser ainda mais vantajosa, e da qual se podem extrair conclusões muito mais significativas (Cunha et al., 2003: 539-549).

Como se pode verificar através de tudo o que tem sido analisado até agora acerca de Cultura Organizacional, confirma-se que este é um fenómeno bastante complexo, com várias componentes, níveis e dimensões agregadas em si. Ao longo dos anos, vários são os autores que têm partido à descoberta e tentam explicar quais os principais elementos de uma Cultura Organizacional, que a tornam numa cultura forte. Segundo o Modelo de cultura de Hofstede

(1997: 22-25), o sistema cultural é composto por quatro dimensões: símbolos; heróis; rituais; e valores.

Os símbolos são a parte mais visível para o exterior da organização, que constitui a parte mais superficial da cultura. Estes podem assumir a forma de imagens, gestos, palavras ou objectos, sendo que, muitas vezes, apenas são reconhecidos pelos membros da organização. Ainda assim, os símbolos estão relacionados com os Valores Culturais. A construção dos símbolos de uma cultura contribui para o desenvolvimento de uma identidade, uma vez que o símbolo é algo com o qual os indivíduos se vão identificar e associar à cultura da empresa. Consequentemente, tal irá permitir a construção de uma cultura forte.

A dimensão de heróis faz referência a pessoas reais ou imaginárias, vivas ou não, que tenham defendido a cultura de uma organização, assim como incorporado os seus valores e ideias, pelo que o seu comportamento pode ser considerado um modelo a seguir. O seu principal objectivo é personificar os valores, fazendo com que estes sejam de fácil interpretação e com os quais as pessoas se relacionem facilmente.

Na terceira dimensão, os rituais são considerados hábitos realizados com regularidade que guiam o comportamento dos membros de uma cultura. Estes rituais permitem a transmissão de valores e determinam que comportamentos são aceitáveis. Dependendo do seu propósito, os rituais podem assumir diferentes formas: ritual de passagem (assinala a mudança); ritual de degradação (assinala a punição); ritual de reforço; ritual de renovação; ritual de redução de conflitos; ritual de integração; e ritual de finalização.

A quarta e última dimensão diz respeito aos valores, a parte mais oculta e interna da organização e da sua cultura, apenas conhecida pelos seus membros. Os valores representam o núcleo da cultura. Dentro de uma organização, cabe aos líderes identificar e definir os Valores Organizacionais, com os quais todos os membros e os departamentos devem estar alinhados. Os valores devem ser únicos e unânimes para toda a organização. O estabelecimento de valores permite identificar que comportamentos são aceitáveis e determinar aquilo que mais se deve valorizar. Os valores são, portanto, o ADN da organização, o que lhe confere identidade e a diferencia de todas as outras. Os símbolos, os heróis e os rituais servem para cimentar e fazer sobressair os Valores Organizacionais.

Assim sendo, importa referir que o objectivo de todas as organizações devem ser conseguir obter uma cultura forte, coesa, capaz de unir os seus colaboradores e criar um sentimento de união e pertença. Mais ainda, aquilo que caracteriza uma cultura forte é a “homogeneidade, estabilidade, profundidade e intensidade da partilha dos pressupostos fundamentais que cimentam os elementos humanos da organização” (Ferreira et al., 2011: 529). Para obter uma cultura forte é “determinante criar valores, rituais, heróis e símbolos. Só desta forma, se conseguirá criar uma identidade para a organização e promover a coesão interna” (Andrade, 2014: 252).

Ainda de forma a aprofundar um pouco mais aquilo que caracteriza a Cultura Organizacional, observe-se os vários aspectos que, segundo Pereira (1999: 249), podem existir nas organizações e que contribuem para a formação e desenvolvimento da sua cultura:

- i. Identidade pessoal e profissional nas suas relações com a organização (identidade organizacional);
- ii. Autonomia pessoal (dependência, responsabilidade, criatividade, oportunidades);
- iii. Estrutura da organização (modelos, normativos, práticas e rede de comunicação);
- iv. Rede de apoio social (expectativa de ser apoiado quando existem dificuldades profissionais ou pessoais, pelos colegas, superiores e subordinados);
- v. Estilo de liderança (referindo-se a chefias, direcção, ou liderança);
- vi. Sistema de recompensas (não apenas o salário, mas também o reconhecimento e outros reforços positivos);
- vii. Sistema de gestão de conflitos (prontidão, eficiência, sentido de justiça);
- viii. Valorização do risco (incentivos a assumir riscos);
- ix. Símbolos (ritos, cerimónias, metáforas e histórias);

x. Valores.

Verificamos, desta forma, que os valores representam uma parte essencial da organização e da sua cultura. De um modo geral, um valor é o estado de preferir algo em detrimento de outra coisa diferente, uma crença. Como parte integral de uma organização, os Valores Culturais têm como principal função promover o desenvolvimento da organização e o bem-estar dos seus membros, isto é, criar uma identidade organizacional, gerir e controlar o comportamento, ditar as regras, motivar os membros da organização, planear e definir objectivos, bem como facilitar o caminho para os alcançar. Ao instituir um conjunto de valores e normas, estes irão contribuir para a definição da estrutura e expectativas organizacionais (Cunha et al., 2003: 538; Hofstede, 2001: 5-6; Tamayo, 2005: 201; Ferreira et al., 2011: 294-295).

Após uma breve análise aos Valores Organizacionais, é possível destacar, segundo Tamayo et al. (2000: 63), quatro elementos relacionados com o tema: o aspecto cognitivo; o aspecto motivacional; a função dos valores; e a hierarquia dos valores:

- i. Aspecto cognitivo – uma vez que os valores são crenças, isto é, “formas de conhecer a realidade organizacional e respostas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais”, estas relacionam-se com vários aspectos da vida organizacional. Estes valores constituídos por crenças interagem com outras crenças, de modo a desenvolver um sistema de valores organizado de forma hierárquica.
- ii. Aspecto motivacional – os valores expressam as vontades e interesses dos indivíduos, pelo que a sua raiz é motivacional. Os valores podem expressar os interesses e desejos tanto do indivíduo, como da organização.
- iii. Função dos valores – a sua função principal é “orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros”. Contribuem ainda para manter a ordem dentro da organização e para o alcance dos seus objectivos. Estes conseguem também justificar e simplificar as regras impostas pelas normas organizacionais.

- iv. Hierarquização dos valores – um sistema de valores é composto pela hierarquização dos mesmos. Entre os valores devem existir preferências, uma distinção entre o mais e o menos importante. A base desta hierarquia é a relação estabelecida entre os valores e o tempo, a missão e os objectivos da organização.

De acordo com Tamayo (2005: 198), os valores humanos são estruturados tendo em conta as motivações pessoais de cada indivíduo. O autor descreve os valores como “metas motivacionais que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida” e faz a distinção entre valores pessoais e Valores Organizacionais. Os valores pessoais referem-se aos objectivos e metas pessoais de cada indivíduo, enquanto que os Valores Organizacionais são as metas que o grupo ou organização pretende atingir. Ambos os valores têm como função orientar e guiar os indivíduos e as organizações onde estes estão inseridos.

Tamayo (2005: 198-201) defende ainda que os Valores Organizacionais são definidos por pessoas, cada uma com valores pessoais, nos quais baseiam a sua forma de pensar e os seus objectivos. Neste sentido, verifica-se que os Valores Organizacionais reflectem as motivações e interesses dos indivíduos, e que as motivações de ambos os valores são semelhantes, assim como as suas estruturas. Ao colocar um maior foco nos Valores Organizacionais, compreendemos que estes são influenciados por vários factores e que se desenvolvem através da interacção com exigências internas e externas. As exigências internas provêm, em grande parte, das motivações e necessidades dos membros da organização, enquanto que as exigências externas estão relacionadas com as necessidades e motivações dos indivíduos, nomeadamente a satisfação dos clientes em relação aos serviços ou produtos.

Com uma visão um pouco diferente acerca dos Valores Organizacionais, Schwartz (1999: 26-28) apresentou uma teoria sobre Valores Culturais, à qual deu o nome de Teoria dos sete tipos de valor, na qual a cultura é analisada segundo três problemas comuns em todas as culturas das organizações.

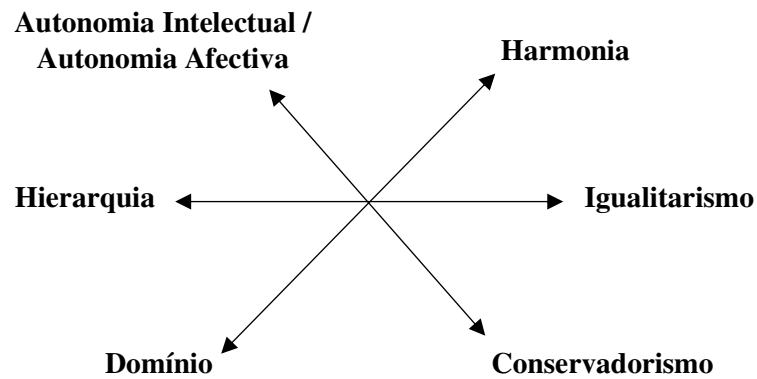
- i. O primeiro problema consiste em perceber qual o tipo de relação existente entre o indivíduo e o grupo ao qual este pertence. Esta relação pode assumir várias formas, mas colocam-se duas questões: quais os interesses que devem ser priorizados; e até que ponto o indivíduo tem autonomia, mas está de facto empenhado no seu grupo. O

autor responde a estas questões em duas dimensões. Pode existir uma cultura da qual o indivíduo é parte integral e vive através das relações sociais, onde se verifica a existência de valores de tipo conservadorismo (ordem social, respeito pela tradição). Numa outra dimensão, pode ser desenvolvida uma cultura onde o indivíduo é autónomo e aprecia a sua diferença, procurando expressar-se. O tipo de valor aqui associado é a autonomia, que se divide em autonomia intelectual (criatividade, curiosidade) e autonomia afectiva (prazer, vida variada).

- ii. O segundo problema remete para a necessidade de assegurar um comportamento responsável que preserve o funcionamento da organização. A solução surge com as diferenças de poder, ou seja, a utilização dos sistemas hierárquicos para manter a ordem e o comportamento. O tipo de valor aqui associado é a hierarquia, onde se promove a distribuição desigual do poder (autoridade, humildade, poder social). Uma solução alternativa para este problema é fazer com que os membros da organização se reconheçam como iguais e com interesses semelhantes. O tipo de valor aqui presente é o igualitarismo, ultrapassar os interesses egoístas para o bem-estar dos outros (igualdade, responsabilidade).
- iii. O terceiro e último problema diz respeito à relação da organização com o mundo social e natural que a rodeia, com o qual tem que interagir constantemente. Como solução é sugerida a mudança do mundo, controlá-lo e explorá-lo de acordo com os interesses dos membros. Observa-se aqui o tipo de valor de domínio (sucesso, ambição, competência). Uma solução oposta à anterior é aceitar o mundo tal como ele é, apostando na integração. O tipo de valor aqui expresso é a harmonia, onde se procura a integração num ambiente de forma harmoniosa (proteger o ambiente, união com a natureza).

Neste sentido, os sete tipos de valor são incentivados a formar reacções contraditórias em relação às várias soluções apresentadas para os problemas: autonomia versus conservadorismo; hierarquia versus igualitarismo; domínio versus harmonia. Observa-se estas relações na figura seguinte:

Figura 3 – A relação entre os sete tipos de valor



Fonte: Adaptado de Schwartz (1999: 29)

Os tipos de valor estão relacionados entre eles através da sua base de compatibilidades. Alguns valores partilham pressupostos semelhantes, o que faz com que estes possam ser realçados ao mesmo tempo numa cultura. As relações de compatibilidade e contradição entre os vários tipos de valores formam um sistema de Valores Culturais (Schwartz, 1999: 28-29).

Capítulo II – A importância da Comunicação Interna nas organizações

1. A importância da Comunicação Interna como visão estratégica nas organizações

No mundo em que vivemos actualmente, a comunicação está presente em tudo o que fazemos, na nossa vida pessoal e profissional. Um simples silêncio ou até a inactividade são formas de comunicação, sendo impossível não comunicar. As organizações não são excepção, e a comunicação é aqui um elemento crucial, que permite o seu funcionamento e existência, afecta e influencia a forma como esta actua e tem a capacidade de a tornar mais ou menos eficaz (Ferreira et al., 2011: 412).

Devido à sua elevada complexidade, a comunicação revela-se um conceito difícil de definir. Foram, no entanto, feitas várias tentativas e chegou-se à conclusão de que a comunicação é, de facto, um processo complexo que permite a interacção, maioritariamente através de símbolos, sinais e grupos de sinais, capaz de emitir e receber mensagens codificadas (Bilhim, 2001: 358-359). Segundo Davis e Newstrom, (1989: 70), a comunicação permite uma melhor compreensão entre as pessoas, no sentido em que esta é considerada:

“a transferência de informações e a compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de alcançar os outros através de ideias, factos, pensamentos, sentimentos e valores. É uma ponte de significado entre as pessoas para que estas possam partilhar os que sentem e sabem”.

Por outro lado, Pereira (1999: 258) sustenta que comunicar é pôr em comum, partilhar algo, uma mensagem, entre duas pessoas.

Verifica-se então que a comunicação nas organizações enquanto processo apresenta como objectivo o cumprimento de quatro funções distintas:

- i. Controlar o comportamento dos membros da organização, de forma formal ou informal;
- ii. Motivar e esclarecer os colaboradores;
- iii. Ajudar a preencher as necessidades de afiliação;
- iv. Ajudar no processo de tomada de decisão (Bilhim, 2001: 358).

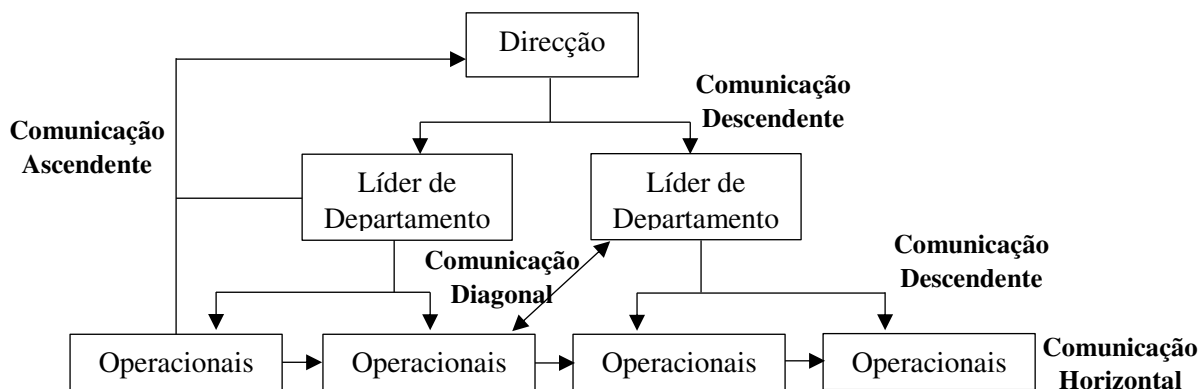
Quando nos referimos à Comunicação Organizacional, estamos a fazer referência a todos os tipos de comunicação que podem ser realizados dentro de uma organização. Assim sendo, Bilhim (2001: 360-361) distinguiu três formas de comunicar nas organizações:

- i. Comunicação Intrapessoal – onde os líderes e os liderados comunicam entre si, recebem e processam as informações, resultando num processo de auto-comunicação;
- ii. Comunicação Interpessoal – realiza-se entre duas ou mais pessoas, pelo que podem surgir certos obstáculos à comunicação, tal como a percepção ou a linguagem;
- iii. Comunicação Organizacional – ocorre no interior da organização e pode assumir a forma escrita, oral, formal ou informal, envolvendo a troca de informações através de um sistema hierárquico.

A Comunicação Interna, aquela que acontece dentro da organização, pode ser dividida em duas formas tendo em conta a sua estrutura e fluxo: formal e informal. A comunicação formal é aquela que é oficial, regulada pelos líderes organizacionais e é definida como algo que é imposto aos colaboradores. Esta é bem definida, estruturada e maioritariamente escrita. A comunicação informal tem, por sua vez, um cariz espontâneo, é considerada rápida e rigorosa e é realizada de forma independente dos canais oficiais. Surge através de relacionamentos entre indivíduos e pode ainda funcionar como um complemento à comunicação formal (Cunha et al., 2003: 384-390; Bernardo et al., 2001: 6).

A Comunicação Organizacional é “o processo através do qual a informação é transmitida na organização e a relação entre os indivíduos que dela fazem parte é estabelecida” (Ferreira et al., 2011: 421). Neste sentido, e tendo em conta aquilo que já foi abordado acerca da comunicação formal e informal, a comunicação pode ser realizada de diversas formas e a informação pode circular em diversos sentidos, podendo assumir a forma de comunicação descendente, ascendente, horizontal e diagonal, pelo que vou enumerar as características de cada uma delas.

Figura 4 – Fluxos comunicacionais na organização



Fonte: Adaptado de Ferreira et al. (2011: 420) e Cunha et al. (2003: 385)

A comunicação descendente é aquela que parte dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores. Esta depende de alguns factores que contribuem para a sua eficácia, nomeadamente, a capacidade de comunicação dos líderes, a capacidade de audição dos liderados e as possíveis barreiras que possam surgir. Esta forma de comunicação pode consistir em instruções de trabalho, palestras, elogios, repreensões (Cunha et al., 2003: 385). Cada vez mais, as organizações têm optado por utilizar esta forma de comunicação para a transmissão da sua cultura e estratégia, uma vez que o seu principal objectivo remete para “informar os diferentes participantes sobre a cultura da organização, as características gerais do negócio, da envolvente externa ou de práticas específicas da organização” (Ferreira et al., 2011: 421). Segundo Davis e Newstrom (1989: 81), a comunicação descendente eficaz não depende tanto nos meios utilizados para comunicar, mas sim no indivíduo que comunica, na sua preparação e do seu conhecimento do receptor.

Uma outra forma de comunicar é através da comunicação ascendente, isto é, da base para o topo na hierarquia da organização. Os colaboradores necessitam de estar em constante contacto com os seus líderes para que estes saibam quais as suas necessidades e transmitirem *feedback*, pelo que, neste sentido, esta se revela um tipo de comunicação essencial para a organização (Davis & Newstrom, 1989: 85). Esta está relacionada com as práticas organizacionais, isto é, a informação que é transmitida ao líder e que lhe permite fazer melhorias e corrigir erros das suas acções (Pereira, 1999: 273-274). Pode observar-se a comunicação ascendente em sugestões, relatórios, propostas ou queixas. Esta forma de comunicar faz com que os membros da organização, os liderados, tenham oportunidade de

se expressar e se sintam ouvidos. Por outro lado, os líderes obtêm um melhor conhecimento da realidade organizacional (Cunha et al., 2003: 385).

A comunicação horizontal, por vezes também referida como lateral, é aquela que acontece entre pessoas que se encontram no mesmo nível hierárquico. Como funções principais são destacadas “a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a resolução de problemas interdepartamentais” (Cunha et al., 2003: 385), sendo o seu principal objectivo coordenar as actividades entre os vários departamentos. Este tipo de comunicação é cada vez mais decisivo, uma vez que, para que a organização seja eficaz, deve existir uma boa relação e comunicação entre os vários departamentos (Ferreira et al., 2011: 425).

Por último, a comunicação diagonal é, a nível formal, a menos utilizada, e acontece entre o líder de um departamento e um liderado de um departamento diferente. Esta revela-se particularmente útil quando os indivíduos não são capazes de comunicar através de outros canais (Cunha et al., 2003: 385).

Após esta análise, verificamos que existem de facto várias formas de realizar a comunicação dentro da organização, ainda que todas elas tenham em vista a satisfação das expectativas da empresa e dos seus colaboradores. Apesar de serem distintas, não podemos afirmar que uma delas seja melhor do que outra, pois todas podem demonstrar níveis maiores ou menores de eficácia em determinadas situações. Percebemos então que são maneiras diferentes de comunicar e que cada uma representa os seus benefícios e as suas consequências para a organização. Neste sentido, quando se realiza comunicação descendente, ascendente, horizontal ou até diagonal, esta pode ser feita utilizando diferentes meios e canais de comunicação. Assim sendo, podem verificar-se quatro formas de transmitir informação: comunicação escrita; comunicação oral; comunicação audiovisual; e comunicação não-verbal.

A comunicação escrita é, no seio das organizações, o principal meio de comunicação. É aquela onde existe menos possibilidade para mal-entendidos ou falsas interpretações, pois todo o seu conteúdo é expresso por escrito, podendo ser lido e relido sempre que necessário. A sua utilização é considerada simples, eficaz e de baixo custo. A comunicação escrita pode ser realizada através de vários canais, entre os quais: jornais e revistas da organização,

relatórios, documentos oficiais, boletins informativos, folhetos, cartas ou cartazes (Bland & Jackson, 1992: 45).

A comunicação oral é o método de comunicação mais antigo de todos. Este é considerado o mais espontâneo e autêntico, pois grande parte daquilo que dizemos não tem preparação prévia. Como principais vantagens, destacam-se o seu cariz mais natural e informal, bem como a sua adaptabilidade às necessidades do receptor. No entanto, apesar de espontânea e usual, a comunicação oral pode dar aso a falsos julgamentos daquilo que é dito, pois cada um é livre de fazer a sua interpretação (Bland & Jackson, 1992: 92-93).

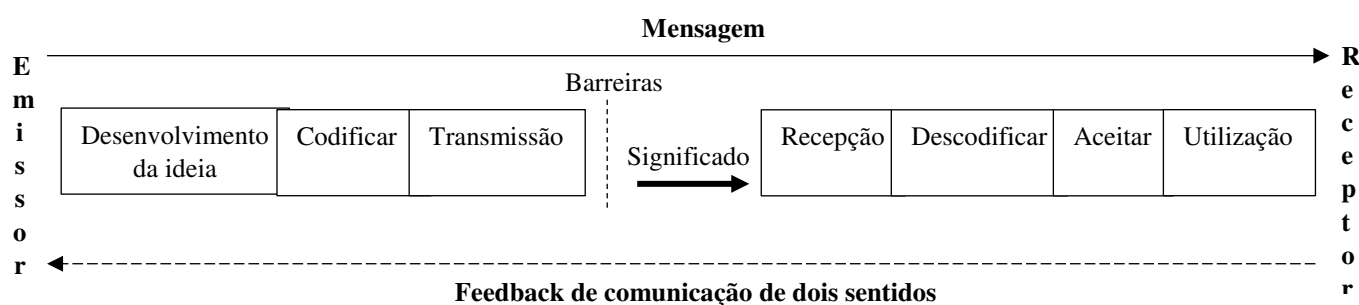
A comunicação audiovisual surge como uma fusão dos dois meios anteriores, que pode utilizar um canal de comunicação escrita e um de comunicação oral ao mesmo tempo. Esta permite uma melhor absorção da mensagem por parte do receptor. Entre os canais de comunicação audiovisual mais utilizados destacam-se os vídeos, retroprojectores, os quadros de folhas ou quadros brancos. O elevado impacto positivo, o interesse do receptor, a constante inovação e a elevada variedade de canais representam algumas das vantagens desta forma de comunicar. Como desvantagens, podemos salientar o elevado custo de utilização e o facto de cada receptor ter um ritmo de interpretação diferente, que pode não coincidir com o de transmissão (Bland & Jackson, 1992: 109-113).

Por fim, a comunicação não-verbal diz respeito às expressões corporais de cada indivíduo, capazes de transmitir informações e mensagens (Pereira, 1999: 259). A linguagem corporal diz respeito à forma como os indivíduos comunicam utilizando os seus corpos como forma de interacção, onde a cara e as mãos são componentes importantes. Assim sendo, a forma como agimos e aquilo que fazemos é uma forma de comunicar. A ausência de uma determinada acção é, também ela, uma forma de comunicar e que pode ter um grande significado. Como vantagem verifica-se que, a longo prazo, as acções valem mais e comunicam mais do que as próprias palavras (Davis & Newstrom, 1989: 80-81). A comunicação não-verbal pode assumir a forma de “gestos, expressão facial, contacto visual, modo de vestir, distância entre interlocutores, tom de voz” (Cunha et al., 2003: 367).

Destacam-se ainda, as novas tecnologias aplicadas em processos de comunicação digital nas organizações, tais como: em suportes como a internet; intranet; e-mail; telemóveis; redes sociais; entre outros (que serão expostos e desenvolvidos no seguinte sub-capítulo).

Neste sentido, compreende-se que a comunicação é a troca de informações entre o emissor e o receptor, e a percepção de um significado entre as partes envolvidas. Este processo tem dois sentidos, onde o emissor e o receptor desenvolvem os seus próprios significados em relação à informação transmitida, significados estes que podem não coincidir (Cunha et al., 2003: 354). Neste sentido, Davis e Newstrom (1989) apresentaram o processo de comunicação de dois sentidos, um método de oito passos onde o emissor alcança o receptor através de uma mensagem.

Figura 5 – Processo de comunicação



Fonte: Adaptado de Davis e Newstrom (1989: 73)

O primeiro passo é desenvolver uma ideia, que será transmitida pelo emissor. O segundo passo é codificar a ideia desenvolvida em palavras ou símbolos que possam ser compreendidos e transmitidos. O emissor determina qual o método utilizado para transmitir a ideia. De seguida, é feita a transmissão da mensagem através do método escolhido, como uma conversa. O emissor determina também qual o melhor *timing* para transmitir a mensagem, assim como tenta evitar as possíveis barreiras que possam existir. O quarto passo passa pela recepção da mensagem transmitida por parte do receptor. Se o receptor não compreender a mensagem, esta é perdida. De seguida, o quinto passo é decodificar a mensagem recebida, para que esta possa ser compreendida pelo receptor, tal como foi enviada pelo emissor. O sexto passo é aceitar: o receptor pode aceitar ou rejeitar a mensagem recebida e decodificada. O grau de percepção da mensagem pode afectar a sua aceitação ou rejeição. O sétimo passo passa pela utilização da informação recebida na mensagem pelo receptor. O oitavo e último passo é dar *feedback*, o receptor, após receber e compreender a mensagem, deve dar *feedback* ao emissor acerca da mesma. Este é o passo que conclui o processo de comunicação (Davis & Newstrom, 1989: 72-74).

Em busca de uma maior eficácia e da capacidade de enfrentar as dificuldades e desafios eminentes do mercado, as organizações sentiram a necessidade de evoluir, focando-se no investimento ao nível da comunicação, nomeadamente ao nível da Comunicação Interna. Todos os processos abordados anteriormente revelam-se cruciais para o desenvolvimento da Comunicação Interna, uma parte vital de todas as organizações. A Comunicação Interna é descrita como o processo através do qual são desenvolvidas as relações entre os indivíduos e entre os indivíduos e a organização, sendo assim um elemento facilitador da integração das pessoas na empresa e de coesão, capaz de guiar e orientar a organização (Almeida, 2000: 35; Elías & Mascaray, 2003: 41). Segundo Curvello (2012: 22), a Comunicação Interna é um “conjunto de ações que a organização coordena com o objectivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno dos valores que precisam ser reconhecidos e partilhados por todos”. Tench e Yeomans (2009: 318) defendem que a Comunicação Interna é um sistema de comunicação gerido pela organização e onde os seus colaboradores são considerados um grupo de *stakedolders*. No que toca a identidade e imagem da organização, “a comunicação projecta essa identidade e procura orientar a imagem que os públicos vão criar da organização”, pelo que cabe à Comunicação Interna desenvolver e transmitir a imagem organizacional (Silva, 2009: 24). Do ponto de vista de Kunsch (2002: 154-160), a Comunicação Interna é algo planeado previamente, com objectivos pré-definidos, com o intuito de possibilitar e fomentar a interacção entre os colaboradores e a organização, utilizando para isso diversas ferramentas. A qualidade e a eficácia da Comunicação Interna dependem de vários factores como a partilha de informação por parte da direcção da organização; a autenticidade da informação; a rapidez e a competência; a gestão participativa; e a utilização de novas tecnologias.

Sendo uma disciplina complexa, também as funções da Comunicação Interna podem ser consideradas complexas, uma área onde vários autores expressaram as suas visões, algumas delas bastante distintas. De acordo com Almeida (2000: 36), a Comunicação Interna tem duas funções distintas, segundo a sua área de actuação, sendo estas: estabelecer um relacionamento entre as pessoas; e ser um instrumento estratégico dentro da organização.

Porém, a visão utilizada nesta investigação será a proposta por Lionel Brault (1993: 82-88), que sugeriu a divisão da Comunicação Interna em sete principais funções, que devem ser satisfeitas de modo a obter uma maior eficácia:

- i. Função informativa – deve expor as informações necessárias acerca da organização para todos os seus colaboradores, independentemente do cargo. Se esta função não for realizada de forma eficaz podem surgir efeitos negativos;
- ii. Função de integração (ou função valores) – é referente ao nível interno, aos colaboradores, mas também aos clientes. Os colaboradores devem sentir-se integrados e investidos nos valores da organização, assim como os clientes devem sentir-se adaptados, mesmo que não pensem fazer parte da organização. “A função de integração constrói uma série de círculos concêntricos que reúne fortemente as pessoas em volta do cerne da empresa, conferindo-lhe assim um grande poder”. O objectivo desta função é desenvolver e partilhar os valores da empresa.
- iii. Função de retroacção – incentivo à existência de informação ascendente e à possibilidade de emitir mensagens e de controlar a sua compreensão, havendo um retorno daquilo que é transmitido. Deve existir um diálogo, pelo que a comunicação deve ser bi-direccional.
- iv. Função sinal – consiste em “emitir, multiplicar sinais e outras micro-mensagens” de forma coerente e num mesmo sentido. Trata-se de transmitir informação de forma coerente e homogénea.
- v. Função comportamental (ou função argumentativa) – consiste em dar ordens claras e precisas, encaminhar numa determinada direcção, sendo capazes de impor tranquilidade aos colaboradores. Esta função permite que as decisões sejam tomadas e concretizadas de forma colectiva.
- vi. Função mudança – a comunicação deve ser utilizada para favorecer a aceitação da mudança. Esta deve ser um factor motivador para os colaboradores, criar retroacção e conseguir modificar relações. O seu principal objectivo é estimular a mudança.
- vii. Função imagem – tem o intuito de transmitir aos colaboradores e clientes uma boa imagem da empresa, uma imagem coerente e homogénea.

Tendo em conta as funções da Comunicação Interna, Almeida (2000: 36-56) propôs um processo constituído por três fases, com o objectivo de elevar as organizações à excelência organizacional.

