



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO
INTERNA NA PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR
DOS COLABORADORES NO SETOR
BANCÁRIO PORTUGUÊS**

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências
da Comunicação com especialização em Comunicação,
Marketing e Publicidade

Por

Filipa Santos Pinheiro Massa Gomes

Faculdade de Ciências Humanas

Dezembro 2023



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA
PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR DOS
COLABORADORES NO SETOR BANCÁRIO
PORTUGUÊS**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação com
especialização em Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Filipa Santos Pinheiro Massa Gomes

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professora Doutora Patrícia Tavares

Dezembro 2023

Resumo

Num mundo competitivo e acelerado, os colaboradores do setor bancário lidam diariamente, com situações de stress, exaustão emocional e sobrecarga de trabalho.

O capital humano de uma organização, sendo a sua maior mais-valia, deve ser a principal preocupação da mesma. Assim, a comunicação interna emerge como uma força vital, promovendo novos métodos de trabalho, o que irá fomentar o bem-estar dos colaboradores e a criação de um ambiente organizacional positivo e saudável. Para isto, é crucial a necessidade de formação de líderes que promovam uma comunicação transparente e aberta e que, através da criação de novas e mais eficazes estratégias de comunicação interna, exista uma priorização da saúde mental e do bem-estar dos colaboradores no setor bancário, alcançando o sucesso organizacional.

Neste sentido, através desta investigação de carácter misto, os resultados obtidos a partir de uma análise documental e de um inquérito por questionário, que obteve 285 respostas de colaboradores do setor bancário, permitiram compreender a importância que a comunicação interna exerce na promoção do bem-estar dos colaboradores no setor bancário português. Concluindo que a comunicação interna é uma ferramenta benéfica dentro deste setor, contudo, na perspectiva dos inquiridos, o seu bem-estar não é tido em consideração.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Bem-Estar, Liderança, Setor Bancário, Colaboradores, Recursos Humanos

Abstract

In a competitive and fast-paced world, employees in the banking sector deal with stress, emotional exhaustion, and work overload on a daily basis.

An organization's human capital, being its greatest asset, should be its main concern. Thus, internal communication emerges as a vital force, promoting new working methods, which will foster employee well-being and the creation of a positive and healthy organizational environment. To this end, it is crucial to train leaders who promote transparent and open communication and, through the creation of new and more effective internal communication strategies, prioritize the mental health and well-being of employees in the banking sector, achieving organizational success.

In this regard, through this mixed research, the results obtained from a documentary analysis and a questionnaire survey, which obtained 285 responses from employees in the banking sector, made it possible to understand the importance that internal communication plays in promoting the well-being of employees in the Portuguese banking sector. The conclusion is that internal communication is a beneficial tool within this sector, but from the respondents' perspective, their well-being is not taken into consideration.

Keywords: Internal Communication, Well-being, Leadership, Banking Sector, Employees, Human Resources

Para aquela versão de mim que quase desistiu do que estava destinada a fazer por ser tão difícil criar.

“Mas aqui estamos... Como diz Glennon... Somos capazes de fazer coisas difíceis”

Adaptação

Fonte: Jessa Hastings (2022, livro Magnolia Parks)

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu profundo agradecimento a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, tornaram possível a conclusão desta dissertação.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer, do fundo do meu coração, à minha orientadora, Professora Dra. Patrícia Tavares, pela excelente orientação, apoio constante e pela motivação inigualável ao longo deste ano.

À minha família, obrigada pela oportunidade que me deram em tirar este mestrado, vocês fazem de mim o que eu sou hoje e, Mãe e Pai, foram a minha maior força para concluir esta dissertação, obrigada por todo o apoio, cada conquista minha é dedicada a vocês. Grata pelo vosso amor incondicional.

Em especial à minha irmã. Mana, sem ti, nada disto seria possível, obrigada pela ajuda incansável e por seres o meu suporte emocional em todas as esferas da minha vida, faltam-me as palavras para ti. Admiro-te.

Aos meus amigos pelo apoio inabalável, sobretudo às minhas melhores amigas, à Joana, à Marta e à Inês, foram incríveis ao longo deste percurso, fazendo com que não desistisse e relembresse, todos os dias, a importância desta dissertação e as minhas capacidades para fazê-la. Obrigada, simplesmente, pela vossa presença na minha vida.

Às amigas que fiz ao longo do meu percurso académico, tanto na licenciatura, como no mestrado, Margarida, Carolina, Débora, Inês Dias, Inês Vara, Carlota, Beatriz e Alicia, obrigada por partilharem, e por me deixarem partilhar, todas as dores e alegrias ao longo deste percurso.