O primeiro passo consiste na criação de uma política de Comunicação Interna, que deve ter em conta a gestão participativa da organização. Esta política tem como principal objectivo encontrar soluções para os vários problemas relacionados com a comunicação dentro das organizações, ou seja, “prever, conseguir organizar e gerir informações produzidas pela própria empresa”. Sempre que possível, esta deverá ser capaz de prever os problemas que possam surgir e antecipar-se, criando medidas preventivas. Neste sentido, a organização deve formar um grupo coeso capaz de trabalhar como tal, fazendo com que todos os membros trabalhem em conjunto com um objectivo comum. Trabalhando em equipa tornam a organização mais forte, obtêm melhores resultados, assim como maior eficácia e satisfação. Deste ponto de vista, a gestão participativa é fundamental para a criação de um sentimento de pertença, necessário para o relacionamento do grupo com a organização, ao fomentar uma organização positiva. A aprendizagem através das experiências dos colaboradores é também essencial, pois evita que se cometa os mesmos erros que outros já cometeram.

De seguida, é útil o desenvolvimento de uma estratégia de Comunicação Interna, para que se possa pôr em prática tudo aquilo que foi discutido e acordado na política de comunicação. A primeira preocupação a ter em conta no que respeita à estratégia é apurar que suportes de Comunicação Interna estão disponíveis e definir que meios serão utilizados, de modo a que os objectivos previamente estabelecidos possam ser cumpridos. A fim de determinar quais os instrumentos mais indicados, é imperativo que exista um grande conhecimento da empresa, tanto por parte dos colaboradores como dos seus líderes. Também o conhecimento do grupo ao qual se destina a estratégia é vital, pois esta deve adequar-se e ir ao encontro das necessidades do grupo. Caso isto não aconteça, a estratégia de comunicação não será bem-sucedida.

Por fim, o último passo do processo é a criação de um plano de Comunicação Interna. Esta é a parte prática e “operacional” do processo, pois está relacionada com os meios e suportes que serão utilizados para pôr em prática o que foi definido na política e na estratégia de comunicação. É fundamental o bom conhecimento dos suportes de comunicação e das suas características, visto que cada meio de comunicação deve ser escolhido tendo em conta os

objectivos definidos na estratégia de comunicação. O plano lida directamente com o grupo de líderes e colaboradores da organização. É, portanto, o resultado de todas as fases do processo, que devem levar ao desenvolvimento de um plano simples, transparente, rápido e realista. Para que a Comunicação Interna cumpra os seus objectivos e seja eficaz, todos estes requisitos devem ser cumpridos, uma vez que qualquer um dos passos não poderá existir sem os outros.

Ainda segundo Almeida (2000: 42-46), a Comunicação Interna integra em si três concepções distintas que podem ser utilizadas dentro da organização em diferentes contextos e que geram consequências diferentes, isto é, três formas de ver e compreender a comunicação: concepção burocrática; concepção relacional; e concepção estratégica.

A concepção burocrática faz referência à burocracia como a estrutura ideal para a organização. Esta era bastante comum no período após a Revolução Industrial, tendo adquirido importância ao introduzir a noção de racionalização como um valor fundamental dentro das grandes organizações. De acordo com esta concepção, a comunicação “é vista como um instrumento de trabalho e não como um processo contínuo”. Actualmente, por ser pouco eficaz, é um modelo pouco utilizado.

A concepção relacional tinha como objectivo “evidenciar a importância das relações humanas no contexto organizacional, salientando o seu contributo em áreas até então consideradas tão racionais como a produtividade”. É nesta concepção que a comunicação ganha um papel de destaque e que surgem novos conceitos e áreas de estudo dentro das organizações, como por exemplo o clima organizacional. De acordo com esta perspectiva, a comunicação é sinónimo de relação, uma vez que os indivíduos sentem a necessidade de comunicarem, de se relacionarem uns com os outros. As pessoas e as relações que estas estabelecem entre si são fulcrais para o desenvolvimento da comunicação e desta perspectiva.

Por último, a terceira concepção é a estratégica, onde a visão e a opinião dos colaboradores são valorizadas no processo de tomada de decisão. Segundo esta concepção, a Comunicação Interna está relacionada com o poder, no sentido de “controlar, influenciar, dominar”. Neste sentido, ao participarem nas tomadas de decisão, os colaboradores detêm o poder e sentem-se mais comprometidos e parte integrante no todo organizacional.

Actualmente, e como temos vindo a verificar neste capítulo, a Comunicação Interna é uma parte fulcral das organizações, que contribui para o seu sucesso e eficácia, junto do seu público interno, bem como externo. Segundo Maurice Thévenet (1988: 51), a Comunicação Interna funciona para as organizações como uma crença, uma necessidade e uma vontade. Uma crença na medida em que deve transmitir confiança na resolução de problemas. Na urgência de manter a coordenação e o clima de inovação e desenvolvimento, a Comunicação Interna transforma-se numa necessidade. E por fim, esta assume-se como uma vontade na criação de estratégias eficazes para o desenvolvimento da organização (Almeida, 2000: 35-36).

No entanto, não basta existir uma área departamental de Comunicação Interna numa organização, esta deve ser bem gerida e devem ser encontradas ferramentas que a tornem a mais eficaz possível. Nesta linha de pensamento, Brandão (2014: 390-391) e Redford (1985), explora os sete princípios essenciais que contribuem para um maior grau eficiência nos processos de Comunicação Interna. Estes princípios são os seguintes:

- i. Clareza – utilizar uma linguagem clara e adequada ao contexto da organização em questão;
- ii. Coerência – as mensagens transmitidas devem ser homogêneas e estas devem estar em sincronia com a realidade da organização;
- iii. Adequação – utilizar linguagem que se adeque ao público alvo da organização;
- iv. Oportunidade e actualidade – determinar qual o melhor momento e local para inserir os processos de Comunicação Interna;
- v. Distribuição – as mensagens devem ser transmitidas de forma uniforme;
- vi. Adaptação e uniformidade – os processos de Comunicação Interna devem adaptar-se ao público interno da organização;

- vii. Aceitação de interesse – as mensagens transmitidas devem ser aceites e compreendidas pelo público interno da organização.

A forma como os colaboradores são recompensados pelo seu trabalho é crucial para o seu desempenho. Se estes se sentirem valorizados pela organização e pelos seus líderes, o seu nível de satisfação aumentará, assim como a motivação e vontade de continuar a trabalhar, mais e melhor. Assim sendo, Camara (2014: 278) defende que a criação e implementação na organização de um sistema de recompensas pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso. Neste sentido, cabe à Comunicação Interna ajudar a desenvolver este sistema, que vai influenciar o nível de motivação e satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, a sua produtividade.

A Comunicação Interna está ainda aliada à gestão participativa e positiva das organizações, no sentido em que implica a participação dos líderes e dos colaboradores no dia-a-dia da organização e nas suas estratégias, fomentando e fortalecendo os relacionamentos. Uma Comunicação Interna com cariz participativo, onde podemos usufruir de vários instrumentos de comunicação, vai envolver o colaborador em todos os assuntos que estejam relacionados com a organização, nomeadamente, os seus objectivos. Este envolvimento depende também da própria organização e da sua atitude em relação à criação de um sentimento de pertença. A principal vantagem da Comunicação Interna é o facto de esta permitir a interacção e o diálogo entre a direcção e a parte operacional da organização, o que contribui para uma melhor qualidade de serviços e dos objectivos da organização (Kunsch, 2002: 159-160; Almeida, 2000: 41).

Segundo Brandão (2014: 362-385), uma gestão participativa e positiva, aliada a uma Comunicação Interna pró-activa, é fundamental para as organizações, para a forma como estas estão estruturadas e como se posicionam na sociedade. Para o autor, a liderança e a gestão participativa são essenciais para a eficácia da Comunicação Interna dentro da organização. Quando aliamos a gestão participativa à Comunicação Interna, é possível estabelecer um relacionamento entre os colaboradores e a organização, com base na cooperação. Acima de tudo, a Comunicação Interna é indispensável para o bom funcionamento da organização, para a relação desta com os seus colaboradores, e para a eficácia destes no desempenho das suas funções.

Importa então que dentro das organizações seja feita uma gestão adequada da Comunicação Interna, gestão esta que cabe aos líderes, pois só assim podemos proporcionar a satisfação organizacional, capaz de gerar o “esclarecimento sobre ações e caminhos futuros a seguir, incentivando os seus colaboradores para o desenvolvimento de competências e conhecimentos para os projetos da empresa” (Brandão, 2014: 361). Quando a gestão da Comunicação Interna é eficaz, quando a direcção da organização comunica com os seus colaboradores e lhes transmite o que acontece dentro da empresa, os colaboradores sentem-se mais envolvidos, informados e valorizados, pelo que irão dedicar-se mais, trabalhar melhor e com maior esforço, vão surgir menos problemas e os colaboradores permanecem mais tempo na empresa. Consequentemente, graças ao trabalho mais proveitoso, a organização obtém melhores resultados e torna-se bem-sucedida. Este ciclo, que pode ser trabalhado e aplicado nas empresas, demonstra a verdadeira importância da Comunicação Interna para as organizações (Bland & Jackson, 1992: 22).

2. A gestão de conhecimento e as novas tecnologias aplicadas à Comunicação Interna

Em pleno século XXI, o mundo em que vivemos está em transformação, assistimos diariamente a mudanças nas mais variadas áreas. A mudança é algo inevitável, que pode ser extremamente benéfico. As organizações não são excepção, pois estão em constante mutação. A organização, juntamente com o indivíduo, “são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e reorganização, como condição básica de sua sobrevivência em um ambiente de mudança” (Chiavenato, 2009: 423-424). Uma organização, para ser bem-sucedida, deve estar em constante actualização e inovação, para poder fazer face às exigências do mercado e do seu público-alvo. Como tal, a mudança deve estar presente nas organizações, e cabe aos líderes aceitá-la, encorajá-la e planeá-la.

A tecnologia é considerada indispensável para a organização e para a sua eficácia, enquanto um meio para atingir um fim (Almeida, 2002: 71). A adopção das tecnologias de informação nas organizações é regularmente associada ao processo de mudança organizacional (Dedrick & Kraemer, 2005: 122). Na tentativa de compreender qual a relação entre a introdução das novas tecnologias de informação nas organizações e a Comunicação Interna, as mudanças

tecnológicas a nível organizacional serão o foco deste sub-capítulo. Importa, em primeiro lugar, definir tecnologia que, no sentido mais simples da palavra pode ser vista como “o conjunto dos meios usados para alcançar algum resultado” (Cunha et al., 2003: 555).

O mundo da comunicação tem evoluído bastante nas últimas décadas, sofrendo grandes alterações a partir do final dos anos 80 do século XX. Neste mundo em transformação, as tecnologias de informação têm um papel relevante nas mudanças nas organizações, no sentido em que “o seu uso de forma adequada faz com que as empresas se habilitem a adquirir vantagens competitivas no universo em que se encontram”, provocando uma melhoria no desempenho organizacional (Osório et al., 2005: 2). Actualmente, encontramos na Era da Informação, onde a tecnologia de informação anda lado a lado com a Comunicação Interna. Neste contexto, a informação é um factor crucial para as organizações e para o seu sucesso, que funciona como uma vantagem competitiva em relação a outras organizações. Assim sendo, e tendo em conta o nível de complexidade crescente dos processos comunicativos, é imperativo que sejam encontradas ferramentas capazes de suportar tais processos e a exigência cada vez maior imposta pela Comunicação Interna, “daí a necessidade do seu constante aprimoramento, e do enquadramento ajustado dos recursos de TI” (Favoreto et al., 2006: 2-4). A tecnologia de informação com cariz informativo revela-se então da máxima importância.

O motivo pelo qual grande parte das organizações entra no mundo das tecnologias é o desejo de inserção no processo de globalização. Isto é, numa sociedade em rede, “uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microelectrónica e em redes digitais de computadores” capazes de criar e distribuir as informações obtidas nessas redes (Castells, 2005: 20). O desenvolvimento tecnológico, ao facilitar a comunicação entre as organizações e inseri-las no processo de globalização, permite que estas estejam mais próximas umas das outras (Kon, 2000: 62-63).

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm a capacidade de ultrapassar os limites do tempo e do espaço, realizando tarefas que até há pouco tempo nunca tinham sido pensadas. As TIC com capacidade de armazenamento de dados são “uma infra-estrutura central para a integração das diferentes actividades de uma empresa, tornando-a uma fonte do seu dinamismo e competitividade” (Pereira, 2011: 95). Estas novas tecnologias fazem parte de um processo de globalização capaz de transformar as organizações. Em pouco

tempo estes desenvolvimentos tecnológicos passaram a fazer parte das novas vidas, dentro e fora da organização, transformando-se numa necessidade. Como já referimos, as próprias organizações são sinónimo de mutações e, como tal, os novos desafios eminentes para estas tornam urgente a utilização de novas ferramentas e procedimentos. Todos o tipo de comunicação e procedimentos comunicacionais são agora transformados e adaptados pelas novas tecnologias de informação (Giddens, 2005: 298).

Como tal, Dewett e Jones (2001: 324-325) elaboraram uma explicação sobre qual o papel das TIC dentro das organizações:

“A tecnologia de informação produz muitas eficiências na comunicação, incluindo a capacidade de comunicar de forma mais fácil e económica no tempo e localização geográfica; a capacidade de comunicar mais rapidamente com maior precisão para grupos alvo; a capacidade de registar e classificar o contexto e a natureza dos eventos de comunicação de forma mais confiável e económica; e a capacidade de controlar mais selectivamente o acesso e participação num evento ou rede de comunicação”.

Neste sentido, percebemos que as TIC contribuem de forma bastante positiva para a eficácia organizacional, pois promovem e facilitam a partilha de informação, através da redução ou eliminação das barreiras de espaço e tempo.

Observamos, desta forma, a forte influência que as novas tecnologias de informação têm nas organizações e na Comunicação Organizacional, produzindo efeitos “ao nível do conteúdo da comunicação, dos padrões de comunicação, dos resultados da interacção comunicativa e da própria estrutura organizacional” (Pereira, 2011: 104).

Colocando o foco na Comunicação Interna, salientamos algumas das consequências que as tecnologias de informação podem ter sobre esta temática segundo Favoreto et al. (2006: 5-11):

- i. Agilização dos processos comunicativos – agiliza a comunicação, reduz o tempo e aumenta a velocidade em que são desenvolvidos os processos comunicativos, transmitindo a comunicação de forma mais rápida. Devido à evolução da tecnologia, a gestão da informação passa a ter uma dimensão estratégica nas organizações;
- ii. Integração inter e intradepartamental – facilita as actividades e a comunicação entre os vários departamentos organizacionais, níveis hierárquicos e a integração de novos membros na organização ou departamento;

- iii. Melhoria nos fluxos de trabalho – os recursos tecnológicos têm capacidade para resolver problemas como a quantidade de papéis utilizados e o grande tráfego de informações. A resolução de problemas menores que poderiam influenciar o funcionamento da organização permite aos colaboradores colocar a sua total atenção em problemas cujas soluções vão influenciar os resultados da organização;
- iv. Eliminação ou diminuição das restrições informativas – as restrições dizem respeito a problemas que podem comprometer a organização. A organização da tecnologia de informação em sistemas de informação faz com que as actividades do fluxo informativo sejam automatizadas, contribuindo para que as restrições sejam eliminadas ou diminuídas;
- v. Facilitação na selecção de dados e informações – observa-se nas organizações uma grande quantidade de dados e informação, onde o desafio é perceber quais deles são relevantes e em que situação. O papel da tecnologia de informação é fazer uma triagem e apurar quais os mais importantes, através de um conjunto de instrumentos. A escolha dos dados ou informação é feita de acordo com o seu destinatário;
- vi. Maximização dos conhecimentos compartilhados pelo público interno – cabe à tecnologia de informação retirar da informação disponível o conhecimento necessário para a organização;
- vii. Actualização constante de dados e informações – a tecnologia de informação é constituída por ferramentas informatizadas, pelo que consegue modificar os dados e informações armazenados, fazendo uma constante actualização dos mesmos;
- viii. Redução do custo da transmissão de mensagens – o aumento da quantidade e distribuição dos microcomputadores na organização facilitou o tratamento e a transmissão de dados e informações. Tendo em conta que um instrumento tem a capacidade de transmitir uma grande quantidade de mensagens, o custo de transmissão das mensagens diminuiu;
- ix. Facilitação da mobilidade pessoal – a comunicação em rede e sem fios veio possibilitar a mobilidade sem o comprometimento da comunicação, onde os

indivíduos podem estar em movimento e, ao mesmo tempo, trabalhar em equipa e estar integrados.

No entanto, nem tudo é positivo e as TIC podem também ter alguns efeitos negativos no departamento de Comunicação Interna. Favoreto et al. (2006: 12) defendem que cabe ao líder da organização avaliar os prós e os contras das novas tecnologias e decidir se a sua implementação é, ou não, benéfica. Pereira (2011: 101), expondo a visão de More e Laird (1985), refere algumas preocupações que surgem numa Comunicação Interna demasiado ligada às novas tecnologias: a crescente ligação dos indivíduos com as novas tecnologias, ao mesmo tempo que existe uma separação física; a criação de novas estruturas que advêm da despersonalização das funções da organização; e a comunicação não-verbal que pode gerar problemas de *feedback*. A má utilização e gestão dos recursos tecnológicos pode também ter efeitos bastante negativos para a organização (Osório et al., 2005: 2). Face ao lado negativo das TIC aplicadas à Comunicação Interna, Dewett e Jones (2001: 315) assumem um ponto de vista optimista: ainda que os efeitos da tecnologia de informação não sejam sempre positivos, esta, quando aplicada em certas situações e no contexto correcto, pode significar uma boa adição à estrutura comunicacional da organização, com consequências positivas.

As tecnologias de informação contribuem assim para a sobrevivência da organização, tornando-a mais competitiva, pois acredita-se que os seus recursos sejam capazes de enriquecer e melhorar os processos comunicativos da organização, nomeadamente da Comunicação Interna. Neste sentido, como principais ferramentas disponíveis pelas TIC podemos indicar: a internet; a intranet; as telecomunicações; e-mail; telemóveis; vídeo; calendário electrónico (Osório et al., 2005: 3; Pereira, 2011: 103; Dewett & Jones, 2001: 324). Cabe aos líderes apurar quais destes recursos se adaptam melhor às necessidades e objectivos da organização. A escolha e gestão das ferramentas apropriadas pode significar um aumento de produtividade e o sucesso da organização (Favoreto et al., 2006: 5-11).

Entre todas as ferramentas disponibilizadas pelas TIC, a intranet é, provavelmente, aquela que mais tem evoluído e cuja importância e relevância nas organizações tem vindo a crescer, por ser uma ferramenta que, acima de tudo, permite que a organização trabalhe em rede, onde todos os colaboradores estão interligados, ainda que não estejam no mesmo local. Com um cariz interno, a intranet é uma rede corporativa que utiliza a mesma tecnologia e estrutura que a internet para transferir dados. Uma das principais funções da intranet é agilizar todos

os processos da organização, tanto externos como internos, dando a possibilidade a vários indivíduos de planear estratégias e projectos, maximizando as funções dos colaboradores. Mais ainda, esta ajuda na transmissão e difusão da Cultura Organizacional, assim como no desenvolvimento de uma identidade cultural e organizacional (Moreira & Pon, 2003: 7-8; Nestares, 2002: 253). Tudo isto é possível devido às várias ferramentas que esta disponibiliza: e-mail; *newsletters*; vídeos internos; cursos online; gráficos organizacionais (Hargie & Tourish, 2002: 153).

Segundo Hargie e Tourish (2002: 153-155), a intranet, tal como todos os outros recursos tecnológicos da Comunicação Interna, tem vantagens e desvantagens. Como principais vantagens os autores destacam: eliminação de hierarquias desnecessárias, removendo barreiras comunicacionais; *self-service* dos colaboradores, onde estes podem encontrar a informação que necessitam; o acesso dos indivíduos à informação que precisam sempre que necessário, eliminando o tempo de procura e de espera. Por outro lado, as principais desvantagens apontadas pelos autores são: custo elevado de instalação e manutenção; o impacto que esta tem nos outros meios de comunicação, uma vez que a comunicação cara-a-cara continua a ser o meio mais eficaz; o impacto na inovação, que depende da forma como a intranet é gerida.

Ainda na perspectiva de Hargie e Tourish (2002: 155-156), numa tentativa de superar as desvantagens e valorizar os pontos positivos da intranet, os autores propõem algumas medidas a ter em conta de modo a torná-la numa mais-valia para a organização e para a Comunicação Interna:

- i. Medir o retorno do investimento da intranet – esta deve fortalecer a organização e a sua estratégia de comunicação;
- ii. Ter fácil utilização – adaptar-se aos colaboradores, à sua linguagem e necessidades;
- iii. Ser única, mas sóbria – ter conteúdos novos e inovadores e que, ao mesmo tempo, não sejam demasiado extravagantes;
- iv. Diminuir barreiras de entrada – permitir o acesso a todos os colaboradores;
- v. Ser útil – servir para satisfazer as necessidades dos colaboradores e da organização;

- vi. Estar actualizada – as actualizações devem ser feitas com regularidade, com conteúdos relevantes;
- vii. Fornecer *feedback* – saber o que está bem e mal, e melhorar;
- viii. Ser criativa – a criatividade do conteúdo melhora o impacto da informação nos indivíduos.

Em suma, a intranet representa “um instrumento de comunicação interna que possui um grande potencial para se tornar um dos principais instrumentos de comunicação dirigida entre a empresa e seus funcionários e parceiros”. Importa então que seja feita uma boa gestão da intranet, saber quando e como implantá-la, em que situação e contexto e fazendo uso das ferramentas adequadas (Moreira & Pon, 2003: 8).

Desta forma, concluímos que a revolução nas tecnologias de informação a que temos vindo a assistir transformou por completo as organizações e a forma como estas fazem Comunicação Interna. Ao nível dos efeitos na estrutura organizacional, as TIC influenciam o lugar e o papel que a Comunicação Interna desempenha na estrutura das organizações, em muito devido à possibilidade de comunicar entre grandes distâncias e em tempos diferentes (Hargie & Tourish, 2002: 152; Pereira, 2011: 106-107). Cabe agora às organizações e aos seus líderes continuarem a promover e a desenvolver as Tecnologias de Informação e Comunicação, para que possam tirar o melhor partido destas e evoluir, desenvolver novos procedimentos e formas de actuar, melhorar a produtividade e os resultados da organização e da sua Comunicação Interna.

3. A Comunicação Interna como reforço dos Valores Culturais nas organizações

Como referimos anteriormente, a Comunicação Interna representa uma parte fulcral e indispensável das organizações. Acima de tudo, a Comunicação Interna “contribui para o desenvolvimento e a manutenção do clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, auxiliando o crescimento contínuo das actividades e serviços” (Silva, 2009: 14). Mais ainda, a Comunicação Interna revela-se importante para uma gestão organizacional adequada e para a criação de objectivos tendo em conta os colaboradores.

Com isto, é possível “a criação e seu desenvolvimento de um clima de confiança, credibilização, transparência e sentimento de pertença dos seus colaboradores com a organização”, de modo a que os colaboradores desempenhem melhor as suas funções (Brandão & Portugal, 2015: 152).

De acordo com Kreps (1990), citado por Ruão (1999: 11), a Comunicação Interna tem duas funções essenciais: fornecer informações sobre a cultura aos colaboradores e, ao mesmo tempo, integrá-los nessa mesma Cultura Organizacional. Para Reyes (2012: 128), a mesma temática tem o papel de alinhar, comprometer e de integrar. Alinhar, no sentido de relacionar com os objectivos e Valores Culturais da organização; comprometer, através da valorização do que a organização faz em prol dos colaboradores; e integrar, ou seja, ajudar todos os departamentos procurando a união.

Verificamos, deste modo, a existência de uma forte relação entre a Comunicação Interna e a Cultura Organizacional, sendo ambas áreas fundamentais das organizações. Numa organização, a comunicação tem a função de possibilitar o desenvolvimento e existência de uma cultura. Uma vez definida, cabe à Cultura Organizacional guiar a comunicação e os seus processos dentro da organização. Assim sendo, e relembrando uma vez mais o conceito, podemos definir a Cultura Organizacional como “padrões de conduta criados, desenvolvidos e praticados por um determinado agrupamento social e que passa a ter valor para esse grupo em função da uniformidade de pensamento e ação”. Ou seja, a cultura é definida através de aprendizagens dos seus membros, relevantes para que todos eles tenham a mesma visão e sejam evitados conflitos (Marchiori & Vilaça, 2011: 5-8).

A Cultura Organizacional simboliza a empresa, caracteriza a forma como esta actua, impõe a eficácia, a integração interna e externa e o controlo. A cultura centra-se em valores, crenças e princípios, que ditam os alicerces da organização. Uma vez que concede a todos os membros da organização os mapas cognitivos e a capacidade de compreenderem e influenciarem o comportamento na organização, a cultura tem o papel de unir a organização, ao justificar o comportamento e acções dos indivíduos (Silva, 2009: 23; González, 2012: 54; Tichy, 1983: 253-254).

Neste sentido, percebemos que a cultura é uma área essencial da organização, pois está presente em todas as tarefas e acções realizadas pelos seus membros (González, 2012: 55).

De acordo com Bilhim (2001: 188), para que possa existir uma cultura e para que esta seja identificada como tal, deve existir um grupo ao qual a cultura está agregada e que defenda os seus valores. Designa-se por um grupo um conjunto de pessoas que partilham os mesmos objectivos, valores, regras e problemas, e que sejam capazes de resolver esses problemas em conjunto de acordo com os seus valores. Um grupo, em qualquer actividade que realize, deve agir sempre em conformidade com os seus valores e com a sua identidade.

Assim sendo, classificamos os valores como parte fulcral da cultura e da organização. Camara et al. (2001: 169-170), ao fazerem referência a Rockech (1973), atribuíram aos valores uma componente afectiva, cognitiva e comportamental, no sentido em que o indivíduo pode sentir um desejo emocional para ter determinado comportamento e todas as suas acções ou comportamentos são influenciados pelos valores. Como tal, o papel dos Valores Culturais em relação à organização é fazer com que os colaboradores se identifiquem com a organização e que desenvolvam um sentimento de pertença.

Na perspectiva de Denison (1991), abordado em González (2012: 65), os valores são importantes porque funcionam como um elemento motivador do comportamento dos indivíduos e definem o carácter e a natureza da organização, desenvolvendo um sentimento de identidade e de pertença para com a mesma. Também de acordo com Tamayo (1999), citado por Tamayo (2005: 199), os Valores Organizacionais têm a particularidade de guiar a vida dentro da organização, nomeadamente o comportamento, atitudes, conquista dos objectivos, clima e influenciam ainda a forma de pensar dos indivíduos e o seu processo de tomada de decisão. Compreender os valores de uma organização significa então compreender o seu funcionamento e a sua estrutura. Segundo Camara et al. (2001: 592), a Comunicação Interna constrói a cultura da organização e solidifica os seus valores.

A cultura e os seus valores são da máxima importância para a organização, para o seu desenvolvimento e estrutura. Verificamos também que a cultura está intimamente relacionada com a Comunicação Interna, pois uma necessita da outra para subsistir. A Cultura Organizacional influencia a Comunicação Interna, ao mesmo tempo que a Comunicação Interna promove e transmite a cultura (Pereira, 2015: 40). Segundo Miller (1994), em Zulato (2015: 94), no que diz respeito à Cultura Organizacional, o papel da Comunicação Interna é transmiti-la aos colaboradores, tornando-a compreensível e acessível, através da transmissão e reforço dos seus valores, clima, rituais e comportamentos

adequados. A criação e manutenção da cultura da organização é feita através da comunicação entre os seus membros.

Cada organização tem de ter uma cultura única e que seja capaz de influenciar o comportamento dos seus membros. Numa primeira fase, quando um novo membro entra na organização, toda a transmissão da Cultura Organizacional deve ser feita através da Comunicação Interna, pelo que este novo membro deve aceitar aquilo que lhe é transmitido, de modo a sentir-se aceite e integrado (Brandão & Portugal, 2015: 167; Brandão, 2014: 361).

Tendo em conta a relevância da cultura e dos seus valores dentro da organização, importa abordar em maior profundidade o papel da Comunicação Interna na transmissão e reforço destas mesmas componentes. Rego (1986: 34) e Brandão e Portugal (2015: 152), afirmam que a Comunicação Interna pode ser considerada um sistema de interações e de partilha de significados de grupo, organizacionais e pessoais, e cuja função é orientar o comportamento dos colaboradores e reforçar os Valores Culturais da organização. Assim sendo, são várias as ferramentas que podem ser utilizadas pela Comunicação Interna para fazer esta transmissão e reforço.

Para Ferreira et al. (2011: 421), a comunicação descendente é umas das principais formas de transmitir a cultura e a sua estratégia, uma vez que parte do topo da organização, dos seus líderes, onde são definidos os Valores Culturais. Este tipo de comunicação é uma forma mais directa de transmitir as mensagens relacionadas com a cultura.

Do ponto de vista de Davis e Newstrom (1989: 62), quando uma organização desenvolve uma cultura, esta tem o dever de a comunicar, transmiti-la aos seus membros para que estes possam aceitá-la e estar integrados. Uma das principais ferramentas utilizadas na transmissão e reforço da Cultura e Valores Organizacionais é a socialização, isto é, o processo contínuo de transmissão de elementos-chave da Cultura Organizacional aos membros da organização. Schein (1990: 115) defende que o processo de socialização é aquele onde a organização procura novos membros que já tenham algumas suposições, valores e crenças presentes na Cultura Organizacional, para que o processo seja mais fácil e exista uma maior retenção. Seguindo a mesma linha de pensamento, Pereira (1999: 248) sustenta que a cultura “é o produto da socialização organizacional”, isto é, ao socializar, através da Comunicação Interna e das relações interpessoais, são aprendidas e transmitidas

informações sobre a organização, sobre o que esta deve ser e quais os valores que defende e que a caracterizam.

Por sua vez, Camara et al. (2001: 190-193) expõem três factores que contribuem para o reforço e manutenção da cultura e dos seus valores:

- i. Métodos de recrutamento – recrutar pessoas que tenham valores comuns e que sejam compatíveis com aqueles defendidos pela organização;
- ii. Actuação da direcção – ditar qual o comportamento a seguir e agir como um exemplo para todos os colaboradores;
- iii. Métodos de socialização – contribuir para que os novos membros se adaptem à Cultura Organizacional.

Com um foco particular também na socialização, os mesmos autores caracterizam as histórias, rituais, símbolos materiais e a linguagem como algumas das ferramentas utilizadas no processo de socialização, onde o objectivo é transmitir e reforçar a cultura aos colaboradores. Através das histórias é possível recordar e reforçar aos colaboradores quais são os valores e padrões da organização e de que forma podem utilizá-los no seu dia-a-dia. Os rituais “são actividades repetitivas que traduzem e reforçam os valores-chave da organização, os objectivos prioritários e os exemplos de sucesso”, cuja função principal é validar os valores, definir objectivos futuros e determinar de que modo os colaboradores devem incorporar estes mesmos valores. Os símbolos materiais estão relacionados com as regalias atribuídas pela organização com base numa hierarquia, e o seu papel é transmitir aos colaboradores quem são as pessoas mais importantes da organização, qual o comportamento ideal e o nível de igualdade desejado. Por fim, a linguagem utilizada na organização tem como objectivo conferir-lhe uma identidade e distingui-la das demais. Esta linguagem pode constituir uma barreira para os novos membros da organização pelo que, uma vez ultrapassada, esta gera um sentimento de pertença forte onde o indivíduo se sente mais comprometido com a organização (Camara et al., 2001: 193-195).

Neves (2014: 62) apresenta as relações interpessoais como forma de transmitir e reforçar os Valores Culturais dentro da organização. A autora afirma que as relações interpessoais

“desempenham um papel central na transmissão e na formação da cultura organizacional pois é através das interações entre os membros da organização que os valores são comunicados e moldados”.

Brandão e Portugal (2015: 150-151) abordam a gestão participativa como uma forma de transmissão da cultura. Para os autores, esta gestão participativa baseia-se em relações interpessoais e numa comunicação pró-activa. A promoção de uma gestão participativa proporciona maiores níveis de motivação e uma maior participação dos colaboradores. Este tipo de gestão apenas é possível através da Comunicação Interna, que promove a comunicação e a interação entre os colaboradores e entre estes e a organização. Assim sendo, a gestão participativa permite que as capacidades individuais de cada colaborador sejam notadas e resultem em benefício da organização. A constante interação entre os colaboradores e a organização, faz com que a transmissão da cultura e dos valores seja mais eficaz.

Os instrumentos disponibilizados pela Comunicação Interna dão a conhecer as políticas e as futuras acções da organização, pelo que servem de ligação entre os colaboradores e as organizações, “gerando um efeito agregador das suas práticas e táticas na visão partilhada do projecto cultural e valores de cada organização” (Brandão & Portugal, 2015: 155). Neste caso, os instrumentos da Comunicação Interna, quando bem geridos, podem contribuir para a transmissão e reforço da cultura e valores da organização. Posto isto, verificamos uma influência do uso das tecnologias de informação na Cultura Organizacional, no sentido em que facilita a partilha de valores, normas e crenças, através da rápida transmissão de informação entre as pessoas e as unidades em que se encontram (Dewett & Jones, 2001: 332).

Entre todas as ferramentas da Comunicação Interna relacionadas com as Tecnologias de Informação e Comunicação, a intranet é talvez aquela que mais se destaca como o melhor sistema de Comunicação Interna das organizações, por permitir o acesso à informação corporativa de forma fácil e rápida, bem como a facilidade com que alcança todos os membros da organização. Mais do que isso, a intranet funciona como um gestor do comportamento organizacional, que gera uma necessidade de compromisso e sentimento de pertença, capaz de impulsionar e reforçar a Cultura, Valores e Identidade Organizacionais junto dos colaboradores (Nestares, 2002: 253).

Brandão e Portugal (2015: 156), bem como Duterme (2002: 31), consideram a intranet como um dos mais importantes instrumentos de Comunicação Interna, por proporcionar uma melhor gestão da mesma e uma maior participação ao nível dos colaboradores. Através da intranet é possível desenvolver todo o tipo de conteúdos, nomeadamente aqueles que promovam uma maior satisfação e motivação por parte dos colaboradores, bem como uma maior ligação e conhecimento da Cultura e Valores Organizacionais.

A transmissão dos Valores Culturais tem, como pudemos constatar, um papel da máxima importância nas organizações. Para González (2012: 49), é bastante difícil fazer a gestão da comunicação dos valores, uma vez que esta deve ser genuína, clara e evidente, onde não existe espaço para erros. Os Valores Organizacionais não são flexíveis nem relativos, têm uma razão de ser. Assim sendo, quando uma organização desenvolve bons valores, que representem bem a sua cultura, e os comunica de forma eficaz, pode alcançar a união e a integração dos seus membros, tornando a organização numa instituição mais forte e coesa.

Concluindo, é importante continuar a desenvolver a Comunicação Interna, bem como a sua componente tecnológica, de modo a evoluir cada vez mais dentro das organizações. Quanto mais desenvolvida for a Comunicação Interna, mais facilidade e melhores ferramentas vão existir para transmitir a Cultura e os Valores Organizacionais aos colaboradores. Um colaborador que esteja integrado na organização, que conheça e viva de acordo com os seus valores, é uma mais-valia para qualquer organização, onde os níveis de satisfação, motivação e eficácia serão mais elevados, o que, conseqüentemente, se irá reflectir nos resultados da própria organização.

Capítulo III – Memória Descritiva

1. Enquadramento da Organização Objecto de Estudo

A organização que será objecto de estudo desta investigação é, como já foi referido anteriormente, a ATREVIA. Esta é uma organização de origem espanhola, fundada em 1988 por Núria Vilanova, naquilo que começou por ser um projecto empreendedor, e cujo objectivo inicial era ajudar os clientes a criar relações com os meios e ensinar as competências de comunicação aos seus líderes. Com mais de 25 anos de experiência, a ATREVIA assume-se como a consultora global de comunicação com espírito latino número um em Espanha. Actualmente tem parceiros em cinco continentes e está presente em 17 países: Espanha, Portugal, Argentina, Bolívia, Brasil, Bélgica (Bruxelas), Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Estados Unidos da América (Miami e Washington DC), Guatemala, México, Paraguai, Peru, Porto Rico e República Dominicana, o que revela uma forte presença na América Latina. Em 2015, a organização sofreu uma reinvenção, mudança de imagem e de nome, onde a antiga INFORPRESS passou a denominar-se ATREVIA (ATREVIA, 2017a).

Em 1999 a ATREVIA inaugurou a sua primeira sede internacional, em Portugal na cidade de Lisboa, da qual ficou responsável Ana Margarida Ximenes, que permanece ainda hoje como presidente da ATREVIA Portugal. Actualmente, a organização conta dois escritórios em Portugal, um principal em Lisboa, com 33 colaboradores, e um escritório mais pequeno no Porto, com 5 colaboradores, perfazendo um total de 38 colaboradores em Portugal.

A missão defendida pela organização é “ajudamos o mundo a entender-se melhor”, transmitindo a ideia de uma nova visão sobre a comunicação e a forma de trabalhar, em que se procura influenciar a sociedade, com a construção de um novo modelo de consultoria estratégica e de agência criativa, com particular enfoque nas áreas da Comunicação Audiovisual, Design, Eventos, Investigação e Plataformas Digitais. Em Portugal, as áreas de trabalho subdividem-se em três áreas principais de consultoria: Corporate, Marcas e Pessoas.

A área de Corporate procura potenciar resultados, preparar o negócio e os clientes para as possíveis influências e impactos, promover alianças e gerir os riscos, de modo a tornar as organizações e os clientes mais competitivos. As suas principais áreas de acção são:

- Posicionamento e Reputação;
- *Crisis e Issues*;
- *Public Affairs e Lobby*;
- Comunicação financeira e *Investors Relations*;
- Relações Corporativas e *Market Access*.

A área de Marcas coloca o seu foco principal nas próprias marcas com as quais trabalha, fazendo com que estas sejam alvo de destaque, ao tentar criar um compromisso com o público. Procuram, acima de tudo, converter os consumidores em fãs das marcas. Esta área tem uma forte componente digital, sendo que tem um sub-departamento de comunicação digital. As suas actividades principais prendem-se com as seguintes áreas:

- Comunicação Externa e RP;
- Comunicação especializada no sector da Saúde;
- Comunicação especializada no sector do Grande Consumo;
- Comunicação especializada no sector das Tecnologias de Informação;
- Comunicação Online.

Por fim, a área de Pessoas tenta valorizar aquilo que, segundo a ATREVIA, é o mais importante numa organização: as próprias pessoas. O seu objectivo é fazer com que os colaboradores sejam o impulsionador da mudança, criando uma aliança entre os colaboradores e a organização, desenvolvendo um compromisso. As suas principais áreas de actividade são:

- *People Engagement e Employer Branding*;
- Gestão da Mudança e Alinhamento da Direcção;
- Comunicação Interna;
- Formação, Desenvolvimento de Directores e Talento;
- Cultura e Valores na Empresa Familiar (ATREVIA, 2017a).

Para além das áreas de trabalho descritas anteriormente, a ATREVIA assume também um grande papel na área da investigação, na tentativa de desenvolver e melhorar o conhecimento no âmbito da comunicação. Neste sentido, a organização objecto de estudo tornou-se pioneira em várias áreas de investigação, que não tinham antes sido exploradas, tal como a

Comunicação Interna (através do Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa); o bom governo corporativo (através do Fórum do Bom Governo e Accionistas); ou a Cultura e os Valores em empresas familiares (mediante o Fórum da Empresa Familiar) (ATREVIA, 2017a).

No que respeita à Cultura Organizacional, a ATREVIA assume-se como uma empresa com uma forte cultura, que procura sempre envolver e valorizar os seus colaboradores. Essencialmente, esta é uma empresa multinacional com uma forte cultura familiar, na qual todos os colaboradores participam e contribuem para o seu desenvolvimento. Tem uma cultura aberta, na medida em que não existe uma hierarquia rígida, ainda que existam departamentos e chefes. O trabalho realiza-se em *open space* e as pessoas têm a liberdade de se movimentarem e de conviverem umas com as outras. É uma empresa bastante exigente do ponto de vista da entrega e do tempo dedicado pelos colaboradores, onde existe um grande compromisso da parte destes (Ximenes, 2017).

A ATREVIA defende a ideia de que a comunicação tem o poder de mudar realidades e, por isso, aposta fortemente na investigação e no desenvolvimento de conhecimento como transformador empresarial e social. Através da fundação criada pela organização, a *Fundación INFORPRESS*, participa e desenvolve vários projectos sociais e está envolvida em iniciativas como *The Global Compact* ou a *Fundación Seres*. Neste sentido, verificam-se algumas crenças da organização, referentes a esta cultura e forma de pensar: o ser humano é comunicação; a comunicação é movimento; a comunicação tem o poder de transformar; devemos ser generosos na partilha de conhecimento; devemos ser melhores e superarmo-nos sempre; a vontade de aprender torna-nos melhores; temos que nos atrever e enfrentar desafios (ATREVIA, 2017b).

O que distingue a cultura da ATREVIA Portugal da ATREVIA noutros países é, por vezes, a própria situação geográfica e a cultura dos próprios países, sendo que a cultura portuguesa é diferente da cultura espanhola, e também distinta da cultura vivida na América Latina ou na América do Norte, o que influencia a sua Cultura Organizacional (Ximenes, 2017).

A ATREVIA assume também a ideia de que a comunicação é movimento, um movimento do qual todos fazem parte. Tendo isto em conta, esta organização trabalha com base nos seguintes valores:

- i. **Somos corajosos e valentes**, por tudo o que ultrapassaram, venceram desafios e por terem chegado tão longe;
- ii. **Somos imperfeitos**, mas sempre dispostos a melhorar;
- iii. **Somos inquietos**, sempre à procura de adrenalina e novos desafios;
- iv. **Somos comprometidos**, com a organização e com o trabalho;
- v. **Somos flexíveis**, por estarem dispostos a ouvir e a ajudar;
- vi. **Somos dialogantes**, por estar em contacto com os diferentes *stakeholders*;
- vii. **Somos exploradores**, são curiosos por tudo o que acontece à sua volta e no mundo da comunicação;
- viii. **Somos honestos**, vêem a empresa como a sua segunda casa;
- ix. **Somos empreendedores**, porque tentam potenciar o negócio da empresa;
- x. **Somos peleones e lutadores**, porque nunca desistem dos desafios;
- xi. **Somos generosos e agradecidos**, por todo o apoio recebido;
- xii. **Somos sociais**, por se preocuparem com as pessoas (Ximenes, 2017; ATREVIA, 2015a).

No que diz respeito à política de Comunicação Interna, a ATREVIA defende uma política activa e crucial para o funcionamento da empresa. Actualmente tentam implementar cada vez mais técnicas de Comunicação Interna, para que a organização possa continuar a evoluir e, acima de tudo, para unir os colaboradores e fazer com que estes partilhem e celebrem os acontecimentos e as suas conquistas. As principais técnicas de Comunicação Interna utilizadas pela organização são:

- Intranet serATREVIA;
- E-mails;
- *Skype*;
- *Conference calls*;
- Cartazes;
- Grupos do *WhasApp*;
- WikiATREVIA (partilha de ideias e propostas para clientes) (Ximenes, 2017).

Ao longo dos anos, a ATREVIA tem sido reconhecida pelo seu trabalho ao conquistar diversos prémios nacionais e internacionais. No ano de 2015, a organização destacou-se nos *Mercury Excellence Awards*, onde recebeu uma menção honrosa pela newsletter “Be On” criada para a Astellas Pharma (ATREVIA, 2015b). Em 2016 venceu os *SABRE Awards EMEA*, na categoria “Iberia”, pelo projecto “A Way to Explain the State Budget That Even Kids Can Understand!”, desenvolvido para a Deloitte Portugal, tornando-se assim na única empresa portuguesa premiada (Marketeer, 2016). Já este ano, ficou entre os quatro finalistas dos *European Excellence Awards*, na categoria de “Compensation & Benefits/Incentives”, vendo recompensado o *ebook* “Benefits Guide. Santander Totta, the best bank to work for” para o Banco Santander Totta (European Excellence Awards, 2017).

2. Memória Descritiva

Este trabalho de investigação tem por base a realização de um estágio curricular no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança. Este estágio realizou-se na organização objecto de estudo ATREVIA, e teve a duração de seis meses, tendo sido iniciado a 18 de Outubro de 2016 e finalizado a 18 de Abril de 2017.

Durante os seis meses, o estágio foi realizado no Departamento de Marketing, em que todo o meu trabalho foi supervisionado por uma consultora do Departamento de Marketing, inicialmente a Esther Paredes e, na segunda parte do estágio, pela Carolina Pereira. Ainda que a empresa objecto de estudo seja uma consultora de comunicação, as actividades desenvolvidas neste departamento não se prendem com o Marketing dos clientes, mas sim

com uma dinâmica de Marketing interno da organização, cujo objectivo é desenvolver iniciativas que permitam um melhoramento e a promoção da ATREVIA.

Desenvolvi várias actividades, como o trabalho com uma base de dados interna, com a intranet e outras áreas da Comunicação Interna, Comunicação Externa e também organização de eventos. Seguidamente, irei enumerar e dar uma breve explicação das principais actividades que desenvolvi ao longo do estágio.

- i. Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa (OCI)** – esta entidade foi criada pela ATREVIA, em parceria com a Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa (que constituem os membros do Conselho Fundador), e conta com empresas como a BP, EDP, PT e Teleperformance como membros Assessores. O OCI foi criado com o objectivo aprofundar e estudar as características da Comunicação Interna como meio de transmitir valores, cultura, identidade corporativa e gestão da marca interna. O meu contributo para o OCI recaiu maioritariamente na organização dos seus eventos, nomeadamente dos *Get Together* (conferências em que dois ou três oradores convidados, normalmente directores de Comunicação ou Recursos Humanos, expõem a realidade da sua empresa de acordo com um tema definido previamente sobre Comunicação Interna para os convidados), e também da cerimónia anual de entrega dos Prémios OCI (cerimónia em que estão presentes todos os candidatos aos prémios, nas várias categorias, e são anunciados os vencedores, por um júri composto pelos Membros Fundadores e Assessores do OCI e um Presidente do júri convidado). As minhas tarefas eram constituídas por toda a logística envolvente antes, durante e depois dos eventos, criar e lançar os convites, gerir as presenças, entrar em contacto com os oradores convidados e organizar as apresentações.

- ii. Tertúlias de Comunicação** – consistem num almoço informal, onde a figura principal é um orador convidado, por norma alguém de renome do mundo da Comunicação, como Gonçalo Reis, Presidente da RTP, que interage e conversa com os convidados durante o almoço, estes últimos que têm a liberdade de fazer questões ao orador. Estas Tertúlias representam para a ATREVIA uma oportunidade de fortalecer laços com os clientes, assim como aproximar e reunir figuras dos meios de

Comunicação com o mundo empresarial. O meu papel estava relacionado com a organização do evento, contactar espaço, enviar convites a oradores, criar e enviar o convite aos convidados, gerir as presenças e de toda a sua logística antes e após o evento.

- iii. **Site ATREVIA** – no qual desenvolvi duas actividades distintas. Uma primeira passava por actualizar a parte da actualidade do site, escrevendo notícias relevantes relacionadas com o universo da ATREVIA e colocando-as online, ou traduzindo para português e publicando algumas notícias do site espanhol da ATREVIA, relevantes para Portugal. A segunda actividade prendia-se com o blog da ATREVIA, em que mensalmente ou de dois em dois meses pedia a um consultor que escrevesse um artigo de opinião sobre um determinado tema, que depois era revisto e publicado.
- iv. **serATREVIA** – é a intranet da ATREVIA, comum a todos os países onde a empresa está sediada, pelo que funciona da mesma forma para todos os colaboradores. Uma vez que a empresa é de origem espanhola, e a grande maioria dos escritórios estão situados em países da América do Sul, todos os conteúdos da intranet estão em espanhol. Dentro do serATREVIA existem várias ferramentas, com as mais variadas finalidades, todas elas para uso interno, de Comunicação Interna. As minhas funções estavam relacionadas com várias ferramentas existentes na intranet.
- v. **CRM (*Customer Relationship Management*)** – é uma ferramenta do serATREVIA, e consiste numa base de dados, onde se guardam as informações de todos os clientes, ex-clientes, potenciais clientes ou empresas com as quais se tenha algum tipo de relação. Dentro do CRM, as minhas principais funções eram a introdução de dados dos novos clientes, actualização dos dados dos clientes ou contactos antigos, introduzir as campanhas realizadas, reuniões, envio de e-mails, criação de eventos e fazer o seu seguimento.
- vi. **Hall of Fame** – é uma ferramenta da intranet, e uma forma de incentivar a conquista de novos contactos, reuniões e clientes, através de contactos pessoais ou familiares dos colaboradores, e pelos quais estes são recompensados monetariamente. A minha função era receber as informações dos colaboradores que tinham angariado o

contacto ou reunião, inserir no CRM, e entrar em contacto com colegas da Comunicação Interna da ATREVIA em Espanha, para que as informações dos colaboradores portugueses ficassem visíveis na intranet, e estes pudessem receber a sua recompensa.

- vii. **ATREVIA *al dia*** – também esta é uma ferramenta disponível no serATREVIA, que se destina à publicação de notícias com interesse interno para a empresa, como a conquista de novos projectos ou clientes, iniciativas de Comunicação Interna, protocolos criados com outras empresas, sendo que estas podem ser lidas por todos os colaboradores de todos os países. O meu papel era elaborar e colocar as notícias na plataforma.

De todas as actividades que desenvolvi, foi o trabalho e o envolvimento com a intranet serATREVIA que despertou o meu interesse em relação ao tema da Comunicação Interna, pelo facto de serem tantas as ferramentas disponíveis, podendo observar a tamanha importância dada à Comunicação Interna na ATREVIA. Concluí mais tarde que seria interessante fazer uma ligação entre a Cultura e a Comunicação Interna, e perceber de que forma a Comunicação Interna, englobando todas as suas ferramentas disponíveis, influencia os colaboradores e a forma como estes recebem e percebem a Cultura Organizacional da empresa.

Capítulo IV – Metodologia

1. Problemática e Objectivos de Investigação

Tal como definiram Quivy e Campenhoudt (2008: 89), a problemática é considerada uma “abordagem ou perspectiva teórica que decidimos adoptar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida”, tornando possível “interrogar os fenómenos estudados”. Assim sendo, a definição da problemática de investigação é uma das etapas mais importantes de toda a investigação, pois determina o rumo da investigação, a recolha dos dados e a sua relevância, permitindo ainda um melhor conhecimento do tema a tratar, assim como determinar quais os objectivos e finalidade da investigação, tendo por isso de estar em conformidade com o objecto de estudo e com a pergunta de partida. A definição da problemática tem por objectivo colocar questões como “o quê”, “quem” e “porquê”, que serão respondidas no decorrer da investigação (Fortin et al., 2009: 142-160; Deshaies, 1992: 176-178). Quando se dá início a determinada investigação, esta apresenta-se sempre destinada à formulação de um problema e ao caminho para a sua resolução, sendo que o ponto de partida para uma investigação deve ser uma situação onde existam interrogações, dúvidas, um descontentamento ou vontade de melhorar que necessite de respostas, algo que elucide todas as questões. Desenvolver a problemática de investigação significa criar um obstáculo ao qual nos propomos a resolver, remete-nos para uma situação que necessita de uma transformação, de melhorias, de respostas para as suas dúvidas e questões (Fortin et al., 2009: 66-67; Deshaies, 1992: 178).

A elaboração da problemática consiste em dois momentos distintos da investigação. O primeiro momento diz respeito à exploração de leituras, que podem ser complementadas por entrevistas, analisando as várias problemáticas que possam surgir, compará-las entre si e a sua possível metodologia. A partir de toda a pesquisa, torna-se mais fácil definir qual o ponto de vista a adoptar, e situá-lo no campo teórico, que será o ponto de referência para a investigação. Num segundo momento, a problemática de investigação é construída a partir de toda a pesquisa e recolha de dados feita no primeiro momento, um trabalho desenvolvido progressivamente e que torna a investigação mais coerente e estruturada, através da escolha de uma orientação teórica. A definição da problemática permite avaliar os objectivos e ambições de investigação iniciais, bem como compreender as suas limitações, sendo

possível, se necessário, reformular a pergunta de partida (Quivy & Campenhoudt, 2008: 89-102).

Em suma, uma vez identificada a problemática, a sua exploração irá permitir a planificação das etapas seguintes da investigação, sempre com vista na solução da mesma. Quando esta não é definida correctamente, a validação do estudo pode ser comprometida assim como a obtenção de respostas conclusivas (Deshaies, 1992: 176-196).

Desta forma, sabendo que cada organização é única, possuidora de uma cultura com características únicas, como os valores, ideais e normas que as distinguem umas das outras (Bilhim, 2001: 192-193), é importante e relevante perceber qual o papel da Comunicação Interna na Cultura organizacional, do ponto de vista dos seus responsáveis. Neste sentido, a problemática a desenvolver nesta investigação será perceber como é que a dimensão estratégica da política de Comunicação Interna, considerando todos os meios disponíveis, influencia o modo como os membros de uma organização percebem a cultura da mesma, tentando decifrar até que ponto a Comunicação Interna transmite os valores defendidos pela cultura. Tendo em conta todos estes pontos, é desenvolvida a seguinte pergunta de partida, esta que será a pergunta central de toda a investigação, onde estão centrados os objectivos da mesma (Quivy & Campenhoudt, 2008: 102):

Qual o papel dos responsáveis da organização ATREVIA na transmissão da sua Cultura através da Comunicação Interna?

O presente estudo apresenta vários objectivos que visam contribuir para o desenvolvimento da organização ATREVIA, assim como dos colaboradores que dela fazem parte.

Como objectivos pessoais, esta investigação surge com a vontade de desenvolver em maior profundidade o tema da Comunicação Interna dentro das organizações, por ser uma temática que desde cedo despertou o meu interesse, e uma das razões pelas quais decidi realizar o Mestrado em Ciências da Comunicação. Pretendo também conseguir analisar e compreender a dinâmica de trabalho numa agência de comunicação, aliando aquela que é a minha experiência de trabalho na área da Comunicação à realização deste relatório de estágio. Como tal, a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação é uma motivação pessoal.

Em relação aos objectivos práticos, aquilo que pretendo é poder desenvolver um estudo que possa ajudar e promover melhorias na organização ATREVIA, na forma como esta trabalha e gere a sua cultura, acrescentando-lhe valor.

Por fim, os objectivos de pesquisa que motivam esta investigação são perceber qual a importância da Comunicação Interna para uma organização, assim como analisar o contributo da Comunicação Interna no desenvolvimento e transmissão da Cultura Organizacional.

Como complemento à pergunta de partida, foram desenvolvidas as seguintes questões de investigação, que irão determinar “o ângulo sob o qual o problema será considerado, o tipo de dados a colher, assim como as análises a realizar” (Fortin et al., 2009: 72), e serão posteriormente suportadas nas hipóteses em investigação, que poderão, ou não, ser aferidas:

- i. Os Valores culturais definidos pela organização são recebidos e compreendidos pelos seus responsáveis?
- ii. A Comunicação Interna tem um papel activo no desenvolvimento e transmissão da Cultura Organizacional e dos seus valores?

2. Estratégia Metodológica

No ramo das Ciências Sociais, em que se procura acima de tudo a clareza e a simplicidade com uma fundamentação metodológica (Santo, 2015: 8), o principal objectivo é estudar a realidade tal como ela é, os seus fenómenos e todos os sujeitos que neles estejam envolvidos. A investigação tem exactamente esse propósito: consiste na procura e aplicação de conhecimento, no enriquecimento da área teórica a desenvolver, nas escolhas da responsabilidade do investigador, desde a definição do tema e das hipóteses, na selecção do método de investigação a utilizar para a recolha e análise de dados (Hill & Hill, 1998: 3), o que demonstra a importância de todas as etapas da investigação.

Neste sentido, Fonseca (2008: 4) indica quatro etapas do processo de investigação que devem ser respeitadas, de modo a desenvolver uma investigação validável, capaz de atingir os objectivos referidos anteriormente:

- i. Definir o tema central da investigação, assim como o seu objecto de estudo. Nesta fase estão ainda contemplados a problemática de investigação e a revisão de literatura, abordando as várias teorias existentes;
- ii. Estruturar a investigação, através da definição do modelo de investigação que mais se adequa ao estudo, da população e da amostragem;
- iii. Formação da investigação, composta pela selecção das técnicas de recolha de dados, que estarão em conformidade com o modelo;
- iv. Análise de dados, onde são analisados e tratados todos os dados recolhidos e formuladas as conclusões.

Hill e Hill (1998: 2) tendo como factor diferenciador a revisão de literatura relevante para o tema em questão, fazem ainda a distinção de uma dada investigação, dentro do campo da investigação empírica:

- i. Investigação pura, capaz de contribuir para o enriquecimento da literatura numa determinada área teórica;
- ii. Investigação aplicada, cujo objectivo é conseguir retirar da literatura em questão as hipóteses de investigação e aplicá-las;
- iii. Investigação aplicável, em que o tema da investigação surge através de um problema prático para o qual se tenta encontrar uma solução.

Segundo Joseph Maxwell (2013: 3), todas as investigações empíricas devem desenvolver um desenho conceptual da investigação, isto é, elaboração bem definida da estrutura da investigação, onde estão definidas as várias etapas do processo, nomeadamente o método de

investigação escolhido, o que permite observar com maior clareza quais as forças e as limitações da investigação.

Todo o trabalho de investigação necessita de uma componente teórica de modo a obter validade científica. A revisão da literatura permite-nos criar as nossas próprias hipóteses através da avaliação e comparação dos trabalhos realizados anteriormente, de modo a criar novas conclusões (Hill & Hill, 1998: 6). Na presente investigação, a componente teórica representa um papel bastante importante, não só na formulação das hipóteses, mas na criação da pergunta de partida e das questões de investigação, assim como no fornecimento das ferramentas necessárias para a escolha do método e das técnicas de investigação mais adequados e no seu desenvolvimento e aplicação.

No que diz respeito à escolha do método de investigação, esta depende não só “da orientação do investigador, das suas crenças, da sua preferência e, sobretudo, da questão colocada” (Fortin et al., 2009: 37), mas também do conteúdo teórico desenvolvido anteriormente. Através da revisão de literatura é possível apurar qual o método mais adequado para esta investigação, bem como definir quais as técnicas de recolha de dados mais eficazes no alcance dos objectivos definidos.

Tendo em conta todos estes parâmetros, é importante que, em primeiro lugar, seja feita uma distinção entre os conceitos de método e metodologia. O método tem a função de planear a investigação encontrando o melhor caminho para que esta alcance os seus objectivos, sendo necessário um constante alinhamento com os objectivos e os conteúdos desenvolvidos anteriormente na investigação. O método pode originar o “planeamento e concretização de uma ou mais técnicas e procedimentos” e, como tal, vai condicionar e influenciar o rumo da investigação, juntamente com as suas futuras conclusões. Por outro lado, a metodologia dedica-se ao estudo dos métodos, das suas várias técnicas e da sua validade (Santo, 2015: 10-15).

O conceito de método divide-se entre método qualitativo e o método quantitativo, duas abordagens que representam diferentes ideologias e cuja distinção é feita com base no processo de investigação e na produção de conhecimento (Carmo & Ferreira, 2008: 193). Apesar de cada um destes métodos ter características próprias que os distinguem um do

outro, estes apresentam também algumas semelhanças. De seguida, vou apresentar uma definição para cada um deles.

O método qualitativo utiliza um raciocínio indutivo, a partir da observação de um determinado acontecimento retira as conclusões com base nessa observação, ou seja, as conclusões são conseguidas através da observação de exemplos e da generalização dos mesmos (Onwuegbuzie, 2000: 7-8; Carmo & Ferreira, 2008: 197). Este tem por base o paradigma naturalista, guiado por crenças, onde a existência de várias realidades é uma possibilidade, em que cada uma delas é determinada pelas percepções dos próprios indivíduos e pode mudar com o tempo. O seu objectivo é compreender e descrever a realidade e os fenómenos únicos e imprevisíveis de uma forma mais aprofundada do ponto de vista do sujeito, procurando a elaboração de teorias (Fortin et al., 2009: 26-37; Carmo & Ferreira, 2008; 198; Fonseca, 2008: 8). Carmo e Ferreira (2008: 198) classificam a investigação qualitativa como descritiva, sendo que a descrição deve ser rigorosa e feita através da recolha de dados pelo investigador, que podem ter a forma de “transcrições de entrevistas, registos de observações, documentos escritos (pessoas e oficiais), fotografias e gravações vídeo”. Cook e Reichardt (2005: 25) acrescentam as entrevistas em profundidade, a observação participante e a etnografia como técnicas de recolha de dados qualitativos. No que respeita à validade do estudo, na vertente qualitativa o próprio investigador é quem dá credibilidade ao estudo, tornando a competência, rigor e a vida pessoal factores influenciadores (Patton, 2002: 14).