Obrigada!

Índice

Resumo	2
Abstract	3
Agradecimentos	5
Índice de Figuras	8
Índice de Tabelas	8
Índice de Gráficos	8
Índice de Anexos	9
Introdução	10
Capítulo 1 - O papel da Comunicação Organizacional Interna na vida da organização	12
1.1 O papel da comunicação nas organizações	13
1.2 A Comunicação Interna	17
1.2.1 Métodos, meios e canais da Comunicação Interna	23
1.3 Efeitos da Comunicação Interna nos Colaboradores	25
1.3.1 Efeitos da Comunicação Interna no Compromisso, <i>Engagement</i> , Satisfação e Motivação dos colaboradores	26
Capítulo 2 - A importância da Empatia e da Inteligência Emocional na Liderança Organizacional	30
1.1 O conceito de empatia	31
1.2 O conceito de Inteligência Emocional	33
1.3 O papel de uma liderança empática e emocionalmente inteligente na promoção de um ambiente de trabalho positivo	37
Capítulo 3 – Comunicação Interna e Bem-Estar dos Colaboradores	43
1.1 O conceito de Bem-Estar	44
1.2 A importância do Bem-Estar no trabalho	47
1.2.1 Fatores determinantes do Bem-Estar no trabalho	50
1.3 A Comunicação Interna como ferramenta de apoio à gestão do Bem-Estar dos colaboradores	52
Capítulo 4 – Metodologia	57
4.1 Enquadramento do objeto de estudo – Setor Bancário	58
4.2 Questão de partida e objetivos de investigação	61
4.3 Estratégia metodológica	62
4.3.1 Dados secundários	63
4.3.1.1 Análise documental	63
4.3.2 Dados primários	65
4.3.2.1 Inquérito por questionário	65

4.4	Construto metodológico.....	66
4.5	Universo, amostra e horizonte temporal	75
Capítulo 5 – Apresentação de resultados		76
5.1	Apresentação de resultados.....	77
5.1.1	Dados secundários.....	77
5.1.1.1	Análise documental.....	77
5.1.2	Dados primários	78
5.1.2.1	Dados de caracterização.....	78
5.1.2.2	Apresentação de resultados apurados no inquérito por questionário	84
Capítulo 6 – Conclusões		113
6.1	Conclusões e resposta à questão de investigação	114
6.2	Contribuições	123
6.3	Limitações e sugestões para investigação futura	124
6.3.1	Limitações da investigação	124
6.3.2	Sugestões para investigação futura	125
Referências Bibliográficas		127
Anexos.....		139

Índice de Figuras

Figura 1 – Fluxos de comunicação formal

Figura 2 – Como a personalidade de um líder afeta a performance organizacional

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Modelo de Comunicação interna

Tabela 2 – Construto metodológico

Tabela 3 – Dimensão do universo e amostra significativa

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição da amostra por gênero

Gráfico 2 – Distribuição da amostra por idade

Gráfico 3 - Habilitações acadêmicas

Gráfico 4 – Inquiridos que trabalham no setor bancário

Gráfico 5 – Instituições bancárias dos inquiridos

Gráfico 6 - Antiguidade

Gráfico 7 – Ambiente laboral dos inquiridos que trabalham no setor bancário

Gráfico 8 – Fontes de transmissão de informação na instituição bancária

Gráfico 9 – Meios de comunicação interna utilizados para transmitir informação

Gráfico 10 – Meios de comunicação interna utilizados para recolher informação

Gráfico 11- Importância da comunicação interna percebida pelos inquiridos

Gráfico 12 – Frequência de comunicação das políticas e mudanças internas na instituição bancária

Gráfico 13 – Percepção sobre a frequência das atualizações e informações transmitidas

Gráfico 14 – Percepção sobre a clareza das informações comunicadas pela empresa

Gráfico 15 – Papel da comunicação interna na melhoria da compreensão das metas e objetivos do banco

Gráfico 16 – Eficácia percebida dos canais de comunicação interna na transmissão de informação