Num lado oposto, o método quantitativo representa o raciocínio dedutivo, um processo cognitivo no qual o investigador parte de uma noção mais geral e forma conclusões específicas através de factos e regras (Onwuegbuzie, 2000: 7). Este está relacionado com o paradigma positivista, onde a realidade observada é única e inalterável e os factos e princípios são independentes dos contextos social e histórico, sob os quais o investigador não exerce qualquer influência. O método quantitativo é caracterizado pela medição de variáveis e obtenção de resultados numéricos que podem ser generalizados e aplicados a outras populações e contextos (Fortin et al., 2009: 26-30). Carmo e Ferreira (2008: 196-197) completam afirmando que o objectivo deste paradigma é generalizar os resultados a uma população a partir de uma amostra, estabelecer relações causa-efeito e prever fenómenos. Como limitações apontam a complexidade do ser humano e a subjectividade do investigador,

pois a existência de respostas e variáveis diferentes tornam-se difíceis de controlar. As técnicas quantitativas de recolha de dados são maioritariamente de cariz experimental, como análises estatísticas, onde o questionário é na maioria das vezes a técnica de eleição dos investigadores (Cook & Reichardt, 2005: 25; Fonseca, 2008: 8). Para que um estudo quantitativo seja válido, este depende da correcta utilização das técnicas de recolha de dados, que devem ser administradas de acordo com pressupostos previamente definidos (Patton, 2002: 14).

Por todas as razões apresentadas anteriormente, esta investigação irá apresentar um cariz qualitativo, o que irá possibilitar o estudo de um fenómeno do ponto de vista naturalista e compreender a realidade vivida pelos indivíduos (Fortin et al., 2009: 29), utilizando técnicas de recolha deste método, tanto na vertente exploratória, como na vertente prática. Esta investigação científica será então composta por dois grandes momentos no que respeita a recolha de dados. Um primeiro momento será composto pela recolha de dados secundários através de uma análise documental, brochuras, folhetos, livros de uso interno e externo da organização, complementados pela observação participante e por uma entrevista de cariz exploratório a um membro da direcção de Portugal da organização: a Dr^a Ana Margarida Ximenes, Presidente da organização em Portugal. Tendo em conta que na ATREVIA Portugal existem apenas 38 colaboradores (Lisboa/Porto), devido à sua relevância para a investigação e à proximidade da Dr^a Ana Margarida Ximenes com a sede em Madrid, esta foi alvo de uma entrevista exploratória, que serviu de auxílio para a criação do guião das entrevistas em profundidade. O segundo momento será composto pela recolha de dados primários, através da realização de entrevistas em profundidade a responsáveis da organização em Portugal e Espanha. As entrevistas em profundidade realizadas em Portugal serão referentes apenas à ATREVIA Lisboa, enquanto que as realizadas em Espanha serão referentes à ATREVIA Madrid, uma vez que, pela relevância que os locais em causa têm para a organização, optámos por nos focar apenas nas sedes de ambos os países. Neste sentido, optámos por seleccionar apenas uma pessoa em Portugal para ser alvo de uma entrevista em profundidade, sendo esta a pessoa que ocupa o segundo lugar na hierarquia da ATREVIA Portugal, e as restantes sete pertencentes ao escritório de Madrid, de modo a que o número de entrevistas fosse representativo do número de colaboradores de cada sede. Cada uma destas entrevistas é representativa das áreas de comando funcionais da empresa face à temática e objectivos do estudo.

2.1. Dados Secundários

2.1.1. Análise Documental

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008: 202-203), a recolha de dados documentais pode ser feita na forma de “documentos manuscritos, impressos ou audiovisuais, oficiais ou privados, pessoais ou provenientes de um organismo, contendo colunas de números ou textos”, sendo em todos os casos necessário verificar a credibilidade dos documentos recolhidos, assim como a exactidão das informações neles contidas, a fim de garantir que estes são válidos e se adequam aos objectivos da investigação.

Esta é considerada uma técnica bastante vantajosa para a investigação científica. Destacam-se como pontos fortes a economia de recursos temporais e monetários, a exactidão e a amplitude de documentos recolhidos (Quivy & Campenhoudt, 2008: 203; Yin, 2001: 108).

Como principal objectivo da análise documental, destaca-se a verificação empírica e a interpretação dos dados recolhidos para uma consequente revisão das hipóteses, de modo a que nas conclusões seja possível apontar quais os pontos a melhorar no modelo de análise ou propor novas investigações futuras (Quivy & Campenhoudt, 2008: 211).

Neste sentido, na análise documental da presente investigação serão analisados documentos recolhidos previamente durante a realização do estágio curricular na ATREVIA, documentos estes que são destinados para uso interno e externo da organização, compostos por folhetos, brochuras, livros que irão permitir um maior conhecimento e compreensão da empresa, da sua cultura e valores, assim como auxiliar no desenvolvimento da entrevista exploratória e das entrevistas em profundidade, a realizar como dados primários.

2.1.2. Observação Participante

A observação participante é, segundo Selltiz et al., (1987: 112), uma técnica de natureza exploratória. Esta destaca-se como técnica de recolha de dados pelo facto do investigador não ser apenas um observador passivo, mas sim alguém que assume uma ou mais funções dentro do grupo ou organização em estudo, passando a fazer parte integral da mesma. Esta

técnica é particularmente útil em estudos antropológicos de grupos culturais distintos e em ambientes ligados ao quotidiano de um grupo ou organização (Yin, 2001: 116).

O objectivo principal da observação participante é conseguir analisar aquilo que não é verbalizado, avaliar os fenómenos tal como eles acontecem, no seu contexto real. Para que as observações sejam consideradas válidas, estas devem ser precisas e rigorosas, e o investigador deve ser capaz de observar a reprodução dos fenómenos e o relacionamento entre os vários dados obtidos (Quivy & Campenhoudt, 2008: 197-198).

Esta técnica é particularmente vantajosa no que diz respeito à participação em eventos ou grupos que de outra forma não seria possível ao investigador, tornando possível a compreensão da realidade e dos fenómenos do ponto de vista de alguém dentro do objecto de estudo (Yin, 2001: 116). Quivy e Campenhoudt (2008: 199) referem ainda que o facto de se observar e analisar os fenómenos no momento em que estes ocorrem, faz com que os dados recolhidos sejam espontâneos, pois não foram planeados pelo investigador, o que confere uma maior autenticidade aos resultados.

Tendo feito parte da organização ATREVIA durante seis meses, esta técnica será particularmente útil na observação de tudo o que é a estrutura da organização, a sua cultura e valores, a forma como é feita a comunicação, representando aquilo que é o ponto de vista de um colaborador da empresa.

2.1.3. Entrevista Exploratória

Esta técnica é considerada um complemento das leituras, tendo como principal função ajudar no desenvolvimento da problemática de investigação, ao afunilar o campo de pesquisa e seleccionar a informação mais relevante daquela obtida através das leituras. O objectivo principal das entrevistas exploratórias é, portanto, complementar as informações recolhidas através das leituras e obter novos dados sobre o tema a ser estudado que permitam verificar as hipóteses estabelecidas anteriormente, pelo que estas devem ser abertas e flexíveis. A análise do conteúdo deste tipo de entrevistas permite a descoberta de novos conceitos sobre o tema e novas ideias que irão auxiliar a parte futura da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008: 69-81).

A entrevista exploratória, devido ao seu carácter flexível, permite que a recolha dos dados seja feita em maior profundidade, e que as informações recolhidas sejam mais precisas. Quando presencial, esta possibilita ainda a análise das atitudes e dos comportamentos do entrevistado, dos quais também podem ser retiradas conclusões (Quivy & Campenhoudt, 2008: 194; Lakatos & Marconi, 1991: 198).

Após a aplicação da análise documental e da observação participante, a entrevista exploratória será utilizada como complemento às duas primeiras técnicas e como preparação e recolha de dados secundários para a elaboração e aplicação de entrevistas em profundidade (dados primários da investigação). Será realizada uma entrevista exploratória a um membro da direcção de Portugal da organização objecto de estudo, com o intuito de recolher dados que permitam compreender qual a cultura e valores defendidos pela organização, de que forma estes são transmitidos aos colaboradores e qual o papel da Comunicação Interna nessa transmissão. A pessoa que será alvo de entrevista é a Dr^a Ana Margarida Ximenes, Presidente da organização em Portugal. Esta escolha recaiu sobre o facto da Dr^a Ana Margarida Ximenes ser a Presidente da ATREVIA Portugal e ter uma relação de proximidade com a sede da ATREVIA Espanha, tendo por isso um grande conhecimento da organização e de toda a sua envolvente.

2.2. Dados Primários

2.2.1. Entrevistas em profundidade

No que diz respeito a investigações qualitativas, a entrevista é considerada como a principal técnica de recolha de dados, esta que consiste num tipo de comunicação verbal estabelecida entre duas pessoas, para a troca de informações acerca de um determinado assunto, caracterizada pela existência de contacto directo entre o entrevistador e o respondente (Quivy & Campenhoudt, 2008: 192; Carmo & Ferreira, 2008: 141-142). A entrevista apresenta como principais objectivos a compreensão dos factos e acontecimentos da mesma forma que estes são interpretados pela população, contribuindo para o tratamento de um problema social e a capacidade de complementar outras técnicas de recolha de dados (Fortin et al., 2009: 375; Lakatos & Marconi, 1991: 195). A utilização da entrevista em profundidade é recomendada quando o investigador não encontra as respostas para as suas questões na

documentação ou estas não são viáveis, ou quando procura poupar tempo e recursos recorrendo a especialistas sobre o tema (Carmo & Ferreira, 2008: 144-145).

A entrevista pode assumir várias formas. A entrevista estruturada caracteriza-se pela existência de um roteiro estabelecido previamente e seguido pelo entrevistador, com questões pré-determinadas. Por outro lado, na entrevista não-estruturada não existe guião a seguir, as questões são maioritariamente abertas, e o entrevistador é livre de liderar as situações conforme considere necessário (Lakatos & Marconi, 1991: 197). Por fim, a entrevista espontânea permite que o entrevistador questione pessoas-chave para o estudo sobre os factos e pedindo a sua opinião (Yin, 2001: 112).

Como vantagens desta técnica, destacam-se as seguintes: em relação ao inquérito por questionário, permite uma melhor amostragem da população em estudo; várias pessoas podem não ter a capacidade de responder correctamente às questões por escrito e, como tal, a entrevista presencial ou por telefone é vantajosa; esta é flexível na sua duração e permite a utilização de recursos visuais e a recolha de informações mais precisas (Selltiz et al., 1987: 19-21; Lakatos & Marconi, 1991: 198).

Neste sentido, na presente investigação serão realizadas entrevistas estruturadas em profundidade a alguns responsáveis da organização ATREVIA (Lisboa e Madrid), com o intuito de compreender qual é a sua visão da cultura e dos valores da organização, e até que ponto esta vai ao encontro daquela que pretende ser transmitida pela própria organização.

3. Universo e Amostra em Investigação

Em toda e qualquer investigação científica existe a necessidade de recolha de dados, para que seja possível confirmar, ou não, as hipóteses definidas. Estes dados são recolhidos dentro de um grupo, que se espera ser representativo de uma determinada população. Denomina-se de Universo ou População o total de entidades das quais se procura retirar conclusões. Idealmente, os dados seriam recolhidos a partir de todo o Universo em estudo. Não sendo possível, por falta de tempo ou recursos para observar a sua totalidade, é retirada uma Amostra de casos que seja representativa do Universo, pois só assim se podem considerar os dados como válidos. Assim sendo, pode ser feita a distinção entre dois tipos de Universos:

Universo alvo (o Universo inquirido corresponde ao total Universo); ou Universo inquirido (o Universo inquirido corresponde a uma Amostra do Universo total) (Hill & Hill, 2002: 41-44).

Tendo estas informações em conta, o Universo desta investigação será o total dos colaboradores da ATREVIA Portugal (Lisboa) e ATREVIA Espanha (Madrid). A parte do Universo referente a Portugal apenas irá incluir os colaboradores que fazem parte do escritório de Lisboa (33), por este ser a sede nacional da empresa e devido ao facto do escritório do Porto ter apenas cinco colaboradores, podendo os resultados obtidos sobre Lisboa ser representativos de todo o país. Tal também é justificável pelo facto do foco deste estudo serem apenas as sedes de Portugal e Espanha, sendo Lisboa e Madrid as áreas de observação. O Universo referente à ATREVIA Madrid perfaz então um total de 150 colaboradores, pelo que o Universo total desta investigação é de 183 colaboradores. Neste sentido, a Amostra para a realização desta investigação será de 8 responsáveis da organização objecto de estudo, resultando numa entrevista por cada 23 colaboradores, de forma a obter resultados que sejam representativos do total do Universo em estudo.

Assim sendo, serão realizadas oito entrevistas em profundidade aos responsáveis da ATREVIA, sendo que, será entrevistado um colaborador da ATREVIA Portugal (Lisboa) e sete da ATREVIA Espanha (Madrid). Os colaboradores escolhidos para participar neste estudo foram escolhidos tendo em conta as áreas de maior relevância da organização face às temáticas do estudo em causa.

A responsável da ATREVIA Portugal (Lisboa) entrevistada foi Filipa Primo, responsável da área de Marcas & Digital (Anexo B). As responsáveis entrevistadas da ATREVIA Espanha (Madrid) foram as seguintes: Rosa Perez, membro do Departamento da Direcção (Anexo C); Ana Pérez Tejedor, responsável de Eventos (Anexo D); Maria Garcia, responsável da área de Consumo (Anexo E); Sara Gomez, responsável da área de Audiovisual (Anexo F); Sara Parra, responsável de Reputação e Crise (Anexo G); Silvia Diaz, Directora de Contas de Saúde (Anexo H); Sonia Romero, Directora de Formação/Área de Pessoas (Anexo I).

4. Limitações do Estudo

Como limitações ao estudo que possam pôr em causa a sua validade, posso destacar o facto de já não fazer parte integral da organização objecto de estudo e, por isso, se revelar mais difícil a aplicação das técnicas de recolha de dados, nomeadamente da entrevista exploratória e das entrevistas em profundidade.

Outro factor que posso considerar como limitação é a distância geográfica entre o escritório de Lisboa e o escritório de Madrid, no que respeita à aplicação das entrevistas em profundidade, por não haver oportunidade de fazer as entrevistas pessoalmente, recorrendo a entrevistas via e-mail.

A organização objecto de estudo tem bastantes colaboradores com menos de um ano de antiguidade e existe um elevado número de entradas e saídas de colaboradores da organização por ano. Tal pode influenciar os resultados que se pretendem alcançar nesta investigação.

Por último, após alguns meses de trabalho e com o desenvolvimento do estudo, que inicialmente teria uma vertente de investigação mista, este revelou-se mais vocacionado para a estratégia da organização objecto de estudo e não para a visão de todos os seus colaboradores. Neste sentido, decidimos alterar o foco do estudo, tornando-o numa investigação qualitativa, optando pelo uso de entrevistas em profundidade como principal técnica de recolha de dados.

5. Constructo metodológico

A presente investigação fará uso dos seguintes modelos, previamente apresentados e analisados, para o desenvolvimento da técnica de Entrevistas em profundidade:

1. O modelo de Orlindo Gouveia Pereira (1999: 249), que aborda os principais aspectos a ter em conta relativamente à Cultura Organizacional:
 - i. Identidade pessoal e profissional nas suas relações com a organização (identidade organizacional);

- ii. Autonomia pessoal (dependência, responsabilidade, criatividade, oportunidades);
- iii. Estrutura da organização (modelos, normativos, práticas e rede de comunicação);
- iv. Rede de apoio social (expectativa de ser apoiado, quando experimentar dificuldades profissionais ou pessoais, pelos colegas, superiores e subordinados);
- v. Estilo de liderança (em sentido lato, referindo-se a chefias, direcção, comando ou liderança);
- vi. Sistema de recompensas (não apenas o salário, mas também o reconhecimento e outros reforços positivos);
- vii. Sistema de gestão de conflito (prontidão, sentido de justiça, eficiência);
- viii. Valorização do risco (modos de, e incentivos a assumir riscos);
- ix. Símbolos (ritos, cerimónias, metáforas e histórias);
- x. Valores.

e

- 2. O modelo de Lionel Brault (1993: 82-88), que apresenta as sete funções principais da Comunicação Interna na organização:
 - i. Função Informativa (objectivo de transmitir informações e o conhecimento);
 - ii. Função de Integração (objectivo de desenvolver o sentimento de inclusão e partilha de valores);
 - iii. Função de Retroacção (objectivo de criar o diálogo entre todos os membros);

- iv. Função de Sinal (objectivo de transmitir mensagens de forma homogénea);
- v. Função Comportamental (objectivo de orientar todos os membros num só sentido);
- vi. Função de Mudança (objectivo de motivar as pessoas a uma maior aceitação da mudança);
- vii. Função Imagem (objectivo de comunicar a imagem da organização).

Assim sendo, as questões desenvolvidas nas Entrevistas em profundidade terão por base tópicos sobre cultura, valores e Comunicação Interna abordados nestes dois modelos, com o objectivo de averiguar se estes se verificam, ou não, na organização objecto de estudo. A correspondência entre os modelos referidos e as questões das Entrevistas em profundidade observa-se na seguinte tabela:

Tabela 4 – Correspondência entre os modelos, questões das Entrevistas em profundidade e Hipóteses em investigação

Modelo	Questões	Hipótese
Orlindo Pereira (1999)	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 15	Hipótese 1
Lionel Brault (1993)	11; 12; 13; 14; 15	Hipótese 2

Fonte: Elaboração própria

No que respeita os vários pontos dos dois modelos, estes relacionam-se com as perguntas da seguinte forma:

Tabela 5 - Relação das questões com as diferentes variáveis dos modelos de Pereira (1999) e de Brault (1993)

Modelo	Questões	Variáveis
Modelo de Orlindo Pereira (1999)	Questão 1	x. Valores
	Questão 2	i. Identidade pessoal e profissional
	Questão 3	ii. Autonomia pessoal
	Questão 4	iii. Estrutura da organização
	Questão 5	iv. Rede de apoio social
	Questão 6	v. Estilo de liderança
	Questão 7	vi. Sistema de recompensas
	Questão 8	vii. Sistema de gestão de conflito
	Questão 9	viii. Valorização do risco
	Questão 10	ix. Símbolos
Modelo de Lionel Brault (1993)	Questão 11	i. Função Informativa iii. Função de Retroacção iv. Função de Sinal
	Questão 12	ii. Função de Integração
	Questão 13	v. Função Comportamental vi. Função de Mudança
	Questão 14	vii. Função Imagem
Modelo de Orlindo Pereira (1999) e Modelo de Lionel Brault (1993)	Questão 15	Valores, Função Informativa, Função de Integração, Função de Retroacção, Função de Sinal, Função Comportamental, Função de Mudança, Função Imagem

Fonte: Elaboração própria

6. Hipóteses em Investigação

Considera-se uma hipótese “um modo de raciocínio que parte de um pressuposto, de uma afirmação ou de proposição que deverá posteriormente ser confirmada ou infirmada”, através da recolha e análise de dados (Deshaies, 1992: 248). Considerada uma etapa de grande importância no processo de investigação, Fortin et al. (2009: 165-166) são da mesma opinião, definindo a hipótese como “um enunciado que antecipa relações entre variáveis e que necessita de uma verificação empírica”, sendo que uma investigação pode conter mais

do que uma hipótese, e que são estas que irão influenciar quais os métodos de investigação a utilizar e como analisar os resultados obtidos. As hipóteses são obtidas através do quadro teórico, do qual são extraídas.

O objectivo principal das hipóteses é então sugerir várias soluções para os problemas já definidos, que possam ser verificadas e, ao mesmo tempo guiar a recolha de dados e informações, assim como a sua análise (Lakatos & Marconi, 1999: 30; Deshaies, 1992: 248).

A temática desta investigação assenta principalmente em dois conceitos-chave, a Cultura Organizacional e a Comunicação Interna, que se interrelacionam, e que deram origem a duas hipóteses distintas, estas que serão futuramente analisadas para serem ou não aferidas.

Assim sendo, foram desenvolvidas as seguintes Hipóteses em investigação:

H1 – Os Valores Culturais da ATREVIA são compreendidos e bem-recebidos pelos seus colaboradores dirigentes;

H2 – A existência de uma política de Comunicação Interna activa com uma função integradora e informativa permite a transmissão dos Valores Culturais da ATREVIA.

Capítulo V – Estudo de Caso: ATREVIA

1. Análise dos Dados Secundários

Com o intuito de construir uma base exploratória capaz de auxiliar o desenvolvimento da técnica principal de recolha de dados primários (Entrevistas em profundidade), foram utilizadas três técnicas diferentes para recolha dos dados secundários: Entrevista Exploratória; Análise Documental; e Observação Participante. Em seguida irei analisar os dados recolhidos em cada uma das técnicas.

1.1. Análise Documental

Esta técnica permitiu, como foi já referido, a recolha de documentos internos e externos da organização. Através da análise destes documentos foi possível obter um maior conhecimento acerca da cultura, missão e valores da organização. A recolha documental consistiu na análise de folhetos internos; um livro da autoria de Núria Vilanova, Fundadora e Presidente da ATREVIA; vídeos na plataforma YouTube; site da organização (www.atrevia.com); Código de Ética e Conduta da organização; documentos internos disponíveis na intranet. A reflexão em profundidade dos materiais recolhidos permitiu apurar informações bastante relevantes, das quais destaco os seguintes pontos:

- i. A organização, hoje com o nome ATREVIA, foi inicialmente criada com o objectivo principal de alcançar o sucesso e ajudar os seus clientes nas áreas das competências da comunicação e das relações com os *media*.
- ii. A ATREVIA defende que a comunicação tem o poder de mudar realidades e, como tal, apostam na investigação e no desenvolvimento de conhecimento como ferramentas para fazer transformações a nível empresarial e social.
- iii. A missão da ATREVIA é “ajudamos o mundo a entender-se melhor”, através da comunicação, que é vista como algo que está em constante movimento.

- iv. A Cultura Organizacional da ATREVIA baseia-se em oito princípios éticos: Responsabilidade, devido ao impacto que as actividades da organização podem causar; Transparência, em todas as formas de comunicação; Lealdade, pelo cumprimento da lei e dos regulamentos de todos os países onde se encontra, assim como respeita as suas culturas e costumes; Integridade, é objectiva e imparcial; Excelência, procura melhorias contínuas, a eficiência e excelência em tudo o que faz; Igualdade, trata todas as pessoas de igual forma, rejeitando todo o tipo de discriminação; Sustentabilidade, por causar o menor impacto possível no ambiente; e Compromisso, com o trabalho e com os resultados.
- v. A cultura da ATREVIA tem como base um conjunto de crenças que contribuíram a o seu desenvolvimento e dos seus valores: o ser humano é comunicação; a comunicação é movimento; a comunicação tem o poder de transformar o mundo; a generosidade de partilhar conhecimento permite conhecer-se enquanto pessoa e aos clientes; a imperfeição dá a oportunidade de se superar; a vontade de aprender torna-nos melhores; devemos atrever-nos.
- vi. Existe uma intranet denominada serATREVIA, criada do zero aquando da transformação de imagem e nome da organização. Esta ferramenta da Comunicação Interna está disponível para todos os colaboradores em todos os países onde a organização está sediada, onde é possível encontrar e usufruir de várias ferramentas internas. O idioma utilizado nesta intranet é o espanhol.

1.2. Observação Participante

Uma vez que os principais conceitos abordados e estudados nesta investigação são a Cultura Organizacional, Valores e a Comunicação Interna, era importante que através desta técnica de Observação Participante se conseguisse recolher informações acerca destas temáticas. Desta forma, tive a oportunidade de presenciar e acompanhar o dia-a-dia na organização objecto de estudo, onde foi possível compreender a dinâmica da organização, as relações estabelecidas entre esta e os seus colaboradores e de que forma estes reagem e interagem com a cultura da organização.

A organização que tive a oportunidade de observar e participar durante seis meses está dividida em três áreas principais de trabalho na consultoria: Corporate, Marcas e Pessoas. Cada uma destas áreas tem a sua missão, que está presente na decoração das paredes do escritório. A área de Corporate tem como missão “construímos pontes, criamos alianças”, e o seu principal objectivo é desenvolver projectos capazes de tornar os seus clientes mais fortes e competitivos como empresas, valorizando o risco e as alianças construídas. A missão da área de Marcas é “agitamos marcas, criamos entusiastas”, e o que procuram é trazer ao cimo e realçar o melhor das suas marcas e clientes através dos seus projectos, tornando simples consumidores em fãs. A área de Marcas tem uma forte componente na área da comunicação digital, denominada internamente de E-Com. A área de Pessoas defende a missão “impulsionamos o valor mais importante das organizações” e, tal como o próprio nome indica, tem como principal foco as pessoas, os colaboradores da organização, preocupando-se com o seu bem-estar e com áreas de grande importância como a Comunicação Interna e a gestão da mudança. Existe ainda um departamento transversal, de *Media & Research*, que dá apoio a todas as áreas, e cujo objectivo principal é desenvolver um processo de selecção, recolha, classificação e valoração de notícias presentes nos órgãos de comunicação social, de acordo com as necessidades definidas pelos clientes, de modo a poder avaliar a eficiência das acções de comunicação realizadas para cada cliente.

A ATREVIA tem dois escritórios em Portugal, um em Lisboa e outro no Porto, sendo o primeiro a sede do país e que tive a oportunidade de observar. Cada equipa é constituída por um chefe de equipa, que coordena e está a par de todos os projectos e clientes da sua equipa. Em cada equipa encontram-se também os consultores senior, com mais anos de experiência e maior responsabilidade, e os consultores junior, com menos experiência mas com grande vontade de aprender e evoluir. Todas as equipas são ainda constituídas por pelo menos um estagiário que dá apoio aos vários projectos. Todos os colaboradores têm oportunidades de evoluir e de subir na carreira, através de novos projectos e clientes mais ambiciosos. Também os estagiários têm possibilidades de evoluir e de se tornarem em consultores junior, como consequência do seu esforço e da qualidade do seu trabalho, tal como me foi possível observar em primeira mão estas progressões de carreira.

A empresa está disposta como *open space*, onde cada consultor tem a sua secretária e o seu espaço pessoal para trabalhar, mas juntamente com outros colaboradores da mesma área de

trabalho no mesmo espaço, com o intuito de fomentar a partilha de ideias e opiniões, facilitar o trabalho em equipa e aliviar a tensão do ambiente de trabalho. Durante a minha estadia na empresa, pude observar os benefícios desta forma de trabalho, pois facilita bastante o trabalho em equipa entre dois ou mais consultores num mesmo projecto, fomenta a criatividade e novas ideias e possibilita a troca de opiniões, ainda que dois consultores não estejam envolvidos no mesmo projecto.

De modo a proporcionar a cada colaborador a oportunidade de desenvolver as suas capacidades, é realizada mensalmente uma reunião de equipa, de modo a expor os projectos e clientes de cada um, promover uma troca de ideias e opiniões acerca dos mesmos, e um espaço para críticas construtivas em relação a cada colaborador. Esporadicamente são também realizadas reuniões de cada área no escritório de Madrid, onde os colaboradores de vários países têm a oportunidade de estar presentes, neste que é um espaço de partilha de ideias, projectos interessantes e que pode servir de inspiração para o trabalho pessoal de cada um.

A ATREVIA assume uma preocupação com os seus colaboradores e com o seu bem-estar, tendo por isso desenvolvido vários protocolos com diversas marcas e empresas, das mais variadas áreas, onde todos os colaboradores, incluindo os estagiários, podem usufruir de descontos e benefícios. Alguns destes protocolos abrangiam também os próprios clientes da empresa. Além destes protocolos, a empresa promove também um estilo de vida saudável, onde todos os dias existe fruta fresca à disposição dos colaboradores, assim como têm a possibilidade de consultas médicas anuais grátis.

A Comunicação Interna da ATREVIA presta também especial atenção ao bem-estar dos colaboradores e à sua integração na empresa. Ao longo de seis meses pude observar e participar em diversas campanhas e actividades organizadas pela Comunicação Interna. Todas as actividades tinham como intuito fomentar a integração e inclusão de todos os colaboradores, fomentar a diversão, o convívio e a partilha de ideias e experiências, melhorar as relações interpessoais, para que também o ambiente de trabalho e a produtividade pudessem melhorar. Como principais actividades destaco o ritual inicial de integração com direito a cartaz de boas-vindas; prenda e postal de aniversário; o festejo do Magusto e de *Halloween*; o almoço anual de Natal, com a presença dos colaboradores de Lisboa e do Porto.

Para além de iniciativas da Comunicação Interna com o intuito de promover o convívio e a partilha, a organização objecto de estudo procura também desenvolver actividades em que o foco seja a transmissão da Cultura Organizacional e dos seus valores. Uma das actividades que tive a oportunidade de assistir e participar foi um concurso interno a nível global, onde os colaboradores de todos os países participaram, em que o objectivo era promover os valores ATREVIA, através de um vídeo em que cada equipa representava um dos comportamentos que definem a organização e que foram criados segundo os seus valores. Esta iniciativa revelou-se um sucesso, com uma participação sem precedentes e onde, não só existiu a diversão, convívio e partilha de ideias e culturas, mas também um maior interesse e conhecimento por todos os Valores Culturais da empresa.

1.3. Entrevista Exploratória

No dia 17 de Maio de 2017 foi possível realizar uma entrevista presencial de cariz exploratório à Dr^a Ana Margarida Ximenes, Presidente da ATREVIA Portugal, organização objecto de estudo (Anexo A). Esta entrevista revelou-se bastante importante, na medida em que tivemos acesso ao ponto de vista de uma das principais responsáveis da organização objecto de estudo, que está em constante contacto com a temática da presente investigação. Como Presidente da organização em Portugal, teve um papel de destaque na criação e desenvolvimento da sua Cultura Organizacional e, em conjunto com outros responsáveis, na criação dos seus Valores Culturais, defendidos actualmente pela organização. Assim sendo, conseguimos compreender quais são os seus valores, como funciona a sua cultura, e de que forma estes são vividos dentro da organização e pelos seus colaboradores. Foi ainda possível compreender qual o papel da Comunicação Interna dentro da organização, e de que forma esta contribui para a transmissão da Cultura e dos Valores Organizacionais aos colaboradores.

Desta forma, após recolher e analisar as respostas, pudemos concluir através da realização da entrevista os seguintes pontos:

- i. Apesar de ser uma empresa multinacional, a cultura da organização é familiar, onde existe um constante espírito de apoio e entajuda. É também uma cultura aberta

onde, apesar de existirem vários departamentos e responsáveis, não se verificam grandes divisões hierárquicas.

- ii. Ainda que se viva uma grande multiculturalidade nos vários escritórios presentes em diferentes países, todos eles vivem e defendem uma única Cultura Organizacional.
- iii. A ATREVIA tem doze valores, adaptados e desenvolvidos após a mudança de imagem e nome da organização: somos corajosos e valentes; somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar; somos inquietos; somos comprometidos; somos flexíveis; somos dialogantes; somos exploradores; somos honestos; somos empreendedores; somos peleones e lutadores; somos generosos e agradecidos; somos sociais.
- iv. A ATREVIA acredita que a decoração do escritório faz parte da cultura da sua organização, que contribui para o bem-estar dos colaboradores e para o desenvolvimento de um sentimento de pertença. A organização procura estimular o contacto e o convívio entre os colaboradores, através da disposição dos seus escritórios.
- v. Cada colaborador contribui de forma individual, através do seu trabalho, para o desenvolvimento da organização e da sua cultura.
- vi. A função da Comunicação Interna na ATREVIA é unir os colaboradores, fazer com que estes vivam a vida com a intensidade, dentro e fora da organização e, acima de tudo, incentivar à partilha. A Comunicação Interna permite a junção das pessoas e que os colaboradores se entrem ajudem e completem.
- vii. A Comunicação Interna é essencial para o funcionamento da organização, com uma importância cada vez maior devido à dimensão crescente da empresa. O foco da organização está na aposta em mais e novas técnicas de Comunicação Interna (intranet; e-mails; cartazes; campanhas; concursos; *WhatsApp*; *Yammer*).

- viii. A diversão é um aspecto importante para a organização e que faz parte da sua cultura, pelo que se tenta incorporá-lo no dia-a-dia da organização, através da Comunicação Interna.
- ix. A diversidade é bastante importante para a ATREVIA, pelo que procura pessoas diferentes, de nacionalidades e gerações diferentes.

2. Análise dos Dados Primários

Com o objectivo de responder à pergunta de partida e aferir as hipóteses em investigação, foi desenvolvido um guião de Entrevista em profundidade, que teve como base dois modelos teóricos, o modelo de Orlindo Pereira (1999) e o modelo de Lionel Brault (1993). O primeiro modelo permitiu desenvolver questões acerca da Cultura Organizacional e dos seus Valores, enquanto que o segundo modelo estava relacionado com a Comunicação Interna.

Nestas Entrevistas em profundidade foram desenvolvidas e aplicadas perguntas de resposta aberta, de modo a permitir aos entrevistados expressar a sua opinião e ponto de vista da forma mais clara e completa possível. O guião da Entrevista foi o mesmo para todos os entrevistados. Uma vez que o principal método de recolha de dados consistia numa Entrevista em profundidade, e o anonimato dos entrevistados não era necessário, não foram colocadas quaisquer questões de caracterização. Assim sendo, as questões foram divididas em dois grandes blocos, de acordo com os dois modelos teóricos já referidos anteriormente. Num primeiro momento, as questões vão ao encontro das dez variáveis do modelo Pereira (1999) sobre quais os aspectos a ter em conta numa Cultura Organizacional. No segundo bloco as questões foram desenvolvidas de acordo com as sete variáveis do modelo de Brault (1993), que aborda as sete principais funções da Comunicação Interna. A pergunta final procurou apurar a relação entre a Comunicação Interna e a transmissão dos Valores Culturais na empresa objecto de estudo, agregando em si todas as variáveis de ambos os modelos.

2.1 Resultados dos dados do estudo

Questão 1 – Dentro dos Valores Culturais: “somos corajosos e valentes”, “somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar”, “somos inquietos”, “somos comprometidos”, “somos flexíveis”, “somos dialogantes”, “somos exploradores”, “somos honestos”, “somos empreendedores”, “somos peleones e lutadores”, “somos generosos e agradecidos”, e “somos sociais”, quais considera mais relevantes para a estratégia da política de Comunicação Interna da organização? E quais são, na sua opinião, os valores mais presentes na organização?

A primeira questão tinha como objectivo avaliar os Valores Culturais da ATREVIA, assim como a sua importância e presença na empresa, de acordo com os seus responsáveis. Neste sentido, a questão estava dividida em duas, a primeira focada na estratégia da política de Comunicação Interna da organização, enquanto que a segunda tinha particular foco na presença dos mesmos valores na organização. Assim sendo, apurou-se que os valores mais relevantes para a organização são “somos honestos” e “somos comprometidos”, sendo cada um deles referidos por três dos entrevistados. Seguem-se, com duas referências cada um, os valores “somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar”, “somos flexíveis”, “somos peleones e lutadores” e “somos exploradores”. Por fim, os valores mencionados uma vez foram “somos inquietos”, “somos dialogantes”, “somos generosos e agradecidos” e “somos sociais”. Verificamos que existem opiniões bastante diversas no que diz respeito aos Valores Culturais e à sua relevância, uma vez que dos doze valores presentes na organização dez foram referidos como mais relevantes. Verifica-se esta divergência de opiniões no testemunho de Filipa Primo (Anexo B), no qual refere que todos os valores são relevantes e importantes à sua maneira, e estão presentes no dia-a-dia da empresa, não sendo possível seleccionar apenas um. As respostas obtidas na segunda parte da primeira questão permitem concluir que os valores mais presentes na organização são “somos flexíveis” e “somos honestos”, ambos referidos por duas pessoas, seguidos dos valores “somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar”, “somos dialogantes”, “somos generosos e agradecidos”, “somos empreendedores” e “somos comprometidos”, com uma menção cada um. Concluindo, os principais Valores Culturais da organização são “somos honestos” e “somos flexíveis”.

Questão 2 – A seu ver, os colaboradores identificam-se a nível pessoal e profissional com a cultura da organização?

A segunda questão procurou apurar até que ponto os colaboradores da organização ATREVIA se identificam com a cultura da mesma a nível pessoal e profissional. Os entrevistados responderam afirmativamente na sua totalidade, concluindo que os colaboradores se revêm de facto na Cultura Organizacional da empresa, em termos pessoais bem como profissionais. Segundo Filipa Primo (Anexo B), existe uma grande sintonia entre a cultura defendida pela empresa e as pessoas que dela fazem parte. Sara Parra (Anexo G) afirma que existe uma ligação entre os valores da organização e os seus membros, defendendo ainda que, graças à sua cultura e filosofia, a ATREVIA é uma das empresas mais interessantes e atractivas para os jovens trabalharem. Concluímos também que os próprios Valores Culturais da empresa foram definidos através de uma escuta activa dos colaboradores, possibilitando assim a sua identificação com esses mesmos valores e, conseqüentemente, o seu reconhecimento a nível pessoal e profissional com toda a Cultura Organizacional, tal como é testemunhado por Silvia Diaz (Anexo H).

Questão 3 – Os colaboradores da organização são autónomos? Têm liberdade para trabalhar e ser criativos?

Esta questão foi dividida em dois momentos, tendo como objectivo avaliar o grau de autonomia e liberdade presente no dia-a-dia dos colaboradores da organização. Todos os entrevistados responderam de forma afirmativa em relação à liberdade de trabalhar de forma autónoma e criativa. Sara Gomez (Anexo F) evidencia o departamento Audiovisual como aquele particularmente propício à liberdade e à criatividade, onde as principais restrições podem partir do cliente e não a nível interno. Do ponto de vista de Sara Parra (Anexo G) e Silvia Diaz (Anexo H), não são impostos quaisquer limites pela empresa a nível de criatividade e autonomia, existindo sim, uma promoção destas como algo vantajoso e diferencial. Por sua vez, Filipa Primo (Anexo B) defende que a cultura de autonomia na empresa se verifica com maior intensidade a nível das novas chefias, que desde cedo são incentivadas a participar nos processos de tomada de decisão e no acompanhamento de equipas. Assim sendo, podemos concluir que os colaboradores da ATREVIA são autónomos e têm a possibilidade de trabalhar de forma livre e de expressar a sua criatividade.

Questão 4 – Considera a rede de Comunicação Interna da ATREVIA eficaz? Esta valoriza as opiniões dos membros da organização?

Esta questão tinha como objectivo de perceber o nível de eficácia da rede de Comunicação Interna da ATREVIA e até que ponto esta valoriza as opiniões dos colaboradores. Segundo Sara Parra (Anexo G), Silvia Diaz (Anexo H) e Ana Tejedor (Anexo D), têm sido feitas bastantes melhorias e avanços na rede de Comunicação Interna nos últimos anos, principalmente no que respeita a comunicação a nível digital, tornando-a mais ágil, fluída e directa. Ainda assim, Sonia Romero (Anexo I) e Sara Parra (Anexo G) acreditam que a Comunicação Interna da organização ainda pode melhorar bastante, nomeadamente a nível da comunicação horizontal, segundo Parra. Neste sentido, podemos verificar que todos os entrevistados consideraram que a rede de Comunicação Interna da ATREVIA é eficaz, ainda que exista sempre espaço para melhorar e inovar, participando estas inovações aos colaboradores e tendo em conta as suas opiniões.

Questão 5 – Quando algum colaborador enfrenta dificuldades a nível pessoal ou profissional, é-lhe oferecido apoio por parte da organização?

Após a análise das respostas a esta questão, apurámos que existe um grande nível de apoio que é oferecido por parte da organização a todos os colaboradores, quando estes enfrentam dificuldades, a nível pessoal bem como profissional, na medida em que todos os oito inquiridos responderam de forma positiva. A empatia e o trabalho em equipa são também definidos como pontos de destaque e como diferenciadores de outras empresas (Anexo G). Silvia Diaz (Anexo H) destacou ainda a proposta de criação de um programa interno com o nome de “Bem-estar é estar bem”, com o intuito de adoptar medidas no âmbito pessoal, que visassem a conciliação laboral e pessoal com uma maior flexibilidade. A nível profissional, Diaz potenciou o plano de carreira, destinado ao desenvolvimento de uma revisão periódica dos desafios e barreiras de cada um.

Questão 6 – Como caracteriza o estilo de liderança da ATREVIA? Considera-se satisfeito ou mudaria alguma coisa?

Com o objectivo de classificar o estilo de liderança da ATREVIA e apurar que mudanças seriam necessárias, a presente questão obteve respostas bastante diversas. Filipa Primo

(Anexo B) e Sonia Romero (Anexo I) classificaram a empresa como possuidora de uma “liderança imperfeita”, isto é, segundo as referidas entrevistadas, aquela que é capaz de aceitar as fraquezas e que dá maior ênfase às qualidades que a distinguem e a tornam única. Ambas confessaram que se encontram satisfeitas com este estilo de liderança. Por sua vez, Rosa Perez (Anexo C) atribuiu a classificação de 8/10, fazendo notar que tudo pode ser melhorado. Já Ana Tejedor (Anexo D) classificou o estilo de liderança como “Bom”. Com uma outra perspectiva, Sara Parra (Anexo G) atribuiu maior destaque à liderança feminina existente na organização, onde os cargos de maior responsabilidade são maioritariamente desempenhados por mulheres. Por outro lado, Sílvia Diaz (Anexo H) destacou a liderança pessoal, isto é, cada membro da empresa tem autonomia para exercer o seu próprio estilo de liderança. Como pontos a melhorar, indicou a fomentação de iniciativas internas para incentivar os colaboradores a expressar a sua própria liderança. Por fim, Maria Garcia (Anexo E) e Sara Gomez (Anexo F) não caracterizaram o estilo de liderança da ATREVIA, focando-se principalmente nas várias melhorias que podem ainda ser realizadas, nomeadamente a criação de mais oportunidades internas de crescimento e dar a conhecer um pouco de todos os departamentos a todos os colaboradores. Neste sentido, podemos concluir que, de um modo geral, o estilo de liderança da ATREVIA é caracterizado como positivo e eficaz, recebendo críticas positivas de 6 dos entrevistados. Ainda que muitos dos entrevistados se considerem satisfeitos com o tipo de liderança em vigor, vários referiram que tudo pode ser melhorado e que ainda há espaço para crescer neste campo.

Questão 7 – Quando os colaboradores fazem um bom trabalho, são recompensados por isso? O seu trabalho é valorizado e reconhecido?

Esta questão procurou avaliar o sistema de recompensas da organização, inquirindo os entrevistados acerca da recompensação, valorização e reconhecimento do trabalho realizado pelos colaboradores. Também nesta questão as opiniões dos entrevistados divergiram um pouco. Seis dos entrevistados consideraram que os colaboradores são recompensados quando realizam um bom trabalho e que este é valorizado e reconhecido. Maria Garcia (Anexo E) por outro lado, apresentou dúvidas e referiu que a recompensação e o reconhecimento apenas acontecem esporadicamente, muito devido ao elevado volume de trabalho e à falta de tempo. Na opinião de Rosa Perez (Anexo C), o trabalho dos colaboradores não é de todo recompensado, valorizado ou reconhecido. Sara Parra (Anexo

G), ainda que tenha respondido de forma positiva, defendeu que devem existir melhorias, sobretudo ao nível da visibilidade, agradecimento e reconhecimento interno. Tendo em conta as respostas obtidas, podemos afirmar que os colaboradores da ATREVIA são, na opinião da maioria, recompensados quando fazem um bom trabalho, assim como são valorizados e reconhecidos por isso.

Questão 8 – Classifica o sistema de gestão de conflitos organizacionais justo e eficaz?

Esta questão tinha como intuito analisar e classificar o sistema de gestão de conflitos da ATREVIA. Neste sentido, apurou-se que esta é uma área sobre a qual existe pouco conhecimento por parte dos colaboradores, em que duas pessoas não souberam classificar este sistema, uma por total desconhecimento da existência de um sistema de gestão de conflitos, e outra por estar há pouco tempo na empresa e ainda não ter tido oportunidade para perceber como funciona essa gestão. Quatro das pessoas entrevistadas responderam de forma afirmativa, considerando o sistema de gestão de conflitos organizacionais justo e eficaz, ainda que esta seja uma área compreendida como delicada e na qual ainda podem ser feitas melhorias. Rosa Perez (Anexo C) preferiu não opinar sobre o tema. Desta forma, torna-se evidente que o sistema de gestão de conflitos organizacionais foi considerado justo e eficaz pela maioria dos entrevistados, mas que ainda existe bastante trabalho a ser feito neste aspecto, nomeadamente ao nível da comunicação.

Questão 9 – No dia-a-dia, os colaboradores são incentivados a correr riscos e a experimentar coisas novas ou diferentes?

O principal objectivo da nona questão era verificar se os colaboradores, no seu quotidiano, são ou não incentivados pela organização a correr riscos e a experimentar novas coisas. Numa primeira análise das respostas obtidas observou-se que a maioria dos entrevistados acredita que os colaboradores são de facto incentivados a correr riscos no dia-a-dia do seu trabalho. Os valores “somos exploradores” e “somos corajosos e valentes” são destacados por Silvia Diaz (Anexo H) como aqueles que melhor caracterizam o incentivo a correr riscos e a inovar, demonstrando-o como algo que parte do interior da empresa, da sua cultura. Ana Tejedor (Anexo D) e Sara Gomez (Anexo F) apresentaram algumas dúvidas em relação a este tema, onde a primeira referiu que o incentivo ao risco é algo que raramente acontece, e a segunda acredita que o incentivo ao risco depende muito do tema em causa. Por outro lado,

Sara Parra (Anexo G) admitiu que a ideia de inovar e correr riscos está bastante presente no dia-a-dia da organização, ainda que o elevado ritmo e carga de trabalho tornem os colaboradores mais cautelosos. Como se pode verificar, a valorização do risco é algo bastante presente na organização ATREVIA, que se verifica nos seus valores e que é transmitido aos seus colaboradores, incentivados constantemente a sair da sua zona de conforto, a inovar e a correr riscos.

Questão 10 – Considera que a história da organização e a sua forma de trabalhar representam bem a sua cultura organizacional? Em que aspectos?

A décima questão foi ao encontro da história da organização e da forma como essa história e a maneira de trabalhar da organização representam ou não a Cultura Organizacional presente na empresa. Assim sendo, todos os entrevistados responderam afirmativamente. Segundo Sara Parra (Anexo G), esta é uma empresa familiar e cuja história está intimamente relacionada com os Valores Organizacionais, uma vez que é uma empresa que tem crescido bastante sendo valente, exploradora, assumindo riscos, e sendo flexível. De acordo com Silvia Diaz (Anexo H), a história da empresa está 100% relacionada com os valores da sua cultura e com a forma como esta lida com a comunicação. Desta forma, foi possível apurar que a cultura da ATREVIA está representada na história da própria organização e na forma como esta age e trabalha, assim como todos os seus membros.

Questão 11 – No que diz respeito à política de Comunicação Interna da organização, sente que esta transmite conhecimento e as mensagens de forma coerente? Existe um incentivo ao diálogo entre os colaboradores?

A presente questão foi desenvolvida com o propósito de avaliar a política de Comunicação Interna no que diz respeito à transmissão de conhecimento, à coerência das mensagens transmitidas e à fomentação de diálogo entre os colaboradores. Neste sentido, foi possível apurar que seis dos entrevistados são da opinião de que a política de Comunicação Interna da empresa transmite conhecimento e mensagens de forma coerente, ao mesmo tempo que fomenta o diálogo entre os colaboradores. Filipa Primo (Anexo B) defendeu que o diálogo está sempre presente, ainda que seja algo que deve ser melhorado de forma contínua e na qual deve existir mais recursos e dedicação. Também Sara Parra (Anexo G) apresentou a opinião de que o diálogo entre as equipas deve ser explorado e melhorado, ainda que o

conhecimento seja criado e partilhado de forma útil e coerente. Apesar das dificuldades que possam surgir com a crescente magnitude da organização, Silvia Diaz (Anexo H) defendeu que, mesmo assim, existe coerência nas mensagens transmitidas pela organização. Ainda assim, Maria Garcia (Anexo E) e Ana Tejedor (Anexo D) mostraram-se um pouco mais reticentes em relação a este tópico, sendo que Garcia referiu que a partilha de conhecimento e mensagens coerentes é feita de forma irregular. Por sua vez, Tejedor afirmou que a transmissão de conhecimento a nível departamental é feita apenas acerca de assuntos internos e de forma pontual, enquanto que a transmissão de conhecimento a nível global teve início há um ano. Assim sendo, e com base nas respostas obtidas, podemos afirmar que a política de Comunicação Interna da ATREVIA é eficaz no que respeita a transmissão de conhecimento e de mensagens de forma coerente, assim como procura incentivar os colaboradores a um diálogo activo entre estes.

Questão 12 – Considera que nesta organização existe uma forte política de inclusão dos colaboradores?

Aquilo que se procurou averiguar na 12^a questão foi a existência, ou não, de uma política forte de inclusão dos colaboradores. Apenas um dos entrevistados não respondeu à questão de forma afirmativa. Sonia Romero, apesar de ter reconhecido os esforços que têm sido feitos recentemente e que provocaram consequências importantes e notáveis, admitiu que esta área da organização ainda pode melhorar bastante. Todos os outros inquiridos mostraram-se bastante positivos em relação à inclusão dos colaboradores, nomeadamente Silvia Diaz (Anexo H), que referiu a existência de uma política de boas-vindas para todos aqueles que trabalham ou prestam serviços à organização, onde todos os novos colaboradores são acompanhados de um mentor que lhes apresenta a cultura da empresa e lhes dá acompanhamento e apoio. Sara Parra (Anexo G) destacou ainda a importância deste processo de inclusão para os estagiários. Com base nestas afirmações, verificamos que a ATREVIA apresenta uma grande preocupação com todos os novos colaboradores, desenvolvendo programas e ferramentas para a sua melhor integração, alcançando assim a construção de uma forte política de inclusão dos colaboradores.

Questão 13 – Diria que os colaboradores da ATREVIA aceitam bem a mudança? Estes trabalham todos com um objectivo comum?

O objectivo da presente questão era perceber de que modo os colaboradores encaram a mudança na organização e se estes são capazes de trabalhar com um único objectivo comum. As respostas obtidas foram bastante semelhantes: sete dos entrevistados responderam que sim, e apenas um (Anexo F) expressou as suas dúvidas, fazendo referência às melhorias que ainda podem ser feitas no que diz respeito à aceitação da mudança. Filipa Primo (Anexo B) descreveu a mudança na organização como algo “incontornável” e que faz parte da história e Cultura Organizacional, pelo que os colaboradores têm facilidade em aceitar bem a mudança. Sara Parra (Anexo G), possuidora da mesma opinião em relação à aceitação da mudança, destacou também o facto de os colaboradores estarem alinhados com um desafio comum e de serem capazes de trabalhar com um mesmo objectivo, tendo sempre o cliente em mente. Ainda em relação à aceitação da mudança, Silvia Diaz (Anexo H) salientou que a ATREVIA faz uma boa gestão da mudança, não só a nível externo, mas também interno envolvendo os colaboradores. Diaz referiu ainda que é a própria organização que promove certas mudanças no seu interior, para que os seus colaboradores sejam mais propensos a aceitá-las. Após uma análise de todas as respostas, foi possível verificar que a mudança é algo bastante comum e presente no seio da organização ATREVIA, e com a qual os seus membros convivem diariamente, tanto externa como internamente. Assim sendo, concluímos que os colaboradores da ATREVIA aceitam bem a mudança, assim como são incentivados e capazes de trabalharem em torno de um objectivo comum.

Questão 14 – Do seu ponto de vista, a imagem da organização é transmitida de forma eficaz pela Comunicação Interna?

Esta questão tinha como objectivo avaliar a imagem da organização e a sua relação com a Comunicação Interna. Desta forma, a totalidade das pessoas entrevistadas responderam de forma afirmativa, o que permite concluir claramente que a Comunicação Interna da ATREVIA transmite a imagem da organização de forma eficaz e positiva. Na opinião de Sara Parra (Anexo G), a Comunicação Interna comunica tudo aquilo que se relaciona com a empresa, incluindo a sua filosofia e os seus valores. Já Silvia Diaz (Anexo H) evidencia a coerência existente entre a Comunicação Interna e a Comunicação Externa, onde todas as informações destinadas à Comunicação Externa são primeiramente comunicadas aos colaboradores.

Questão 15 – Considera que a Comunicação Interna desta organização transmite eficazmente os seus Valores e Cultura Organizacional? Porquê?

A última questão prendeu-se com o papel da Comunicação Interna na transmissão dos Valores e da Cultura Organizacional da ATREVIA. Todas as pessoas entrevistadas afirmaram que a Comunicação Interna da ATREVIA tem um papel activo e eficaz na transmissão dos seus Valores e Cultura Organizacional. A responsável de Reputação e Crise de Madrid (Anexo G) salientou o carácter diferente, natural e divertido da Comunicação Interna da empresa, assim como a vontade de inovar, como pontos chave para a transmissão eficaz da Cultura e dos Valores Organizacionais. Do ponto de vista de Filipa Primo (Anexo B), as comunicações enviadas frequentemente pela organização são uma forma de motivação à partilha, ao trabalho em equipa e à mudança, gerando a aceitação e concretização dos vários valores que definem a empresa e os seus membros. A existência de uma comunicação bidireccional foi também alvo de destaque por parte de Silvia Diaz (Anexo H), por promover toda a comunicação e a partilha dos Valores Organizacionais. A escuta pró-activa adquiriu também um papel de cada vez maior destaque na transmissão da cultura da organização, através das frequentes campanhas de Comunicação Interna. Neste sentido, conseguimos compreender que a Comunicação Interna desempenha um papel de grande importância na transmissão dos Valores e da Cultura Organizacional da ATREVIA, fazendo-o de forma eficaz.

3. Reflexões aos resultados e validação das Hipóteses em investigação

Após a análise dos resultados obtidos através das Entrevistas em profundidade, é fundamental realizar uma reflexão sobre as mesmas, analisando-as e assinalando os principais pontos que irão contribuir para a melhoria da organização objecto de estudo. Estes mesmos resultados obtidos permitirão também a validação das Hipóteses em investigação definidas *a priori* no ponto 6 do Capítulo IV:

H1 – Os Valores Culturais da ATREVIA são compreendidos e bem-recebidos pelos seus colaboradores dirigentes;

H2 – A existência de uma política de Comunicação Interna activa com uma função integradora e informativa permite a transmissão dos Valores Culturais da ATREVIA.

“Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objectivos” (Chiavenato, 2009: 8), o que faz com que, cada vez mais, o mundo em que vivemos seja feito de organizações, e quase tudo funciona em função dessas mesmas organizações. Segundo Pereira (1999: 33), uma organização é algo complexo, um sistema de pessoas, composto por várias componentes, cada uma delas com características individuais, que em conjunto formam a organização. Um grupo de pessoas, que trabalham e contribuem para atingir os objectivos da organização, que devem ser comuns a todos. Segundo Chiavenato (2009: 9), as organizações têm a capacidade de exercer uma grande influência sobre a vida das pessoas, no seu estilo de vida, nas suas expectativas ou comportamento, da mesma forma que também as organizações são influenciadas pelas pessoas, pela sua forma de pensar e agir. Quando o principal objectivo das organizações é atingir a eficácia organizacional, existem vários factores que podem contribuir para que essa eficácia seja alcançada. Existe eficácia organizacional quando os resultados obtidos se aproximam dos objectivos estabelecidos previamente (Andrade, 2014: 232). As temáticas como o Comportamento Organizacional, a Cultura Organizacional e os seus Valores ou a Comunicação Interna, são cruciais e indispensáveis dentro das organizações, e o seu bom ou mau funcionamento determinam o nível de eficácia de cada organização. Por esta mesma razão, estas são as temáticas principais abordadas na presente investigação, com um maior ênfase colocado sobre a Cultura e seus Valores Organizacionais e Comunicação Interna, e a relação entre ambos.

Todas as organizações são únicas, cada uma com características distintas e diferenciadoras, sendo a Cultura Organizacional um dos principais factores diferenciadores. A Cultura Organizacional é “intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho”, regras estas que devem ser aceites e cumpridas por todos os membros da organização (Bilhim, 2001: 185). De acordo com Davis & Newstrom (1989: 60), o Comportamento Organizacional é influenciado pela Cultura Organizacional, esta última que reúne um conjunto de valores, crenças, normas e suposições, partilhados por todos os membros da organização. No que diz respeito aos Valores Organizacionais, estes são

definidos por cada organização e têm um papel activo na construção da própria organização, ajudando a desenvolver a sua estrutura. A transmissão da Cultura e Valores Organizacionais, e a forma como esta é feita, pode também influenciar a sua aceitação e percepção. Na maioria das organizações, esta transmissão é feita pela Comunicação Interna.

Actualmente, a comunicação, e mais precisamente a Comunicação Interna, é uma parte fulcral das organizações e de todas as áreas onde esta actua, acrescentando-lhe valor. O seu estudo revela-se importante para compreender melhor o funcionamento das organizações e de como estas se podem aperfeiçoar e atingir melhores resultados. As principais funções da Comunicação Interna são criar valor para a organização; motivar os colaboradores; alinhar os objectivos pessoais de cada colaborador com os objectivos organizacionais; e, acima de tudo, funcionar como um instrumento estratégico dentro da organização (Almeida, 2000: 36; Vercic et al., 2012: 225). Neste sentido, torna-se importante o desenvolvimento de estratégias de Comunicação Interna que permitam à organização actuar com maior eficácia. A criação de políticas, estratégias e planos de Comunicação Interna são, na opinião de Almeida (2000: 36-56), uma mais-valia para todas as organizações.

Tendo em conta que o principal objectivo da presente investigação era analisar o contributo da Comunicação Interna no desenvolvimento e transmissão da Cultura Organizacional, foram utilizados dois modelos teóricos: o modelo de Orlindo Pereira (1999), referente aos dez aspectos principais a ter em conta numa Cultura Organizacional; e o modelo de Lionel Brault (1993) que apresenta as sete funções principais da Comunicação Interna. Neste sentido, desenvolveu-se a seguinte relação entre ambos os modelos, as questões das Entrevistas em profundidade e as Hipóteses em investigação:

Tabela 6 – Relação entre as questões das Entrevistas em profundidade, as variáveis dos modelos de Pereira (1999) e de Brault (1993) e as Hipóteses em investigação

Modelo	Questões	Variáveis	Hipóteses em investigação
Modelo de Orlando Pereira (1999)	Questão 1	x. Valores	Hipótese 1
	Questão 2	i. Identidade pessoal e profissional	
	Questão 3	ii. Autonomia pessoal	
	Questão 4	iii. Estrutura da organização	
	Questão 5	iv. Rede de apoio social	
	Questão 6	v. Estilo de liderança	
	Questão 7	vi. Sistema de recompensas	
	Questão 8	vii. Sistema de gestão de conflito	
	Questão 9	viii. Valorização do risco	
	Questão 10	ix. Símbolos	
Modelo de Lionel Brault (1993)	Questão 11	i. Função Informativa iii. Função de Retroacção iv. Função de Sinal	Hipótese 2
	Questão 12	ii. Função de Integração	
	Questão 13	v. Função Comportamental vi. Função de Mudança	
	Questão 14	vii. Função Imagem	
Modelo de Orlando Pereira (1999) e Modelo de Lionel Brault (1993)	Questão 15	Valores, Função Informativa, Função de Integração, Função de Retroacção, Função de Sinal, Função Comportamental, Função de Mudança, Função Imagem	Hipótese 1 e Hipótese 2

Fonte: Elaboração própria

Antes de passarmos a uma análise em detalhe dos pontos referentes às Hipóteses em investigação, importa referir que a ATREVIA é uma empresa com mais mulheres do que homens, muito devido ao facto da procura ser maior no lado feminino. No entanto, a organização tem tentado inverter esta tendência, contratar mais homens e criar uma maior diversidade de ideias e opiniões. É também uma empresa com pessoas muito jovens, onde

as pessoas mais velhas são os seus fundadores. A procura neste momento é por um equilíbrio de idades e de pensamentos (Anexo A).

H1 - Os Valores Culturais da ATREVIA são compreendidos e bem-recebidos pelos seus colaboradores dirigentes

A utilização da primeira Hipótese em investigação, através das Entrevistas em profundidade, prendeu-se com o objectivo de perceber se, de facto, os colaboradores da ATREVIA se relacionam, aceitam e identificam com os Valores Culturais definidos pela organização.

A vida dos indivíduos dentro da organização é construída em redor da sua Cultura Organizacional, que tem a capacidade de desenvolver um sentimento de pertença dentro de um grupo e de se sobrepôr a interesses pessoais, colocando a organização acima de tudo. A Cultura Organizacional é uma parte integrante das organizações, que influencia a gestão organizacional e de pessoas, que lhe confere a sua identidade e permite que as organizações se distingam umas das outras, cada uma com os seus pontos fortes e fracos, pois nenhuma Cultura Organizacional é igual a outra (Andrade, 2014: 235). À luz destas informações, tornou-se evidente a importância de analisar a organização ATREVIA tendo em conta a sua cultura e de acordo com os pressupostos definidos pelo modelo de Orlando Pereira (1999) sobre a Cultura Organizacional. Após a análise e reflexão das respostas obtidas através das Entrevistas em profundidade construídas a partir deste modelo, foi possível concluir que:

- i. Os valores são uma parte essencial na Cultura Organizacional da ATREVIA, que fazem desta aquilo que ela é e que a distingue das demais. Os colaboradores da ATREVIA reconhecem as suas imperfeições mas estão sempre dispostos a melhorar, estão comprometidos com a organização e com o seu trabalho, procuram novos desafios e a sua adrenalina, sentem-se em casa dentro da organização tentando potenciar as suas oportunidades de negócio e nunca desistindo dos desafios, têm curiosidade por tudo aquilo que acontece no mundo da comunicação e à sua volta, estão em constante contacto com os diferentes *stakeholders*, têm a capacidade de escuta e preocupação com os outros, estão sempre dispostos a ajudar quem precisa, e mostram-se agradecidos por todo o apoio que lhes é oferecido. Assim sendo, os valores “somos honestos” e “somos comprometidos” foram indicados pelos responsáveis da organização como os mais relevantes dentro da mesma, enquanto

que “somos flexíveis” e “somos honestos” foram referidos como os valores mais presentes. Entre os doze Valores Vulturais presentes na ATREVIA, onze deles foram mencionados nas respostas à primeira questão, o que permite concluir que os colaboradores da ATREVIA conhecem e reconhecem-se nestes valores, reconhecendo também a sua importância para a empresa e para a sua Cultura Organizacional. Podemos concluir que a ATREVIA defende uma Cultura Organizacional muito focada nos seus valores, naquilo que estes representam e nos comportamentos que desenvolvem no dia-a-dia da organização e dos seus colaboradores. Alguém que não se identifique com estes valores, nunca se sentirá verdadeiramente parte da organização, pois ser ATREVIA, é ser todos os seus valores. Esta ideia é uma reflexão daquilo que foi dito pela Dr^a Ana Margarida Ximenes na sua entrevista exploratória (Anexo A):

“Eu acho que estes valores nos ajudam a passar a mensagem que em todas as ATREVIAs que existem no mundo vai-se sempre encontrar isto, estes valores. Quem não tem estes valores não se enquadra dentro do nosso mundo e, portanto, raramente acaba por se manter dentro da empresa porque não tem os valores ATREVIA”.

Dentro de uma organização cabe aos líderes identificar e definir os Valores Organizacionais, sendo que todos os membros da organização devem estar alinhados e seguir estes valores, que devem ser universais em toda a organização (Andrade, 2014: 242). É este o comportamento que se verifica na organização objecto de estudo, como se pode comprovar através do testemunho da Dr^a Ana Margarida Ximenes, em que todos os responsáveis se juntaram para definir quais os principais valores que definem a empresa. Deste modo, é possível constatar que a Cultura Organizacional da ATREVIA é uma cultura forte, pois esta é “caracterizada pela existência de normas, valores e crenças que são intensamente interiorizados e partilhados pelos membros da organização”, ou seja, quanto maior for o impacto, aceitação e empenho em cumprir os objectivos da cultura, mais forte esta se torna (Bilhim, 2001: 202). É exactamente isto que acontece na ATREVIA, uma constante lembrança e transmissão dos Valores Organizacionais.

- ii. Existe uma identificação pessoal e profissional com a cultura da organização ATREVIA por parte dos seus colaboradores. A cultura da empresa e os seus valores

estão em sintonia com os seus membros, muito devido ao facto destes Valores Culturais terem sido construídos através de um processo de escuta activa aos colaboradores, o que possibilita a sua identificação com os mesmos. Segundo a Dr^a Ana Margarida Ximenes (Anexo A), todos os colaboradores da ATREVIA devem ter o ADN da empresa, isto é, identificarem-se e acreditarem nos valores e ideais defendidos pela organização. Mais ainda, todos eles são considerados peças fundamentais para a cultura da organização, para a qual contribuem a partir do momento em que fazem parte da empresa: “eu sinto realmente que as pessoas contribuem, cada pessoa que chega trás um valor acrescentado” (Anexo A). Também Pereira (1999: 251) vai ao encontro deste pensamento, no sentido em que, quando alguém novo entra na organização, pode existir a necessidade de adaptação, uma vez que pertencer a uma organização significa enquadrar-se nos seus padrões e valores, de modo a estar inserido na sua cultura. Ainda assim, cada indivíduo contribui para a organização com o seu cunho pessoal, sendo isso que a torna única e que permite a construção da identidade organizacional.

- iii. Os colaboradores da ATREVIA têm autonomia pessoal na realização do seu trabalho, podendo expressar a sua criatividade de forma livre. Em alguns casos, não só é permitida a autonomia pessoal, como esta é potenciada e valorizada, juntamente com a criatividade. A autonomia pessoal de cada indivíduo está aliada à gestão participativa que pode ser feita nas organizações, onde é possível estabelecer um relacionamento baseado na cooperação entre a organização e os colaboradores, e estes últimos são incentivados a participar, a expor o seu ponto de vista e a contribuir com ideias que possam ser benéficas para a organização. A promoção de uma gestão participativa organizacional pode também gerar níveis de participação e motivação dos colaboradores mais elevados (Brandão, 2014: 362-385; Brandão & Portugal, 2015: 150-151).
- iv. Ainda que a rede de comunicação da organização seja considerada eficaz por todos os inquiridos, muitos deles defendem que podem ser feitas melhorias e inovações, estas que devem ser participadas aos colaboradores para que as suas opiniões possam ser valorizadas. Segundo a Dr^a Ana Margarida Ximenes (Anexo A), devido à

dimensão crescente da organização objecto de estudo, esta viu-se obrigada a evoluir e a melhorar ao nível da Comunicação Interna, pelo que tem desenvolvido recentemente novas práticas e técnicas e melhorado as antigas, como a intranet, e-mails, cartazes, *WhatsApp*, televisão corporativa ou *Skype*. A existência de uma estrutura organizacional bem definida, e de redes de comunicação que dela fazem parte, permite aos líderes das organizações o seu desenvolvimento e a definição de objectivos. A função das estruturas organizacionais é, portanto, ajudar a organização a atingir os seus objectivos, adaptando o comportamento dos seus membros e ajudando no processamento de informação (Bilhim, 2001: 23-25).

- v. Existe uma forte rede de apoio social na organização, onde os colaboradores se sentem apoiados quando enfrentam dificuldades, tanto a nível pessoal como profissional. A Dr^a Ana Margarida Ximenes (Anexo A) destaca esta forte rede de apoio social quando se refere ao valor “somos flexíveis”:

“nós consideramos que estamos dispostos a ouvir as opiniões dos nossos clientes e dos nossos colaboradores, portanto temos aqui uma flexibilidade ao nível da capacidade de escuta (...) mas também está aberta a adaptar-se a algumas situações pessoais que as pessoas necessitem em termos de flexibilidade”.

A rede de apoio social pode também estar presente na liderança organizacional com especial foco no relacionamento que, segundo Yukl (2010: 121-126), requer alguns comportamentos de modo a torná-la mais eficaz. O comportamento mais importante neste contexto é o de suporte, pois valoriza e possibilita a aceitação, consideração e preocupação com as necessidades, problemas e sentimentos dos indivíduos. Este suporte deve partir do líder, da direcção da organização, mas também de todos os colaboradores.

- vi. A maioria dos colaboradores está satisfeito com o estilo de liderança da organização. Ainda assim, referem que devem ser realizadas melhorias e evoluir nesta matéria. Importa referir que a liderança é um processo vital para as organizações, assim como para os seus membros, que são orientados e influenciados por um líder, que determina a vida organizacional. Segundo Schein (1992: 209), o papel de um líder passa por desenvolver e incorporar a cultura num determinado grupo. Para além da preocupação com a criação de uma cultura, os líderes têm também o papel de criar

mudanças culturais. Dentro de uma organização, o líder é também o principal motivador dos colaboradores (Adair, 2010: 13). Verifica-se desta forma, que a liderança está interligada com a Cultura Organizacional.

- vii. Grande parte dos colaboradores sente que o seu trabalho é recompensado e valorizado, sendo que podem ser feitas melhorias no que diz respeito ao sistema de recompensas da organização. Para Camara (2014: 278), todas as organizações devem possuir um sistema de gestão de recompensas, este que irá influenciar o grau de motivação, satisfação e produtividade dos membros da organização.

- viii. Ainda que se tenha apurado a existência de algum desconhecimento em relação ao sistema de gestão de conflitos da organização, a maioria dos colaboradores considerou-o como justo e eficaz. Devido à falta de conhecimento nesta área, e de acordo com os inquiridos, a gestão de conflitos ainda pode melhorar bastante, nomeadamente ao nível da comunicação. Verificamos que o conflito organizacional representa uma parte importante da vida organizacional, este que pode ser fomentado por uma fraca estrutura organizacional, podendo afectar o comportamento dos colaboradores e o seu bem-estar (Bilhim, 2001: 234-239). A forma como a Cultura Organizacional é criada e transmitida é também importante para que os conflitos organizacionais sejam evitados, através das aprendizagens feitas pelos seus membros, que permitem que estes tenham a mesma visão e se evitem discórdias (Marchiori & Vilaça, 2011: 5-8). Segundo o modelo de cultura de Hofstede (1997: 22-25), os rituais realizados regularmente, como forma de transmitir a Cultura e os Valores Organizacionais e de determinar qual deve ser o comportamento adoptado, podem também ter como função a redução de conflitos organizacionais.

- ix. A grande maioria dos colaboradores concorda que existe uma valorização do risco na organização e que são incentivados a inovar e a experimentar coisas novas. A valorização do risco é algo que, segundo um dos inquiridos, está também presente nos valores da própria organização, tomando o exemplo do valor “somos exploradores”. Esta opinião coincide com a da Dr^a Ana Margarida Ximenes (Anexo A): “Serem exploradores, curiosidade, temos de ser curiosos todos os dias e temos

de ter a capacidade de conhecer todas as tendências, lermos muito, ouvirmos muita coisa, estarmos atentos às redes sociais, a tudo o que é conhecimento”.

- x. A totalidade dos entrevistados considera que a história da organização e a forma como esta trabalha são um bom representante da sua Cultura Organizacional. Hofstede (1997: 22-25) defende que os símbolos são a parte mais visível da cultura para o exterior da organização, constituindo a parte mais superficial da cultura. O desenvolvimento destes símbolos contribui para a construção de uma identidade, uma vez que os símbolos são algo que se associa à Cultura Organizacional, que a caracteriza e descreve, com os quais os colaboradores se identificam.

Neste sentido, e após uma análise e reflexão cuidada de todas as variáveis do modelo e das respostas obtidas nas Entrevistas em profundidade, é possível concluir que a Hipótese 1 foi aferida.

H2 – A existência de uma política de Comunicação Interna activa com uma função integradora e informativa permite a transmissão dos Valores Culturais da ATREVIA

Com a utilização da segunda Hipótese em investigação procurou-se determinar se existe uma política de Comunicação Interna activa na organização, e se esta possibilita ou não a transmissão dos Valores Culturais da ATREVIA.

Uma política de Comunicação Interna deve ser desenvolvida de acordo com uma gestão participativa da organização, uma vez que o seu principal propósito deve ser solucionar os problemas organizacionais relacionados com a comunicação (Almeida, 2000: 36-37). Assim sendo, é importante analisar a organização ATREVIA tendo em conta o modelo de Lionel Brault (1993) e os seus pressupostos, acerca das principais funções da Comunicação Interna. Após a análise dos resultados obtidos, foi possível concluir que:

- i. Para a maioria dos colaboradores, a Comunicação Interna da organização cumpre a função informativa, por transmitir conhecimento, de retroacção, por promover o diálogo entre os vários membros, e de sinal, por transmitir mensagens de forma homogénea e coerente. Isto pode também ser verificado na entrevista exploratória

realizada à Dr^a Ana Margarida Ximenes (Anexo A), onde refere que a organização objecto de estudo está “a cultivar e a incentivar as equipas a partilharem mais, para se reunirem mais, e acho que a Comunicação Interna tem essa força, que é realmente juntar partes e completar-se”. Apesar destas funções serem cumpridas pela Comunicação Interna, podem existir certas barreiras à comunicação que podem impedi-la por completo, eliminar parte dela ou atribuir um significado errado à mensagem. Cabe à organização evitar e corrigir estas barreiras (Davis & Newstrom, 1989: 75-77). A transmissão de informação e conhecimento aos colaboradores pode ser feita através das novas Tecnologias de Informação e Comunicação aliadas à Comunicação Interna, permitindo uma selecção das informações mais úteis e necessárias para o público interno da organização, ao mesmo tempo que ajuda a transmitir esse conhecimento (Favoreto et al., 2006: 9). A Comunicação Interna com cariz participativo e aliada à gestão participativa, vai fomentar a participação dos colaboradores, a interacção e o diálogo entre eles, e entre estes e a organização. A existência de diálogo entre os colaboradores vai também reduzir a possibilidade de conflitos (Almeida, 2000: 41). No que diz respeito à coerência das mensagens, Redfort (1985) e Brandão (2014: 390-391), defendem que as mensagens a transmitir têm o dever de ser homogéneas, coerentes e adaptarem-se à realidade e às necessidades da organização.

- ii. Os colaboradores da ATREVIA sentem, na sua grande maioria, que existe uma forte política de inclusão dos colaboradores, concluindo o cumprimento da função de integração por parte da Comunicação Interna. Esta inclusão é feita através da criação de programas de integração, onde se verifica uma grande preocupação com os estagiários da organização. Aqui também pode ser comprovado o que foi referido pela Dr^a Ana Margarida Ximenes (Anexo A):

“Quando os estágios chegam à ATREVIA, ninguém sabe que essas pessoas que estão a fazer estágio são estágios, porque no dia-a-dia vemos as pessoas, e já são bastantes são 40, portanto imaginem noutros escritórios como é o caso de Madrid que somos 150 e em Barcelona somos 100, em que o universo de estágios que estão dentro da empresa são mais e, portanto, estão diluídos dentro das equipas e são colaboradores, pelo que não há hierarquia a esse nível”.

É através da Comunicação Interna que a organização tem a possibilidade de desenvolver relações com os seus colaboradores e estes se relacionam entre si. Esta tem, portanto, a capacidade de facilitar e incentivar a integração de indivíduos nas organizações, fomentando a coesão (Almeida, 2000: 35; Elías & Mascaray, 2003: 41). Também as tecnologias de informação, quando aplicadas à Comunicação Interna, têm um papel de destaque na inclusão na organização, na medida em que auxiliam a comunicação entre os vários níveis hierárquicos, departamentos e colaboradores que, por sua vez, promove e facilita a integração de novos membros na organização ou departamento (Favoreto et al., 2006: 6-7).

- iii. Existe uma boa aceitação da mudança por parte dos colaboradores, assim como estes são capazes de trabalhar todos com um mesmo objectivo comum. Neste sentido, verificamos que a Comunicação Interna da organização cumpre as funções de mudança e comportamento. É ainda relevante referir que “a confiança representa um elemento fundamental na vida organizacional”, na medida em que é esta que permite que tudo aconteça dentro da organização, e sem a qual é bastante difícil atingir o sucesso. Quando os colaboradores confiam uns nos outros, principalmente no líder, existe uma maior predisposição para a aceitação de mudanças (Cunha & Rego, 2005: 73). A introdução das Tecnologias de Informação e Comunicação nas organizações tiveram grandes implicações no seu processo de mudança, tendo em conta que, quando utilizadas da forma correcta, estas podem trazer bastantes vantagens para a organização, torná-la mais competitiva e melhorar o seu desempenho. Neste sentido, é importante que os colaboradores compreendam e aceitem as possíveis mudanças que possam acontecer (Osório et al., 2005: 2). Segundo Almeida (2000: 37), a Comunicação Interna tem ainda como função formar um grupo de indivíduos, que seja coeso, e cujos membros sigam todos num só sentido e trabalhem com um objectivo comum, pois isso tornará a organização mais forte e ela própria coesa. Também a Cultura Organizacional funciona como um meio agregador na organização, pela capacidade de unir todos os seus membros em função de uma mesma missão (Cunha et al., 2003: 539-549). No que toca à orientação dos colaboradores num só sentido, a Dr^a Ana Margarida Ximenes (Anexo A) refere que tal acontece na ATREVIA, através das visitas periódicas dos representantes do comité de direcção da organização, nomeadamente do Director Corporativo, onde

expôs qual a visão e os objectivos da empresa para o ano corrente, para que todos os colaboradores tenham conhecimento e adotem as ideias da organização.

- iv. A imagem da organização é transmitida de forma eficaz pela Comunicação Interna, confirmando-se o cumprimento da função imagem. A Comunicação Interna transmite a identidade organizacional e tenta orientar a imagem que o público interno vai criar da organização, pelo que se verifica que cabe à Comunicação Interna desenvolver e transmitir a imagem organizacional a todos os colaboradores (Silva, 2009: 24). No parecer da Dr^a Ana Margarida Ximenes (Anexo A), a imagem da organização estende-se ao próprio escritório da empresa, sendo este um espelho da própria cultura e Comunicação Interna da organização:

“Um aspecto que eu acho que também tem a ver com a parte da Cultura Organizacional é a própria decoração do escritório. É muito bom chegarmos a uma empresa de manhã e sentirmo-nos bem e gostarmos de onde estamos, e nós fizemos um esforço grande em Portugal, quando remodelámos o escritório, no sentido de também adequarmos os espaços, a termos espaços em que as pessoas se sintam bem”.

Na análise aprofundada à Questão 15, onde estão presentes todas as variáveis de ambos os modelos, concluiu-se que a Comunicação Interna tem um papel activo e eficaz na transmissão da Cultura Organizacional e dos seus Valores, onde a totalidade dos entrevistados respondeu de forma positiva. Quando questionada sobre este tema, a Dr^a Ana Margarida Ximenes (Anexo A) respondeu afirmativamente: “Eu acho que sim, eu acho que todas as pessoas que passam por aqui vivem realmente os valores ATREVIA, é impossível não se viver, é inevitável porque estão todos os dias no nosso dia-a-dia”. Quando a organização recebe um novo membro, cabe à Comunicação Interna transmitir a Cultura Organizacional, com o intuito de criar um sentimento de aceitação e integração (Brandão & Portugal, 2015: 167; Brandão, 2014: 361). Brandão e Portugal (2015: 150-151) apontam a gestão participativa da organização, que apenas é possível com a Comunicação Interna, como forma de transmissão da Cultura Organizacional, no sentido em que a existência de uma interacção constante entre a organização e os colaboradores facilita o processo de transmissão da Cultura e Valores Organizacionais, tornando-o mais eficaz. Também os instrumentos pertencentes à Comunicação Interna podem contribuir para a transmissão da Cultura Organizacional e seus Valores, tendo em conta que estes permitem saber quais as

futuras políticas da organização, estabelecem uma ligação com o colaborador e possibilitam a partilha da cultura e dos valores. Assim sendo, verifica-se que a utilização das tecnologias de informação na Comunicação Interna facilita a transmissão da Cultura e Valores Organizacionais (Brandão & Portugal, 2015: 155; Dewett & Jones, 2001: 332).

Após uma análise com maior profundidade dos resultados obtidos, e uma vez que ambas as funções integradora e informativa são cumpridas na sua totalidade pela Comunicação Interna, conclui-se que a Hipótese 2, à semelhança da primeira, foi aferida.

Conclusão

Ao longo do presente relatório de estágio, e de acordo com os resultados obtidos através das Entrevistas em profundidade realizadas aos responsáveis da ATREVIA, concluímos que a Comunicação Interna tem uma grande influência em várias áreas da organização objecto de estudo, nomeadamente na sua Cultura Organizacional. Pudemos verificar que, não só existe uma política de Comunicação Interna activa, como esta tem um papel relevante e participativo na transmissão e reforço da Cultura e Valores Organizacionais, através dos seus instrumentos de comunicação e pela gestão participativa, onde o foco são os colaboradores e a transmissão de mensagens e conhecimento. De acordo com a ATREVIA, a aceitação e identificação com os Valores Organizacionais por parte dos colaboradores é fundamental para a sua sobrevivência na organização. Como tal, cabe à Comunicação Interna transmitir esses Valores e, por sua vez, contribuir para a integração e adaptação dos colaboradores dentro da organização.

De um modo geral, esta investigação comprovou que a Comunicação Interna e a Cultura Organizacional são, de facto, duas temáticas de estudo que se influenciam. A Comunicação Interna influencia a Cultura Organizacional, da mesma forma que a Cultura dita a maneira como se comunica dentro das organizações.

Como pistas para futuras investigações, seria pertinente avaliar o envolvimento da Comunicação Interna no reforço da Cultura Organizacional alargando, ainda mais, o espectro a nível internacional, analisando todas as sedes da organização ATREVIA, seguindo o mesmo método qualitativo de análise. Seria também interessante cruzar o método qualitativo com o método quantitativo no sentido de aferir todos os colaboradores, usando para esse efeito um inquérito por questionário. Com isto, não só seria possível alcançar um nível de conhecimento mais profundo acerca da organização em causa, como estaríamos perante a possibilidade de obter resultados comparáveis com todas as representações internacionais da ATREVIA pelo mundo. Isto iria contribuir para novas descobertas e para a consolidação das ideias definidas acerca do universo da Comunicação Organizacional em geral, e, da importância da Comunicação Interna como reforço de identificação da cultura e seus valores no universo de colaboradores da ATREVIA a nível mundial.

Assim sendo, esta investigação considera-se como apenas uma primeira etapa, e não, o fim do estudo em si mesmo. Pois, não só podemos conseguir ter uma prospecção global de como é percebida a cultura e seus responsáveis nos 17 países onde opera a ATREVIA, como também compreender a visão dos seus colaboradores, incluindo as particularidades específicas de cada um deles nos diferentes e específicos países onde trabalham.

Referências Bibliográficas

- Adair, J. (2010), *Liderança e Motivação: a regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar as pessoas*, São Paulo: Clio Editora.
- Almeida, F. (2002), *Organizações, pessoas e novas tecnologias*, Coimbra: Quarteto Editora.
- Almeida, V. (2000), *A Comunicação Interna na Empresa*, Lisboa: Praxis.
- Andrade, L. J. (2014), “Cultura e Clima Organizacional”, *Gestão de Recursos Humanos - desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp. 229-253.
- Barreto, L., Kishore, A., Reis, G., Baptista, L., & Medeiros, C. (2013), “Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?”, *Revista de Administração*, 48, pp. 34-52.
- Bass, B. (1990), “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics*, 18, pp. 19-31.
- Bass, B. (1995), “Theory of transformational leadership redux”, *The Leadership Quarterly*, 6, pp. 463-478.
- Bernardo, C., Garcia, F., Lopes, S., & Pimentel, D. (2001), “Estrutura e Comunicação organizacionais: uma autonomia relativa”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 36, pp. 143-158.
- Bilhim, J. A. (2001), *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas* (2ª ed.), Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bland, M., & Jackson, P. (1992), *A Comunicação na Empresa*, Lisboa: Editorial Presença.
- Brandão, N. G. (2014), “A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas”, *Gestão de Recursos Humanos: desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp. 359-391.

- Brandão, N. G., & Portugal, M. N. (2015), “A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo”, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp. 149-175.
- Brault, L. (1993), *A Com... A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*, Mem Martins: CETOP.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership* (1ª ed.), Nova Iorque: Harper & Row.
- Camara, P. d. (2014), “Boas práticas na gestão das recompensas”, *Gestão de Recursos Humanos: desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp. 277-309.
- Camara, P. d., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2001), *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008), *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem* (2ª ed.), Lisboa: Universidade Aberta.
- Castells, M. (2005), “A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Política”, *A Sociedade em Rede: Do Conhecimento à Acção Política*, Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda, pp. 17-30.
- Chiavenato, I. (2009), *Recursos Humanos - o capital humano das organizações* (9ª ed.), Rio de Janeiro: Elsevier.
- Collins, J. (2002), *De Bom a Excelente*, Casa das Letras.
- Cook, T. D., & Reichardt, C. (2005), *Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación Evaluativa* (5ª ed.), Madrid: Morata.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005), *Liderar*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (1ª ed.), Lisboa: Editora RH.
- Curvello, J. A. (2012), *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*, Brasília: Casa das Musas.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989), *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Nova Iorque: McGraw-Hill.

Dedrick, J., & Kraemer, K. L. (2005), “The Impacts of IT on Firm and Industry Structure: The Personal Computer Industry”, *California Management Review*, pp. 122-142.

Deshaies, B. (1992), *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*, Lisboa: Instituto Piaget.

Dewett, T., & Jones, G. (2001), “The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment”, *Journal of Management*, pp. 313-346.

Duterme, C. (2002), *A Comunicação Interna na Empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Lisboa: Instituto Piaget.

Elías, J., & Mascaray, J. (2003), *Más allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Fayol, H. (1965), *Administração Industrial e Geral*, Lisboa: Livros Horizonte.

Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: Escolar Editora.

Fortin, M.-F., Côté, J., & Fillion, F. (2009), *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*, Loures: Lusodidacta.

Giddens, A. (2005), *Sociologia* (4ª ed.), Porto Alegre: Artmed.

Goleman, D. (2000), “Leadership that gets results”, *Harvard Business Review*, pp. 78-90.

González, S. (2012), *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Humanga*, Tese de Mestrado em Educação - Gestão da Educação, Lima: Universidade Nacional Mayor de San Marcos.

Hargie, O., & Tourish, D. (2002), *Handbook of Communication Audits for Organisations*, Nova Iorque: Routledge.

- Hill, M. M., & Hill, A. (2002), *Investigação por Questionário* (2ª ed.), Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (1997), *Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2ª ed.), California: Sage Publications, Inc.
- Kon, A. (2000), "Tecnologia e Trabalho no cenário da Globalização", *Desafios da Globalização*, Rio de Janeiro: Editora Vozes, pp. 60-69.
- Kunsch, M. (2002), *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, São Paulo: Summus Editorial.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (1991), *Fundamentos de Metodologia Científica* (3ª ed.), São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (1999), *Técnicas de Pesquisa* (4ª ed.), São Paulo: Atlas.
- Lewin, K. (1935), *A Dynamic Theory of Personality - Selected Papers*, Nova Iorque: McGraw-Hill Book Company.
- Maximiano, A. (2000), *Introdução à Administração* (5ª ed.), São Paulo: Atlas.
- Maxwell, J. (2013), *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3ª ed.), California: SAGE Publications, Inc.
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Nova Iorque: The Free Press.
- Nestares, M. I. (2002), *La Comunicación Empresarial a través de Internet*, Valencia: Universidad Cardenal Herrera-CEU.
- Neves, A. R. (2014), *A Importância Estratégica da Identificação com os Valores Organizacionais - Estudo de Caso "Projecto Valores 20+" na Galp Energia*, Tese de

Mestrado em Ciências da Comunicação - Comunicação, Marketing e Publicidade, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

Patton, M. Q. (2002), *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3ª ed.), Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Pereira, C. (2015), *O impacto da comunicação interna na criação da cultura organizacional - o caso do BNP Paribas CIB Portugal*, Tese de Mestrado em Assessoria de Administração, Porto: Instituto Politécnico do Porto.

Pereira, O. G. (1999), *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Pereira, S. (2011), *Comunicação Organizacional Eficaz e Tecnologias da Informação e da Comunicação*, Tese de Doutoramento em Sociologia da Comunicação, Lisboa: ISCTE-UL.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.), Lisboa: gradiva.

Redford, L. E. (1985), *Comunicações Administrativas*, São Paulo: EGV.

Rego, T. (1986), *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional*, São Paulo: Ed. Summus.

Reyes, J. (2012), “Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna”, *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 40, pp. 127-138.

Robbins, S., Judge, T., Millett, B., & Boyle, M. (2014), *Organisational Behaviour* (7ª ed.), Austrália: Pearson.

Robbins, S., Judge, T., Millett, B., & Jones, M. (2010), *OB: The Essentials*, Austrália: Pearson.

Ruão, T. (1999), “A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade”, *Cadernos do Noroeste*, 12, pp. 1-21.

- Santo, P. d. (2015), *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais* (2ª ed.), Lisboa: Edições Sílabo.
- Schein, E. (1992), *Organizational Culture and Leadership* (2ª ed.), São Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. (1990), “Organizational Culture”, *American Psychologist*, 45(2), pp. 109-119.
- Schwartz, S. H. (1999), “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work”, *Applied Psychology*, 48 (1), pp. 23-47.
- Selltiz, Wrightsman, & Cook. (1987), *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais - Volume 2 Medidas na Pesquisa Social* (2ª ed.), São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA.
- Silva, J. (2009), *A comunicação interna e a imagem organizacional: Estudo de caso na Fnac Braga*, Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação, com especialidade em Relações Públicas e Publicidade, Braga: Universidade do Minho.
- Silva, S. (2014), “Liderança nas Organizações: O Líder Transformacional e Carismático em Perspetiva”, *Gestão de Recursos Humanos: desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp. 311-358.
- Tadeucci, M. (2009), *Motivação e Liderança*, Curitiba: IESDE Brasil.
- Tamayo, Á. (2005), “Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo”, *Revista de Administração Mackenzie*, 6, pp. 192-213.
- Tamayo, Á., Mendes, A. M., & Paz, M. d. (2000), “Inventário de valores organizacionais”, *Estudos de Psicologia*, 39, pp. 289-315.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2009), *Exploring Public Relations*, Inglaterra: Prentice Hall.
- Thévenet, M. (1988), “La Communication Interne ou la Recherche d'un Problématique”, *Révue Française du Marketing*, 120, pp. 51-66.
- Tichy, N. (1983), *Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics*, John Wiley & Sons.

Vercic, A., Vercic, D., & Sriramesh, K. (Junho de 2012), “Internal communication: Definition, parameters, and the future”, *Public Relations Review*, 38, pp. 223-230.

Yin, R. (2001), *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2ª ed.), Porto Alegre: Bookman.

Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations* (7ª ed.), Nova Jérсия: Pearson.

Zulato, G. (2015), *Cultura Organizacional e Comunicação Interna, na ótica do consultor de comunicação*, Tese de Mestrado em Comunicação Social, variante de Comunicação Estratégica, Lisboa: Universidade de Lisboa.

Webgrafia

ATREVIA (2015a), *Nuria Vilanova explains Inforpress rebranding*, in <https://www.youtube.com/watch?v=QXb6xUAJMCM>, consultado a 12 de Maio de 2017.

ATREVIA (2015b), *ATREVIA recebe menção honrosa nos Mercury Excellence Awards por “BE ON” de Astellas Pharma Espanha*, in <http://atrevia.com/pt/actualidade/atrevia-recebe-mencao-honrosa-nos-mercury-excellence-awards-be-on-astellas-pharma-espanha/>, consultado a 10 de Maio de 2017.

ATREVIA (2017a). *Website ATREVIA*, in <http://atrevia.com/pt>, consultado a 10 de Maio de 2017.

European Excellence Awards (2017). *European Excellence Awards*, in <https://eu-hr.excellence-awards.com/winnerlist-2017/>, consultado a 10 de Maio de 2017.

Favoreto, R., Ishikawa, E., Favoreto, G., Aquino, G., & Favoreto, J. (2006), *Alguns Impactos da Tecnologia da Informação sobre a Comunicação Interna Organizacional*, in Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, in http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5216, consultado a 2 de Setembro de 2017.

Fonseca, J. S. (2008), *Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de Uma Metodologia de Investigação*, in VI Congresso Português de Sociologia, in <http://historico.aps.pt/vicongresso/pdfs/346.pdf>, consultado a 26 de Abril de 2017.

Hill, M. M., & Hill, A. (1998), *Investigação Empírica em Ciências Sociais: Um guia introdutório*, in Dinâmia - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica, Lisboa, in <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/468>, consultado a 20 de Abril de 2017.

Marchiori, M., & Vilaça, W. (2011), *Cultura Organizacional e Comunicação na Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados?*, in V Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, São Paulo, in http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_08_Abrapcorp_2011.pdf, consultado a 5 de Setembro de 2017.

Marketeer (2016), *Atrevia é a única portuguesa premiada nos Sabre Awards*, in <http://marketeer.pt/2016/05/27/atrevia-e-a-unica-portuguesa-premiada-nos-sabre-awards/>, consultado a 10 de Maio de 2017.

Moreira, E., & Pon, M. (2003). *Novas Tecnologias na Comunicação Empresarial: A intranet como ferramenta da comunicação interna*, in INTERCOM - XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte, in http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2003/www/pdf/2003_NP05_moreira.pdf, consultado a 25 de Setembro de 2017.

Onwuegbuzie, A. J. (2000), *On Becoming a Bi-Researcher: The Importance of Combining Quantitative and Qualitative Research Methodologies*, in Encontro Anual da Association for the Advancement of Educational Research, Flórida, in <https://eric.ed.gov/?id=ED448201>, consultado a 28 de Abril de 2017.

Osório, T., Carélli, F., Genestra, M., Ferreira, C., Minotti, L., Seabra, F., & Almeida, F. (2005), *Gestão da Tecnologia da Informação*, in II Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação: São Paulo, in <http://www.contecsi.fea.usp.br/envio/index.php/contecsi/2contecsi/paper/download/1278/522>, consultado a 1 de Outubro de 2017.

Outras fontes bibliográficas

ATREVIA. (2017b). Folheto ATREVIA.

Ximenes, A. M. (2017), Entrevista Exploratória, Lisboa.

Anexos

Anexo A – Entrevista exploratória realizada à Dr^a Ana Margarida Ximenes, Presidente da ATREVIA Portugal

1. Quais são os Valores da ATREVIA? E como definiria a Cultura Organizacional da empresa?

Então vamos fazer uma viagem um bocadinho para trás, porque eu conheço a ATREVIA há 18 anos, portanto eu acho que era importante para falar sobre a ATREVIA actualmente. Era importante falarmos sobre o que é eram os valores e o que é que foram sempre os valores da antiga INFORPRESS, o que nós tínhamos na INFORPRESS. Há 26 anos que existia uma empresa, criada em 1989 em Barcelona, pela Núria e pela mãe da Núria, que se chamava INFORPRESS e, na altura e ao longo deste tempo todo que existiu a INFORPRESS, havia valores que eu sempre senti desde o início quando me integrei nesta empresa, há 18 anos. O compromisso, sempre que nos pediam qualquer coisa toda a equipa, e acho que isto é transversal, somos todos muito comprometidos e não apenas eu ou a Núria; o entusiasmo, o facto de sermos apaixonados pela comunicação e vivermos todos os dias estes projectos que fazemos; a criatividade, durante muitos anos e continua a ser chave para os projectos que nós fazemos, portanto as equipas pensam sempre numa forma criativa de fazerem as coisas; o espírito de equipa, também era um valor que sempre nos acompanhou ao longo dos anos; e a especialização que nós tínhamos nas várias áreas, pelo que queremos fazer tudo isto que falei destes valores, mas vamos sempre buscar o valor do conhecimento, que é o sabermos fazer. Estes valores passaram muito para uns novos valores, que são os novos valores. Estes valores acompanharam-nos durante muitos anos, como eu há pouco estava a dizer, e estavam espelhados nas paredes deste piso. Nós tínhamos nas paredes os valores ATREVIA, na altura INFORPRESS, e tínhamos o compromisso, tínhamos o entusiasmo e tínhamos as imagens da equipa em cada uma das paredes.

Estes valores foram transportados para novos valores ATREVIA, porque há cerca de uns anos atrás, já passaram três anos, nós chegámos à conclusão que tudo o que a INFORPRESS fazia já não conseguia caber dentro do conceito INFORPRESS. E, portanto, precisávamos de um nome diferente, que conseguisse mostrar tudo o que a equipa fazia, que a INFORPRESS comunicava apenas *PR's*, relações públicas, só aspectos muito específicos de *media*. Criámos um nome novo, e o ATREVIA é a primeira coisa que eu acho que espelha o que são os valores da empresa, por sermos atrevidos, corajosos. Há um valor que no fundo

é o facto de sermos imperfeitos, e que a Núria faz questão também de o salientar num vídeo que ela colocou na internet, ela chegou à conclusão que é um valor que nos caracteriza. Nós somos todos imperfeitos, todas as pessoas da equipa, eu sou imperfeita, mas completo-me com alguém melhor do que eu num aspecto, e esse alguém se completa com outra pessoa melhor do que ele noutra aspecto, mas somos capazes e estamos sempre dispostos a melhorar. Todas as pessoas que trabalham dentro da ATREVIA têm que pensar que ninguém é perfeito, claramente temos noção de que o ser humano é imperfeito, mas temos que estar dispostos a melhorar. Somos inquietos, porque acho que não conseguimos viver sem esta adrenalina, todos nos queixamos que trabalhamos imenso, que temos muito stress e que temos muitos desafios diariamente, mas dentro da ATREVIA nós procuramos pessoas inquietas e que tenham um gosto por estar nesta adrenalina e por novos desafios e aprender novas coisas. Somos comprometidos, que é o valor do compromisso que já tínhamos falado que existia na INFORPRESS e continua a manter-se. Pusemos um valor muito importante que é o sermos flexíveis. Nós consideramos que estamos dispostos a ouvir as opiniões dos nossos clientes e dos nossos colaboradores, portanto temos aqui uma flexibilidade ao nível da capacidade de escuta, o saber ouvir, mas também temos uma capacidade grande ao nível da flexibilidade do nosso dia-a-dia. As pessoas têm problemas pessoais, têm situações todos os dias que também pedem a necessidade de apoio familiar, e a empresa necessita obviamente do apoio dos colaboradores do ponto de vista profissional, mas também está aberta a adaptar-se a algumas situações pessoais que as pessoas necessitem em termos de flexibilidade. Somos dialogantes também, porque estamos em constante contacto com diferentes *stakeholders*, portanto as pessoas que estão aqui têm que realmente ter essa capacidade de diálogo com diferentes *stakeholders*. Somos valentes, ninguém resiste no mundo da comunicação, não é só na ATREVIA mas no mundo da comunicação, se realmente não tiver a valentia de todos os dias se enfrentar com *boards* das empresas que são difíceis de convencer. Às vezes empresas que têm concelhos de administração muito complexos e tradicionais, e que não querem mudar determinadas coisas, determinado *status quo* e, portanto, dentro da nossa equipa procuramos pessoas com capacidade e valentia para, não só afirmarem as suas ideias, para serem flexíveis e entenderem os clientes, mas também serem capazes de passar as ideias e resistirem a uma resposta mais mal dada por parte de um cliente ou uma arrogância maior. Serem exploradores, curiosidade, temos de ser curiosos todos os dias e temos de ter capacidade de conhecer todas as tendências, lermos muito,

ouvirmos muita coisa, estarmos atentos às redes sociais, a tudo o que é conhecimento. Acho que uma das coisas que sempre marcou esta empresa e sempre me atraiu muito é o facto de sermos honestos. Aqui nós percebemos muito o que é uma empresa, e tentamos gerir esta empresa, todos nós, não só o *management*, como a nossa casa. Portanto quando vocês negociam alguma coisa, um fornecedor, ou uma situação qualquer pensem que isto é uma empresa, mas como sendo a nossa casa e que nós temos que continuar a ser rentáveis e, portanto, temos que gerir isto da forma mais honesta possível. Somos honestos também com os nossos clientes, no sentido de lhes darmos as nossas ideias quando eles não concordam com as situações, e honestos também com os nossos colegas quando temos que, por vezes, chamá-los à atenção por algumas coisas. Um dos valores base dentro da empresa é sermos empreendedores. Acho que este é talvez o valor que mais atrai as pessoas que nós contratamos e que passam por nós, que é o facto de dentro da ATREVIA, um grupo de várias empresas, cada um de nós somos gestores de unidades de negócio dentro de uma empresa, que acabamos por gerir como se fosse a nossa própria empresa. Ou seja, os directores das áreas de Corporate, de Marcas, ou no caso de outras áreas que nós temos também em Espanha, de *People*, têm a sua própria unidade, mas também pensado que este é o meu negócio, tenho de ter um espírito empreendedor de tentar procurar novas formas de conseguir potenciar aquela unidade de negócio, conseguir trazer mais negócio para a empresa. O facto de nunca desistirmos, o que chamamos em espanhol *peleones*, somos muito arrojados nesse aspecto, acho que temos mesmo a tal frase de *never give up*, em que às vezes temos clientes e empresas que nos dizem que não numa altura, mas passado um tempo vêm ter connosco porque realmente houve alguma coisa que nós deixámos, aquela margem que nós realmente queríamos muito ficar a trabalhar com eles, e isso acaba por passar. Somos generosos, porque estamos agradecidos por tudo o apoio que sempre recebemos. Somos sociais, porque de facto nos preocupamos com as pessoas, com quem trabalha connosco, com os nossos colaboradores e com os nossos clientes.

Estes são no fundo os valores ATREVIA que nós desenhámos e que achámos que nos iriam acompanhar ao longo destes próximos anos quando reformulámos os valores iniciais, não quer dizer que aqueles valores iniciais que há pouco eu falava não estejam aqui, só lhe demos outro toque, outra forma.

Sobre a cultura da empresa, esta é uma empresa familiar em primeiro lugar, portanto eu, todos os dias quando venho trabalhar, e acho que todos nós, sentimos isso. Somos uma empresa multinacional, mas com um cariz muito forte familiar, por isso pedimos muito a colaboração de todos os colaboradores, pedimos a ajuda de todos na criação deste grande projecto que é a ATREVIA. Ouvimos muito e gostamos de ter o contributo porque há este cariz muito familiar. Mas ao mesmo tempo somos uma empresa que tem tantos desafios que tem muitas exigências, somos uma empresa exigente do ponto de vista de entrega das pessoas, de tempo dedicado à empresa, não somos propriamente uma situação de um emprego simples, é um emprego que envolve energia, envolve muita motivação. Ao nível da cultura é uma cultura aberta, não há muita hierarquia, ainda que exista obviamente departamentos, chefes, mas no dia-a-dia, e acho que o melhor exemplo que nós temos são precisamente os estágios. Quando os estágios chegam à ATREVIA, ninguém sabe que essas pessoas que estão a fazer estágio são estágios, porque no dia-a-dia vemos as pessoas, e já são bastantes são 40, portanto imaginem noutros escritórios como é o caso de Madrid que somos 150 e em Barcelona somos 100, em que o universo de estágios que estão dentro da empresa são mais e, portanto, estão diluídos dentro das equipas e são colaboradores, pelo que não há hierarquia a esse nível. Estamos todos sentados em *open space*, é uma empresa muito aberta, que foi uma das coisas que mais me chamou a atenção foi quando eu abri a porta da INFORPRESS há 18 anos atrás e fui trabalhar para Espanha quando me contrataram em Portugal. E entro e vejo a empresa toda em *open space*, havia pequenas salas mas todos sentados juntos, e vejo a Núria no meio daquela confusão toda e as pessoas circulavam na empresa como se fossem borboletas, de um lado para o outro a correrem e um movimento muito grande. Por isso mesmo, este “somos movimento somos comunicação” é realmente isto também, porque nós somos movimento, todos os dias quando alguém entra dentro da empresa vê sempre alguém a correr de um lado para o outro e realmente temos muito movimento. A cultura é muito aberta, mas muito de compromisso e de entrega, de muita exigência obviamente porque trabalhamos com muitos clientes exigentes também eles próprios e, portanto, temos que conseguir, não só viver a nossa própria cultura, mas a maior parte das vezes viver a cultura dos próprios clientes, que também é complexa por vezes, e isso também exige muito de nós.

2. Qual é para si a diferença entre a Cultura Organizacional da ATREVIA em Portugal e nos outros países?

Eu acho que estes valores nos ajudam a passar a mensagem que em todas as ATREVIAs que existem no mundo vai-se sempre encontrar isto, estes valores. Quem não tem estes valores não se enquadra dentro do nosso mundo e, portanto, raramente acaba por se manter dentro da empresa porque não tem os valores ATREVIA. Por norma, respira-se isto dentro de qualquer escritório ATREVIA. Depois há pequenas coisas que eu acho que têm a ver com a própria organização de cada país, que é inevitável, todos somos diferentes, e principalmente a partir do momento em que saímos de Espanha e viemos para Portugal, Portugal é diferente de Espanha, nós portugueses somos diferentes, e há sempre coisas que se vai encontrar diferentes. Às vezes temos clientes que trabalham connosco em Espanha e em Portugal, e quando chegam aqui, podem às vezes ter a tendência ou a tentação de perguntar se somos realmente a mesma empresa, porque por vezes há coisas que se notam, pequenas diferenças, mas que têm a ver com as pessoas, que estão em geografias diferentes, somos culturalmente diferentes. Os espanhóis são muito mais expansivos, nós somos muito mais reservados, somos mais britânicos na forma de escrita secalhar, e os espanhóis são mais abertos na forma, só o facto de se tutearem é mais simples de tratarem por tu, nós somos um bocadinho mais formais, e isso nota-se naturalmente nas equipas. Assim como a equipa da América Latina ou do Brasil têm um toque diferente da equipa de Washington ou de Bruxelas, mas os valores estão lá. O que eu quero tentar passar é que, ainda que existam pequenas diferenças culturais e pequenas adaptações a cada um dos mercados, porque é normal e isso é que faz a multiculturalidade e o que é bonito dentro das equipas, mas no todo somos todos ATREVIA, somos todos filhos e “pais” da mesma empresa.

3. Qual é a importância da Comunicação Interna para a ATREVIA?

Para nós a Comunicação Interna é crucial para o funcionamento da organização. O que por vezes nos acontece é o que acontece à maior parte das organizações que trabalham no *core business*, que nós estamos tão habituados a trabalhar a nossa área que há coisas que até achamos que acontecem naturalmente, porque todos nós somos comunicadores, e aquela preocupação de fazer Comunicação Interna, que em algumas organizações este conceito é

um bocadinho estranho e que o vêem mais distante, nós vemo-lo demasiado próximo. A esse nível por vezes aquilo que nós necessitávamos de criar, um método ou fazer determinadas acções acabamos que por não as fazer porque as fazemos de uma forma mais informal. Mas tendo em conta a nossa dimensão, ultimamente fomos obrigados a educarmo-nos e a termos as práticas de Comunicação Interna de A a Z. Temos uma intranet que nasce em Espanha na casa mãe, que se chama serATREVIA, onde nós procuramos colaborar com conteúdos para partilhar com os nossos colegas de Espanha tudo o que é a realidade de Portugal, assim como outros escritórios também procurar partilhar. Temos os e-mails, que continuam a ser um canal muito importante de comunicação. Temos cartazes, que também por vezes colocamos, quando necessitamos, e utilizamos algumas formas diferentes de comunicação, e temos campanhas muito giras de Comunicação Interna que fazemos, como fizemos a dos valores ATREVIA, e que fazemos de uma forma criativa. Se calhar às vezes fazemos coisas menores, ou seja, fazemos menos coisas, mas fazemos coisas muito boas. Fizemos um concurso muito interessante também recentemente, de uns vídeos criativos à volta dos valores ATREVIA e que tentámos fazê-los em todos os escritórios e nós também participámos e ficámos vencedores numa das categorias e, portanto, foi bom. Tudo o que nós fazemos do ponto de vista da Comunicação Interna procuramos divertirmo-nos acima de tudo, e passar o âmbito da diversão às pessoas, porque isso faz parte também da cultura da empresa, fazer coisas criativas, mas tentamos implementar os canais de comunicação que normalmente existem dentro das empresas e que nós aqui também os tentamos fazer. Já somos 320 colaboradores e temos realmente muita necessidade de o fazer. Hoje em dia estamos a fazer uma coisa muito simples que é através do *WhatsApp*, onde criámos grupos de *WhatsApp* e falamos entre nós, eu tenho o grupo do comité de direcção, tenho o grupo dos directores todos da ATREVIA, temos um grupo só de Portugal, temos um grupo de equipas mais específicas quando temos que falar de temas mais específicos e trocar mensagens, e esta é uma forma que estamos a utilizar bastante. Temos o *Yammer* que utilizamos também para a Comunicação Interna como um *communicator* que há alguns anos atrás também tínhamos. Temos uma coisa fantástica ultimamente que é o ATREVIA tv, que nasceu há relativamente pouco tempo, onde também temos vídeos constantemente. Criámos uma WikiATREVIA e que está a ser alimentada constantemente com propostas, com informações, onde podemos encontrar todo o tipo de informações para trabalharmos conteúdos para os nossos clientes, para trabalharmos propostas, e para partilharmos mais

entre nós, no fundo a gestão do conhecimento, que quando as empresas crescem muito é uma das situações interessantes que procuramos trabalhar. E depois também tentamos fazer momentos interessantes de convívio entre as equipas. Temos por norma uma convenção que tentamos fazer de quando em quando para reunir as equipas de vários países, e Portugal costuma estar bem representado, no sentido em que somos o país que mais leva pessoas porque estamos aqui ao lado, e na América Latina torna-se mais difícil de trazer pessoas porque a convenção costuma ser na casa mãe, em Espanha. Mas depois para além disso tentamos fazer reuniões de unidades de negócio. Este ano já tivemos a reunião de Corporate, todas as equipas de Corporate se reuniram, dos vários escritórios, já tivemos a reunião de Marcas, todas as equipas de Marcas se reuniram dos vários escritórios, e agora no dia 29 vamos ter a reunião de *People*, da área de pessoas, e reunimos também todas as áreas de negócio, todas as pessoas que trabalham nestas unidades de negócio. Tentamos fazer estas reuniões para as equipas estarem alinhadas. Usamos muito *Skype*, usamos muito *conference call*. Todos os dias nós temos *calls* gratuitas para falar com Espanha, com as nossas extensões estamos ligados a Espanha gratuitamente, podemos falar com qualquer escritório de Espanha sem necessidade de marcar o indicativo porque temos a extensão para falar com os nossos colegas de Espanha permanentemente e, portanto, a esse nível, também temos essa boa prática de Comunicação Interna. E fazemos de vez em quando uns convívios, estamos neste momento a preparar o nosso jantar convívio de Verão, que vai ser na altura das sardinhas, em Portugal pelo menos, e que vamos tentar sair e estarmos um bocadinho juntos e celebrarmos os êxitos deste ano. E depois fazemos muito também, e que estamos a intensificar, é visitas dos membros do comité de direcção, nomeadamente os donos da empresa, aos diferentes escritórios. Recebemos há cerca de três semanas o nosso Director Corporativo, que é marido da nossa Presidente e que também faz parte do *board* da ATREVIA, e que nos visitou para partilhar connosco qual era a visão para este ano, os objectivos para este ano, o que é que nós tínhamos alcançado, um bocadinho de resultados financeiros do ano passado, e traçou-nos os desafios para todos os escritórios que foram desenhados no comité de direcção.

Um aspecto que eu acho que também tem a ver com a parte da Cultura Organizacional é a própria decoração do escritório. É muito bom chegarmos a uma empresa de manhã e sentirmo-nos bem e gostarmos de onde estamos, e nós fizemos um esforço grande em Portugal, quando remodelámos o escritório, no sentido de também adequarmos os espaços,

a termos espaços em que as pessoas se sintam bem, espaços de convívio para almoçar, espaços para poderem ter reuniões internas. Nós temos dois pisos, um onde está toda a equipa, e nós tentamos que as pessoas estejam todas no mesmo piso para não perderem o contacto umas com as outras, ainda que estejam divididos por salas. Mas temos salas de reunião que estamos a adequar, o piso dois está com a equipa, mas o piso um tem espaços de salas para podermos receber pessoas e para podermos no fundo também conviver com os nossos colegas e ter pequenas reuniões.

**4. Considera que existe em Portugal uma política de Comunicação Interna activa?
Qual é para si a sua principal função na empresa?**

Eu acho que sim, porque há uma frase que eu sempre interiorizei dentro das organizações que é muito importante, que é: o teu trabalho é aquilo que tu queres que seja e és tu também que contribuis para a cultura da própria organização. Pode haver valores, pode haver coisas base, mas se cada colaborador não contribuir diariamente, e eu sinto realmente que as pessoas contribuem, cada pessoa que chega trás um valor acrescentado e todos nós, como há pouco dizia, somos diferentes, e eu acho que existe. Existe porque, quando as pessoas vão embora não esquecem a empresa, continuamos a falar, continuamos a receber pessoas e nós marcamos, e por isso acho que é uma boa viagem, apesar de todas as dificuldades que nós encontramos aqui, não é uma empresa que se esqueça facilmente. E a esse nível acho que podemos dizer que temos uma forte cultura e acho que isso passa para os clientes também, porque as empresas quando nos seleccionam costumam dizer sempre “gostámos muito de vocês”, e gostar muito de nós significa que há qualquer coisa na equipa que chama a atenção nas reuniões.

Tem muitas funções, mas acima de tudo é unir, partilhar, fazer com que as pessoas partilhem, celebrem, vivam as coisas de uma forma mais intensa, mas a partilha acima de tudo. Quando as organizações crescem muito, começa a ser difícil saberem cada coisa de cada unidade ou divisão, e nós estamos numa fase em que, como crescemos bastante de repente, sustentadamente no tempo, mas crescemos muito quando abrimos a operação na América Latina, estamos muito preocupados com a partilha das coisas. Estamos a cultivar e a incentivar as equipas a partilharem mais, para se reunirem mais, e acho que a Comunicação

Interna tem essa força, que é realmente juntar partes e completar-se, pessoas imperfeitas e juntá-las, e tornar-se o mais perfeita possível.

5. A seu ver, a Comunicação Interna da ATREVIA contribui para a transmissão da cultura e valores da mesma aos colaboradores?

Eu acho que sim, eu acho que todas as pessoas que passam por aqui vivem realmente os valores ATREVIA, é impossível não se viver, é inevitável porque estão todos os dias no nosso dia-a-dia. O facto de sermos valentes, às vezes temos uma crise e as pessoas estão um bocadinho assustadas, e o que é que vamos fazer com isto, e vamos para a frente, vamos avisar o cliente, vamos fazer esta estratégia, vamos dizer o que é que deve fazer, vamos conduzir o cliente.

6. Sente que os colaboradores se identificam com os Valores Organizacionais da ATREVIA? Considera essa identificação importante?

Sim, eu acho que sim, porque era o que eu lhe dizia, só está na ATREVIA, ou só se mantém na ATREVIA pessoas que tenham o nosso ADN, é mesmo essa a palavra que eu dizia. Nós procuramos fazer uma coisa que é termos pessoas diferentes, pessoas de nacionalidades diferentes dentro dos próprios escritórios, estamos cada vez mais a integrar diferentes nacionalidades e a diversidade de género também, é outra área também importante. Os rapazes pensam, os homens em geral, pensam de uma maneira diferente das mulheres, as mulheres são por natureza muito ligadas à comunicação, mas nós até nisso estamos a tentar fazer um esforço de transformação. Nós achamos que de facto a comunicação é movimento e queremos andar sempre para a frente, e estávamos um bocadinho, há uns anos atrás, numa situação em que contratávamos inocentemente constantemente mulheres, e em cada currículo que nos chega tínhamos um rapaz para dez raparigas que se candidatavam para o mesmo lugar, e era inevitável que as mulheres eram sempre as finalistas. Estamos a tentar inverter até nisso o ciclo para termos cada vez mais uma empresa integradora e que seja realmente o espelho da diversidade e de opiniões. Também temos a questão das gerações diferentes, por isso é que temos pessoas muito jovens, pessoas com mais idade, para

conseguirmos contrabalançar. Não é uma empresa propriamente com muita idade, as pessoas que temos com mais idade dentro da empresa são os fundadores da própria empresa, mas tentamos que exista aqui uma “escadinha” entre diferentes idades para haver aqui um *refreshing* constante de pensamento.

7. Tem algum último comentário que queira fazer?

Há pouco falava-lhe das preocupações que nós temos com as pessoas, e acho que a Comunicação Interna espelha muito isso. Há pouco falava da preocupação que temos com a decoração do escritório, e essa preocupação hoje em dia encaixa-se dentro do conceito de que a maior parte das empresas está preocupada com o *well being*, que é a pessoa sentir-se bem dentro da empresa e há empresas que há ali um peso, uma atmosfera pesada, e nós procuramos todos os dias não ir por esse universo desse tipo de atmosferas e as pessoas sentirem-se bem. Por isso mesmo temos o escritório no sítio onde temos, foi um esforço muito grande, quem está na empresa há pouco tempo não sabe obviamente, mas nós desde o início da empresa em Portugal tivemos o compromisso, mais uma vez o valor ATREVIA, de conseguirmos estar num sítio central, porque nós queríamos ser relevantes. Quando me deram o desafio para Portugal sempre me deram esta indicação de que nós vamos para Portugal, mas nós não queremos ser o número 20, queremos começar por ser o número 20 se temos que ser dentro do mercado, mas queremos subir, e hoje em dia estamos 3º lugar das agências de comunicação do mercado, estamos no top 3, e sermos relevantes para nós é importante. Ser relevante para nós é importante estar num sítio onde as pessoas tivessem fácil acesso a chegar ao trabalho, onde os clientes pudessem chegar facilmente, não ficarmos do outro lado da margem que é mais complicado, e a esse nível tentámos ao máximo fazer o esforço para ficar num sítio central, estamos numa zona central, ao pé de uma boca de metro, ao pé de autocarros, estamos perto dos comboios. Nós temos pessoas que vêm de Sintra, pessoas que vêm de Santa Iria e pessoas que vêm do outro lado da margem do Montijo, para termos uma ideia e, portanto, até nisso temos diversidade geográfica.

Outra das coisas que nós também procuramos ter em termos das pessoas que temos dentro da empresa é, hoje em dia deixamos de contratar, tal como deixámos de procurar só mulheres, porque são mais nesta área não por uma questão de discriminação, mas também

estamos a tentar integrar diferentes perfis. Durante muitos anos tínhamos pessoas da comunicação, jornalistas, relações públicas, ia tudo bater na comunicação. Hoje em dia estamos a contratar advogados, economistas, criativos, designers, temos pessoas completamente fora da caixa, completamente diferentes, porque a comunicação tem grandes tendências, e uma das grandes tendências é *big data*, tudo o que é *analytics*, tudo o que é interpretação de dados. Nós vamos ter, cada vez mais, de estar nessa área, e para essa área precisamos de pessoas que gostem de números, gostem de interpretação, e não são propriamente as pessoas de comunicação que vão para esse universo. Tentamos integrar pessoas de *public affairs* cada vez mais, diferentes perfis, e a esse nível acho que também é interessante para as pessoas que cá estão conhecerem pessoas diferentes, e que em cada reunião aprendam algo porque estão com pessoas que trazem um *know how* diferente.

Anexo B – Entrevista em profundidade realizada a Filipa Primo, responsável da área de Marcas & Digital da ATREVIA

- 1. Dentro dos Valores Culturais: “somos corajosos e valentes”, “somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar”, “somos inquietos”, “somos comprometidos”, “somos flexíveis”, “somos dialogantes”, “somos exploradores”, “somos honestos”, “somos empreendedores”, “somos peleones e lutadores”, “somos generosos e agradecidos”, e “somos sociais”, quais considera mais relevantes para a estratégia da política de Comunicação Interna da organização? E quais são, na sua opinião, os valores mais presentes na organização?**

Nos 14 anos que colaboro com a ATREVIA tenho tido muitas experiências de crescimento profissional e pessoal. Desde o momento em que os comportamentos/valores foram descritos revi a ATREVIA e a sua equipa em todos eles. De uma forma global – não apenas traços de Portugal ou Espanha – mas uma Cultura Organizacional e um modo de ser muito intrínseco à empresa. Não é possível selecionar um valor em concreto, porque todos os dias estes comportamentos estão patentes, se não na tomada de decisão dos órgãos dirigentes da empresa, no trabalho diário das nossas equipas. Todos tornam vivos estes comportamentos e se contagiam a crescer e a ser ainda mais. Os valores, mais do que um projecto de Comunicação Interna, devem ser uma realidade sedimentada em todas as políticas da empresa – desde as decisões mais estratégicas à gestão do dia-a-dia no escritório devem refletir estas características. Só assim são reais para a equipa, e nelas podem participar. Considero que a Comunicação Interna apoia positivamente estes valores e ajuda a promover um estado de espírito e abertura que reforçam estes comportamentos.

- 2. A seu ver, os colaboradores identificam-se a nível pessoal e profissional com a cultura da organização?**

Sim de uma forma geral existe sintonia entre a cultura da empresa e as pessoas que a integram. Muitas pessoas nos procuram por identificarem na nossa empresa e informação que encontram no mercado alinhamento com a sua maneira de estar e com os objetivos de crescimento profissional para a sua vida.

3. Os colaboradores da organização são autónomos? Têm liberdade para trabalhar e ser criativos?

Existe uma forte cultura de autonomia na empresa, em especial ao nível das novas chefias que desde cedo começam a experienciar a tomada de decisão e o acompanhamento de equipas. Os novos coordenadores contam com um sistema que os ajuda a seguir as suas equipas, assim como a apreender técnicas de liderança e de Comunicação Interna. Consideramos que são elementos fundamentais para manter esta cultura e valores presentes na empresa.

4. Considera a rede de Comunicação Interna da ATREVIA eficaz? Esta valoriza as opiniões dos membros da organização?

Sim, a Comunicação Interna aliada à gestão de recursos humanos está a fazer um trabalho importante na definição de procedimentos globais, sempre dando espaço à personalização em cada mercado e à necessidade de nunca deixar de lidar *one to one* com cada colaborador.

5. Quando algum colaborador enfrenta dificuldades a nível pessoal ou profissional, é-lhe oferecido apoio por parte da organização?

Sim, considero que existe sempre abertura para apoiar cada colaborador nos seus problemas.

6. Como caracteriza o estilo de liderança da ATREVIA? Considera-se satisfeito ou mudaria alguma coisa?

A nossa fundadora é defensora do estilo de liderança imperfeita – aquela que aceita as suas fraquezas e aposta em trabalhar as outras facetas que a destacam como singular. Gosto deste estilo de liderança, com o qual tenho vindo a aprender muito.

7. Quando os colaboradores fazem um bom trabalho, são recompensados por isso? O seu trabalho é valorizado e reconhecido?

Sim, considero que sim. Existe espaço para crescer e para se ser reconhecido a vários níveis.

8. Classifica o sistema de gestão de conflitos organizacionais como justo e eficaz?

Sim, é uma área em que estamos ainda a trabalhar. Gerir conflitos é sempre um tema delicado, mas penso que a faceta de “dialogantes” nos ajuda a ser abertos a soluções.

9. No dia-a-dia, os colaboradores são incentivados a correr riscos e a experimentar coisas novas ou diferentes?

Sim de forma muito marcada na nossa cultura de trabalho. Os desafios são abertos a todos os que queiram participar, incentivando-nos e apoiando-nos a sair da zona de conforto.

10. Considera que a história da organização e a sua forma de trabalhar representam bem a sua Cultura Organizacional? Em que aspectos?

Como com as pessoas, a história de uma empresa influencia o seu desenvolvimento e as suas aprendizagens. Muitos dos nossos valores/comportamentos estão entrincheirados numa maneira de estar que é muito própria.

11. No que diz respeito à política de Comunicação Interna da organização, sente que esta transmite conhecimento e as mensagens de forma coerente? Existe um incentivo ao diálogo entre os colaboradores?

Sim, penso que existe espaço para o diálogo – embora este seja sempre um tópico a melhorar de forma contínua. É uma área que tanto a empresa como os colaboradores de forma individual devem apostar recursos e dedicação. Sendo uma empresa de serviços, o conhecimento está nas nossas pessoas.

12. Considera que nesta organização existe uma forte política de inclusão dos colaboradores?

Sim, considero que sim.

13. Diria que os colaboradores da ATREVIA aceitam bem a mudança? Estes trabalham todos com um objectivo comum?

Considero que a mudança faz parte da nossa cultura e da nossa história e por isso de uma forma geral a equipa aceita-a bem, porque faz parte do nosso dia a dia. O mundo da consultoria altera-se muito e traz novos desafios todos os dias. A mudança é incontornável.

14. Do seu ponto de vista, a imagem da organização é transmitida de forma eficaz pela Comunicação Interna?

Penso que sim.

15. Considera que a Comunicação Interna desta organização transmite eficazmente os seus Valores e Cultura Organizacional? Porquê?

Sim, penso que sim. de forma individual sinto que sou motivada a partilhar mais, a ser aberta a mudança, a trabalhar em equipa, entre muitos outros comportamentos que nos definem – em todas as comunicações que o grupo me envia.

Anexo C – Entrevista em profundidade realizada a Rosa Perez, membro do Departamento da Direcção da ATREVIA

- 1. Dentro dos Valores Culturais: “somos corajosos e valentes”, “somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar”, “somos inquietos”, “somos comprometidos”, “somos flexíveis”, “somos dialogantes”, “somos exploradores”, “somos honestos”, “somos empreendedores”, “somos peleones e lutadores”, “somos generosos e agradecidos”, e “somos sociais”, quais considera mais relevantes para a estratégia da política de Comunicação Interna da organização? E quais são, na sua opinião, os valores mais presentes na organização?**

“somos honestos”.

- 2. A seu ver, os colaboradores identificam-se a nível pessoal e profissional com a cultura da organização?**

Sim.

- 3. Os colaboradores da organização são autónomos? Têm liberdade para trabalhar e ser criativos?**

Sim.

- 4. Considera a rede de Comunicação Interna da ATREVIA eficaz? Esta valoriza as opiniões dos membros da organização?**

Sim.

- 5. Quando algum colaborador enfrenta dificuldades a nível pessoal ou profissional, é-lhe oferecido apoio por parte da organização?**

Sim.

6. Como caracteriza o estilo de liderança da ATREVIA? Considera-se satisfeito ou mudaria alguma coisa?

Tudo é melhorável, mas dou-lhe um 8/10.

7. Quando os colaboradores fazem um bom trabalho, são recompensados por isso? O seu trabalho é valorizado e reconhecido?

Não.

8. Classifica o sistema de gestão de conflitos organizacionais como justo e eficaz?

Não opino.

9. No dia-a-dia, os colaboradores são incentivados a correr riscos e a experimentar coisas novas ou diferentes?

Sim.

10. Considera que a história da organização e a sua forma de trabalhar representam bem a sua Cultura Organizacional? Em que aspectos?

Sim.

11. No que diz respeito à política de Comunicação Interna da organização, sente que esta transmite conhecimento e as mensagens de forma coerente? Existe um incentivo ao diálogo entre os colaboradores?

Sim.

12. Considera que nesta organização existe uma forte política de inclusão dos colaboradores?

Sim.

13. Diria que os colaboradores da ATREVIA aceitam bem a mudança? Estes trabalham todos com um objectivo comum?

Sim, sim.

14. Do seu ponto de vista, a imagem da organização é transmitida de forma eficaz pela Comunicação Interna?

Sim.

15. Considera que a Comunicação Interna desta organização transmite eficazmente os seus Valores e Cultura Organizacional? Porquê?

Sim.

Anexo D – Entrevista em profundidade realizada a Ana Pérez Tejedor, responsável de Eventos da ATREVIA

- 1. Dentro dos Valores Culturais: “somos corajosos e valentes”, “somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar”, “somos inquietos”, “somos comprometidos”, “somos flexíveis”, “somos dialogantes”, “somos exploradores”, “somos honestos”, “somos empreendedores”, “somos peleones e lutadores”, “somos generosos e agradecidos”, e “somos sociais”, quais considera mais relevantes para a estratégia da política de Comunicação Interna da organização? E quais são, na sua opinião, os valores mais presentes na organização?**

“somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar”; “somos peleones e lutadores”; “somos flexíveis”.

- 2. A seu ver, os colaboradores identificam-se a nível pessoal e profissional com a cultura da organização?**

Sim.

- 3. Os colaboradores da organização são autónomos? Têm liberdade para trabalhar e ser criativos?**

Sim.

- 4. Considera a rede de Comunicação Interna da ATREVIA eficaz? Esta valoriza as opiniões dos membros da organização?**

Tem melhorado muito nos últimos anos, há uma comunicação interna muito mais ágil, fluída e directa.

- 5. Quando algum colaborador enfrenta dificuldades a nível pessoal ou profissional, é-lhe oferecido apoio por parte da organização?**

Sim.

6. Como caracteriza o estilo de liderança da ATREVIA? Considera-se satisfeito ou mudaria alguma coisa?

Bom.

7. Quando os colaboradores fazem um bom trabalho, são recompensados por isso? O seu trabalho é valorizado e reconhecido?

Reconhecido e valorizado.

8. Classifica o sistema de gestão de conflitos organizacionais como justo e eficaz?

Às vezes pesa mais a perda de um cliente e a sua fidelização do que a opinião dos colaboradores em relação a esse cliente.

9. No dia-a-dia, os colaboradores são incentivados a correr riscos e a experimentar coisas novas ou diferentes?

Não muito.

10. Considera que a história da organização e a sua forma de trabalhar representam bem a sua Cultura Organizacional? Em que aspectos?

Partimos de uma estrutura de empresa familiar, e mesmo sendo mais de 300 pessoas, pesa bastante.

11. No que diz respeito à política de Comunicação Interna da organização, sente que esta transmite conhecimento e as mensagens de forma coerente? Existe um incentivo ao diálogo entre os colaboradores?

Desde há um ano tem sido a nível global. Ao nível departamental temos sido informados pontualmente sobre os temas internos.

12. Considera que nesta organização existe uma forte política de inclusão dos colaboradores?

Sim.

13. Diria que os colaboradores da ATREVIA aceitam bem a mudança? Estes trabalham todos com um objectivo comum?

Sim.

14. Do seu ponto de vista, a imagem da organização é transmitida de forma eficaz pela Comunicação Interna?

Sim.

15. Considera que a Comunicação Interna desta organização transmite eficazmente os seus Valores e Cultura Organizacional? Porquê?

Desde há um ano sim, percebemos para onde queremos ir, e antes íamos sem rumo.

Anexo E – Entrevista em profundidade realizada a Maria Garcia, responsável da área de Consumo da ATREVIA

- 1. Dentro dos Valores Culturais: “somos corajosos e valentes”, “somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar”, “somos inquietos”, “somos comprometidos”, “somos flexíveis”, “somos dialogantes”, “somos exploradores”, “somos honestos”, “somos empreendedores”, “somos peleones e lutadores”, “somos generosos e agradecidos”, e “somos sociais”, quais considera mais relevantes para a estratégia da política de Comunicação Interna da organização? E quais são, na sua opinião, os valores mais presentes na organização?**

“somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar”; “somos inquietos”; “somos comprometidos”.

- 2. A seu ver, os colaboradores identificam-se a nível pessoal e profissional com a cultura da organização?**

Em algumas coisas.

- 3. Os colaboradores da organização são autónomos? Têm liberdade para trabalhar e ser criativos?**

Totalmente.

- 4. Considera a rede de Comunicação Interna da ATREVIA eficaz? Esta valoriza as opiniões dos membros da organização?**

Sim.

- 5. Quando algum colaborador enfrenta dificuldades a nível pessoal ou profissional, é-lhe oferecido apoio por parte da organização?**

Sim.

6. Como caracteriza o estilo de liderança da ATREVIA? Considera-se satisfeito ou mudaria alguma coisa?

Mais oportunidades internas de crescimento.

7. Quando os colaboradores fazem um bom trabalho, são recompensados por isso? O seu trabalho é valorizado e reconhecido?

Às vezes. Há tanto trabalho que muitas vezes não há tempo.

8. Classifica o sistema de gestão de conflitos organizacionais como justo e eficaz?

Sim.

9. No dia-a-dia, os colaboradores são incentivados a correr riscos e a experimentar coisas novas ou diferentes?

Se eles quiserem sim!

10. Considera que a história da organização e a sua forma de trabalhar representam bem a sua Cultura Organizacional? Em que aspectos?

Sim. Uma empresa que lutou sempre para conseguir os seus objectivos e que, nos dias de hoje, é das coisas mais importantes.

11. No que diz respeito à política de Comunicação Interna da organização, sente que esta transmite conhecimento e as mensagens de forma coerente? Existe um incentivo ao diálogo entre os colaboradores?

Às vezes.

12. Considera que nesta organização existe uma forte política de inclusão dos colaboradores?

Totalmente.

13. Diria que os colaboradores da ATREVIA aceitam bem a mudança? Estes trabalham todos com um objectivo comum?

Totalmente.

14. Do seu ponto de vista, a imagem da organização é transmitida de forma eficaz pela Comunicação Interna?

Sim.

15. Considera que a Comunicação Interna desta organização transmite eficazmente os seus Valores e Cultura Organizacional? Porquê?

Cada vez mais.

Anexo F – Entrevista em profundidade realizada a Sara Gomez, responsável da área de Audiovisual da ATREVIA

- 1. Dentro dos Valores Culturais: “somos corajosos e valentes”, “somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar”, “somos inquietos”, “somos comprometidos”, “somos flexíveis”, “somos dialogantes”, “somos exploradores”, “somos honestos”, “somos empreendedores”, “somos peleones e lutadores”, “somos generosos e agradecidos”, e “somos sociais”, quais considera mais relevantes para a estratégia da política de Comunicação Interna da organização? E quais são, na sua opinião, os valores mais presentes na organização?**

Os mais relevantes são “somos honestos” e “somos exploradores”. Os valores mais presentes na organização são “somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar”, “somos flexíveis” e “somos honestos”.

- 2. A seu ver, os colaboradores identificam-se a nível pessoal e profissional com a cultura da organização?**

A grande maioria, penso que sim.

- 3. Os colaboradores da organização são autónomos? Têm liberdade para trabalhar e ser criativos?**

No caso do meu departamento sim, pois costuma ser o cliente que restringe as ideias.

- 4. Considera a rede de Comunicação Interna da ATREVIA eficaz? Esta valoriza as opiniões dos membros da organização?**

Creio que se comunica praticamente qualquer aspecto da empresa e isso faz-nos sentir parte da empresa e que nos têm em conta.

- 5. Quando algum colaborador enfrenta dificuldades a nível pessoal ou profissional, é-lhe oferecido apoio por parte da organização?**

Em todos os momentos, quando tive dificuldades sempre tive apoio da maioria dos meus colegas.

6. Como caracteriza o estilo de liderança da ATREVIA? Considera-se satisfeito ou mudaria alguma coisa?

Particularmente acredito que há um amplo desconhecimento sobre o meu departamento, o que dificulta a empatia e a compreensão.

7. Quando os colaboradores fazem um bom trabalho, são recompensados por isso? O seu trabalho é valorizado e reconhecido?

Sim.

8. Classifica o sistema de gestão de conflitos organizacionais como justo e eficaz?

Não estou na empresa há tanto tempo para poder saber como funciona esta gestão.

9. No dia-a-dia, os colaboradores são incentivados a correr riscos e a experimentar coisas novas ou diferentes?

Depende em que aspecto.

10. Considera que a história da organização e a sua forma de trabalhar representam bem a sua Cultura Organizacional? Em que aspectos?

Creio que sim, sobretudo no apoio dos colegas entre as diversas áreas.

11. No que diz respeito à política de Comunicação Interna da organização, sente que esta transmite conhecimento e as mensagens de forma coerente? Existe um incentivo ao diálogo entre os colaboradores?

Creio que sim, ainda que com o volume de trabalho que tenho seja difícil absorver toda a informação compartilhada.

12. Considera que nesta organização existe uma forte política de inclusão dos colaboradores?

Na maioria dos casos a nova adição é apresentada por mail e pessoalmente.

13. Diria que os colaboradores da ATREVIA aceitam bem a mudança? Estes trabalham todos com um objectivo comum?

Creio que este aspecto é um processo e ainda há trabalho pela frente, nem todos os departamentos, pessoas, etc podem aceitar de igual forma a mudança.

14. Do seu ponto de vista, a imagem da organização é transmitida de forma eficaz pela Comunicação Interna?

Sim.

15. Considera que a Comunicação Interna desta organização transmite eficazmente os seus Valores e Cultura Organizacional? Porquê?

Acredito que sim, encarrega-se de alinhar todos os colaboradores em torno dos mesmos objectivos.

Anexo G – Entrevista em profundidade realizada a Sara Parra, responsável de Reputação e Crise da ATREVIA Madrid

- 1. Dentro dos Valores Culturais: “somos corajosos e valentes”, “somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar”, “somos inquietos”, “somos comprometidos”, “somos flexíveis”, “somos dialogantes”, “somos exploradores”, “somos honestos”, “somos empreendedores”, “somos peleones e lutadores”, “somos generosos e agradecidos”, e “somos sociais”, quais considera mais relevantes para a estratégia da política de Comunicação Interna da organização? E quais são, na sua opinião, os valores mais presentes na organização?**

Destacaria três: empreendedores, comprometidos e flexíveis. Empreendedores, pela capacidade das equipas de procurar e lançar-se a novos projectos tanto externo (novos clientes) como internos (especialmente relevante no último projecto “A aventura de empreender na América Latina”). Comprometidos, pelo esforço constante em construir uma equipa, orgulho de pertença, envolvimento e espírito ATREVIA. Flexíveis, pela facilidade de adaptação às mudanças e ao trabalho do dia-a-dia.

- 2. A seu ver, os colaboradores identificam-se a nível pessoal e profissional com a cultura da organização?**

Sim. Creio que existe a ligação e alinhamento entre estes valores da ATREVIA e a equipa. E inclusive para além da empresa, a ATREVIA é um dos lugares mais interessantes e atractivos para trabalhar para os jovens pela sua filosofia e cultura.

- 3. Os colaboradores da organização são autónomos? Têm liberdade para trabalhar e ser criativos?**

Desde sempre, no que diz respeito à ATREVIA, sim. No há limites impostos pela empresa para a criatividade e, na verdade, acho que é o oposto. Há um interesse especial em promover a criatividade e autonomia como valores diferenciais e vantagens competitivas.

- 4. Considera a rede de Comunicação Interna da ATREVIA eficaz? Esta valoriza as opiniões dos membros da organização?**

Considero que se tem avançado bastante neste âmbito. As ferramentas digitais que estão a ser introduzidas são cada vez mais úteis e práticas. No entanto, creio que falta mais comunicação a nível horizontal entre equipas: onde se trabalha, que novos serviços ou novidades são introduzidos noutros departamentos, que desafios temos, que sucessos foram alcançados...

5. Quando algum colaborador enfrenta dificuldades a nível pessoal ou profissional, é-lhe oferecido apoio por parte da organização?

Pessoalmente, com base na minha experiência, sim. A empatia e o trabalho em equipa são algo que nos diferencia das outras empresas. Há sempre um colega disposto a ouvir e a ajudar naquilo que puder.

6. Como caracteriza o estilo de liderança da ATREVIA? Considera-se satisfeito ou mudaria alguma coisa?

Destacaria sem dúvida a liderança feminina na ATREVIA. Com os postos de responsabilidade na grande maioria ocupados por mulheres creio que somos exemplo e referência em Espanha na promoção do talento feminino. Esta é uma das coisas que mais me dá orgulho de pertencer.

7. Quando os colaboradores fazem um bom trabalho, são recompensados por isso? O seu trabalho é valorizado e reconhecido?

Entre colegas penso que sim. Nas equipas pequenas reconhece-se o esforço e os êxitos e criam um ambiente de trabalho favorável. Mas para além disso, deve haver melhorias. Não sei se exactamente na forma de recompensa, mas sim na forma de visibilidade, reconhecimento interno e de agradecimento.

8. Classifica o sistema de gestão de conflitos organizacionais como justo e eficaz?

Nunca tive nenhum conflito na ATREVIA. Mas isso é um bom sinal e mostra que somos verdadeiramente dialogantes.

9. No dia-a-dia, os colaboradores são incentivados a correr riscos e a experimentar coisas novas ou diferentes?

Temo que o ritmo e a carga de trabalho por vezes nos fazem ser mais cautelosos. Mas esta é uma ideia que temos muito presente e que pomos em prática todos os dias.

10. Considera que a história da organização e a sua forma de trabalhar representam bem a sua Cultura Organizacional? Em que aspectos?

Sim. A ATREVIA é uma empresa familiar que tem crescido exponencialmente, assumindo riscos, sendo valente, explorando novos mercados, sendo flexíveis e vendo sempre um passo à frente. E essa é exactamente a cultura da empresa.

11. No que diz respeito à política de Comunicação Interna da organização, sente que esta transmite conhecimento e as mensagens de forma coerente? Existe um incentivo ao diálogo entre os colaboradores?

Sim. Desde as Academias de Talento, às chaves que são partilhadas por mail... Creio que é gerado e partilhado conhecimento de forma coerente e útil na ATREVIA. O diálogo entre as equipas deveria ser mais explorado.

12. Considera que nesta organização existe uma forte política de inclusão dos colaboradores?

Trabalha-se cada vez mais por aquilo que posso ver todos os dias, e agradeço e valorizo isso. É especialmente importante para os estagiários que chegam sem saber nada da empresa e creio que é importante dar-lhes uma boa recepção e uma boa imagem do que é e do que se faz na ATREVIA, mais além do posto concreto que vêm ocupar.

13. Diria que os colaboradores da ATREVIA aceitam bem a mudança? Estes trabalham todos com um objectivo comum?

Considero que a aceitação da mudança é um dos nossos pontos fortes. Especialmente num mundo em constante mudança, a flexibilidade é um dos melhores atributos que se pode ter. E sim, está alinhado com um desafio comum, o de ir um passo à frente como empresa e oferecer o que o cliente e o mercado necessitam com antecedência.

14. Do seu ponto de vista, a imagem da organização é transmitida de forma eficaz pela Comunicação Interna?

Sim. Considero que se trabalha sempre o que é a empresa desde a Comunicação Interna (a sua filosofia, os seus valores...).

15. Considera que a Comunicação Interna desta organização transmite eficazmente os seus Valores e Cultura Organizacional? Porquê?

Sim, porque é uma comunicação natural, divertida e diferente. E sobretudo porque demonstra todos os dias vontade de melhorar, de progredir e inovar.

Anexo H – Entrevista em profundidade realizada a Silvia Diaz, Directora de Contas de Saúde

- 1. Dentro dos Valores Culturais: “somos corajosos e valentes”, “somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar”, “somos inquietos”, “somos comprometidos”, “somos flexíveis”, “somos dialogantes”, “somos exploradores”, “somos honestos”, “somos empreendedores”, “somos peleones e lutadores”, “somos generosos e agradecidos”, e “somos sociais”, quais considera mais relevantes para a estratégia da política de Comunicação Interna da organização? E quais são, na sua opinião, os valores mais presentes na organização?**

A nível interno, somos principalmente “dialogantes” e “honestos”, já que a empresa sempre demonstrou transparência com os seus colaboradores desde a direcção aos próprios departamentos, assim como é uma empresa aberta ao diálogo e à compreensão com as necessidades de cada trabalhador. Também é uma empresa “generosa e agradecida”, que partilha e valoriza os êxitos e com projecção de carreira profissional.

- 2. A seu ver, os colaboradores identificam-se a nível pessoal e profissional com a cultura da organização?**

Sim, há uma identificação entre a empresa e os próprios colaboradores. Na verdade, os valores da ATREVIA foram definidos tendo em conta a escuta activa com os colaboradores que se autodefiniram com esses valores. As pessoas que formam a ATREVIA partilham os mesmos valores e cultura empresarial.

- 3. Os colaboradores da organização são autónomos? Têm liberdade para trabalhar e ser criativos?**

Sim, completamente. O consultor tem plena autonomia e liberdade para realizar as suas acções e é uma empresa que fomenta a criatividade. Além disso, é importante ter sempre um apoio ou guia que te ajude a reforçar ou que te acompanha em situações difíceis que tens que enfrentar no dia-a-dia. Por isso é potenciada a liberdade na hora de trabalhar, mas ao mesmo tempo, com o reforço de um responsável superior de apoio para consultar dúvidas ou assegurar-te.

4. Considera a rede de Comunicação Interna da ATREVIA eficaz? Esta valoriza as opiniões dos membros da organização?

Como um dos nossos valores indica, “somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar” e é o que estamos a fazer ao nível da nossa Comunicação Interna. Actualmente, estamos num processo de transformação, com novos canais que se abriram para melhorar a comunicação interna entre os colaboradores, já que nos últimos tempos temos crescido em número de pessoas e escritórios, pelo que era fundamental transformar também os canais. Agora estamos num ponto de dar um passo na digitalização da comunicação interna que nos permite comunicar em tempo real e entre todos os escritórios de forma mais eficaz. Além disso, tem-se incentivado abrir canais de escuta activa com os colaboradores.

5. Quando algum colaborador enfrenta dificuldades a nível pessoal ou profissional, é-lhe oferecido apoio por parte da organização?

Sim, há um apoio total, tanto do responsável directo como da direcção. Este ano propôs-se um programa interno, “Bem-estar é estar bem”, no qual há um compromisso da empresa para adoptar medidas no âmbito pessoal, como uma maior flexibilidade, conciliação laboral e pessoal, um programa de bem-estar. A nível profissional, dentro da empresa há também um plano de carreira para desenvolver com uma revisão periódica para analisar os teus desafios e barreiras. Mas, além disso, no dia-a-dia podes recorrer ao teu supervisor para discutir quaisquer inquietudes ou dificuldades pessoais ou profissionais.

6. Como caracteriza o estilo de liderança da ATREVIA? Considera-se satisfeito ou mudaria alguma coisa?

A autonomia que a própria empresa dá na actividade quotidiana faz com que qualquer um possa exercer a sua própria liderança e que possa impulsionar-se de baixo para cima. Devemos fomentar mais iniciativas internas para procurar a liderança que muitos membros da equipa têm e o que têm de certa forma “escondido”.

7. Quando os colaboradores fazem um bom trabalho, são recompensados por isso? O seu trabalho é valorizado e reconhecido?

A empresa recompensa o bom trabalho e valoriza-o de forma positiva. Há um plano de carreira profissional dentro do qual se reconhece os marcos que alcançaste no teu trabalho com a possibilidade de crescer a nível profissional com um novo cargo e responsabilidades, além das revisões de salário em função dos teus lucros.

8. Classifica o sistema de gestão de conflitos organizacionais como justo e eficaz?

A gestão de conflitos realiza-se de forma personalizada, analisando cada caso e situação. Tenta-se sempre que seja da forma mais justa e eficaz, através do diálogo e da colaboração.

9. No dia-a-dia, os colaboradores são incentivados a correr riscos e a experimentar coisas novas ou diferentes?

Entre os nossos valores destaco que somos “exploradores” e “valentes”. A empresa dá-nos oportunidades constantes para realizar projectos e actividades novas, com oportunidades em outras áreas e inclusivamente incentiva-nos a empreender em novas iniciativas noutros países na rede dos nossos escritórios. Há sempre oportunidades de empreendimento dentro da organização que também ajuda ao crescimento profissional ao aprender novas técnicas e evitar cair na rotina.

10. Considera que a história da organização e a sua forma de trabalhar representam bem a sua Cultura Organizacional? Em que aspectos?

Os valores da cultura da empresa relacionam-se 100% com a história da empresa e com a forma de entender a comunicação. Realmente os valores da cultura da empresa nasceram da forma de trabalhar que a empresa tem desenvolvido ao longo da sua trajectória e definidos pelos próprios colaboradores ao longo dos anos.

11. No que diz respeito à política de Comunicação Interna da organização, sente que esta transmite conhecimento e as mensagens de forma coerente? Existe um incentivo ao diálogo entre os colaboradores?

Tenta-se sempre a coerência nas mensagens que se oferecem e que todos os departamentos e escritórios partilhem a mesma informação, ainda que por vezes seja complicado pela magnitude que a empresa tem adquirido e a carga laboral dos próprios colaboradores que deixam em segundo plano a informação que lhes chega pelos canais internos. Considero que o êxito da comunicação desta empresa é sustentado na utilização de uma mensagem comum através dos canais abertos para todos os membros juntamente com a mensagem cara-a-cara que reforça e personaliza a mensagem para interiorizar, sobretudo a informação mais relevante ou mais sensível.

12. Considera que nesta organização existe uma forte política de inclusão dos colaboradores?

Na ATREVIA há uma política de boas-vindas tanto para os colaboradores como para pessoas que apenas realizam trabalhos na agência. É sempre acompanhado de um mentor que o introduz à cultura da empresa, explicar-lhe os procedimentos e apoiá-lo nas suas actividades diárias. É muito importante contar com este processo de “mentoring” para saber transmitir a cultura corporativa, sobretudo agora que a empresa cresceu em pessoas e em escritórios.

13. Diria que os colaboradores da ATREVIA aceitam bem a mudança? Estes trabalham todos com um objectivo comum?

A comunicação está em constante movimento e, como tal, devemos estar em contacto com a gestão da mudança. De todas as empresas onde estive, a ATREVIA é uma das que melhor aceita esta mudança, não só a nível externo, mas também envolve os seus colaboradores. De facto, dentro da filosofia da empresa, são promovidas periodicamente mudanças de departamentos para assim se estar em contacto com outros colegas. Além disso, todos os anos é apresentado um plano com um desafio comum a empreender pela equipa da ATREVIA. Todos contribuímos para esta empresa e para alcançar o desafio comum é necessário contar com cada um de nós.

14. Do seu ponto de vista, a imagem da organização é transmitida de forma eficaz pela Comunicação Interna?

Tenta sempre fazer com que haja uma coerência entre o que se comunica externamente com o que se comunica internamente. De facto, os colaboradores são informados previamente antes de chegarem notícias de fora. A própria mudança da imagem de marca foi comunicada em primeiro lugar aos colaboradores e estes estiveram envolvidos activamente e fizeram parte deste marco, antes de comunicá-lo externamente. Este é um claro exemplo.

15. Considera que a Comunicação Interna desta organização transmite eficazmente os seus Valores e Cultura Organizacional? Porquê?

Sim. São constantemente realizadas campanhas de Comunicação Interna para transmitir a cultura da empresa mais baseadas na escuta proactiva. Há uma comunicação bidireccional que facilita a comunicação e a partilha dos valores corporativos.

Anexo I – Entrevista em profundidade realizada a Sonia Romero, Directora de Formação/Área de Pessoas da ATREVIA

- 1. Dentro dos Valores Culturais: “somos corajosos e valentes”, “somos imperfeitos, mas procuramos sempre melhorar”, “somos inquietos”, “somos comprometidos”, “somos flexíveis”, “somos dialogantes”, “somos exploradores”, “somos honestos”, “somos empreendedores”, “somos peleones e lutadores”, “somos generosos e agradecidos”, e “somos sociais”, quais considera mais relevantes para a estratégia da política de Comunicação Interna da organização? E quais são, na sua opinião, os valores mais presentes na organização?**

“somos comprometidos”, “somos peleones e lutadores”, “somos sociais”.

- 2. A seu ver, os colaboradores identificam-se a nível pessoal e profissional com a cultura da organização?**

Sim.

- 3. Os colaboradores da organização são autónomos? Têm liberdade para trabalhar e ser criativos?**

Na maioria das ocasiões sim.

- 4. Considera a rede de Comunicação Interna da ATREVIA eficaz? Esta valoriza as opiniões dos membros da organização?**

É melhorável, como em todas as empresas, às vezes pecamos por excesso e outras por omissão, mas creio que o equilíbrio é quase impossível de conseguir.

- 5. Quando algum colaborador enfrenta dificuldades a nível pessoal ou profissional, é-lhe oferecido apoio por parte da organização?**

Sim, na maioria das ocasiões.

6. Como caracteriza o estilo de liderança da ATREVIA? Considera-se satisfeito ou mudaria alguma coisa?

Creio que a liderança imperfeita de qual a Núria fala é aquilo que melhor caracteriza a liderança da ATREVIA.

7. Quando os colaboradores fazem um bom trabalho, são recompensados por isso? O seu trabalho é valorizado e reconhecido?

Normalmente sim. Antes celebravam-se mais os êxitos.

8. Classifica o sistema de gestão de conflitos organizacionais como justo e eficaz?

Desconheço a sua existência.

9. No dia-a-dia, os colaboradores são incentivados a correr riscos e a experimentar coisas novas ou diferentes?

Normalmente sim.

10. Considera que a história da organização e a sua forma de trabalhar representam bem a sua Cultura Organizacional? Em que aspectos?

Sim. Na cultura de esforço e de compromisso, de lutar por aquilo que se quer até alcançá-lo, aprender com os erros e continuar a aprender.

11. No que diz respeito à política de Comunicação Interna da organização, sente que esta transmite conhecimento e as mensagens de forma coerente? Existe um incentivo ao diálogo entre os colaboradores?

Cada vez mais.

12. Considera que nesta organização existe uma forte política de inclusão dos colaboradores?

Creio que este aspecto é melhorável, ainda que se tenham feito esforços importantes e isso nota-se.

13. Diria que os colaboradores da ATREVIA aceitam bem a mudança? Estes trabalham todos com um objectivo comum?

Sim.

14. Do seu ponto de vista, a imagem da organização é transmitida de forma eficaz pela Comunicação Interna?

Sim.

15. Considera que a Comunicação Interna desta organização transmite eficazmente os seus Valores e Cultura Organizacional? Porquê?

Geralmente sim. Nota-se que são a âncora de uma forma real de fazer e de pensar nas coisas.