- Gráfico 17 – Perceção e avaliação relativamente à informação transmitida pela instituição bancária
- Gráfico 18 – Avaliação com base em emoções relativamente à transmissão de informação
- Gráfico 19 – Sentimentos vividos no trabalho
- Gráfico 20 – Bem-estar percebido no trabalho
- Gráfico 21 – Consideração do bem-estar nas políticas e práticas organizacionais
- Gráfico 22 – Cultura e promoção da saúde mental dos colaboradores
- Gráfico 23 - Cultura e promoção do bem-estar dos colaboradores
- Gráfico 24 – Carga de trabalho e bem-estar dos colaboradores
- Gráfico 25 – Iniciativas promotoras do bem-estar dos colaboradores
- Gráfico 25.1 – Contexto de Agência
- Gráfico 25.2 – Contexto de Sede
- Gráfico 26 – Comunicação interna de ações de promoção do bem-estar dos colaboradores
- Gráfico 26.1 – Contexto de Agência
- Gráfico 26.2 – Contexto de Sede
- Gráfico 27 – Equilíbrio percecionado entre a vida profissional e pessoal
- Gráfico 28 – Flexibilidade no trabalho e bem-estar dos colaboradores
- Gráfico 28.1 – Contexto de Agência
- Gráfico 28.2 – Contexto de Sede
- Gráfico 29 – Exaustão emocional percebida no trabalho
- Gráfico 30 – Fatores que contribuem para a exaustão emocional no ambiente de trabalho
- Gráfico 31 – Comunicação de sentimentos de exaustão emocional ao líder
- Gráfico 32 – Comunicação de sentimentos de exaustão emocional aos colegas
- Gráfico 33 – Perceção da relação entre líder e colegas

Índice de Anexos

Anexo A – Overview do setor bancário português

Anexo B – Instrumento de recolha de dados utilizado: Inquérito por questionário

Introdução

No mundo corporativo contemporâneo, observa-se um cenário, cada vez mais, competitivo, aumentando a consciencialização das organizações, da necessidade de criar ambientes de trabalho que promovam não só a produtividade e o lucro, mas também, a promoção do bem-estar físico, emocional e da saúde mental dos colaboradores.

No contexto dinâmico e desafiador do setor bancário é crucial a importância que a comunicação interna e a liderança desempenham na promoção do bem-estar dos colaboradores, e na construção de um ambiente organizacional saudável e produtivo, uma vez que, a comunicação interna, quando bem estruturada e aplicada, atua como um canal vital na gestão de uma organização. Num ambiente bancário, onde as mudanças acontecem a uma velocidade acelerada, e as tarefas propostas aos colaboradores tendem a ser complexas, e emocionalmente exigentes, é importante que os colaboradores se sintam valorizados e compreendidos. Assim, é essencial manter os colaboradores informados, motivados e apoiados, capazes de enfrentar os desafios do setor bancário com resiliência e confiança.

Este estudo tem como principal objetivo i) compreender a perceção dos colaboradores em relação à comunicação interna da instituição bancária onde trabalham e como a mesma pode contribuir para o seu bem-estar. Foram ainda definidos os objetivos seguintes: ii) compreender como é desenvolvida e implementada a comunicação interna no setor bancário português; iii) apurar a perceção do papel da liderança na promoção de um ambiente organizacional positivo, através da comunicação interna e a sua relação com o bem-estar percecionado pelos colaboradores.

A questão de investigação principal deste estudo é, assim, a seguinte: i) “Qual a contribuição da comunicação interna como ferramenta de promoção do bem-estar dos colaboradores nas organizações do setor bancário português?”. Foram desenvolvidas duas questões de investigação secundárias: ii) “A comunicação interna é vista como uma ferramenta benéfica dentro do setor bancário português?” e iii) “O bem-estar dos colaboradores é promovido e desenvolvido dentro do setor bancário português?”

Realizou-se uma revisão de literatura que permitisse identificar e refletir sobre os temas pertinentes para este estudo. Assim, a revisão de literatura inclui três capítulos: i) o papel da comunicação organizacional interna na vida da organização, ii) a importância da empatia e da inteligência emocional na liderança organizacional e, por último, interligando a importância da comunicação interna focalizada na promoção do bem-estar dos colaboradores, iii) comunicação interna e bem-estar dos colaboradores.

O quarto capítulo destinado à apresentação das questões e objetivos de investigação e, também, da estratégia metodológica adotada, caracterizada por uma metodologia mista, incluindo uma análise qualitativa, através de análise documental e uma análise quantitativa através de um inquérito por questionário a colaboradores do setor bancário português.

O quinto e sexto capítulo desta dissertação visam, respetivamente, apresentar os resultados da análise documental e do inquérito por questionário, e posteriormente refletir sobre os mesmos, respondendo às questões de investigação. O sexto capítulo apresenta as contribuições do estudo e as limitações e possíveis pistas para investigações futuras.

São também apresentadas estratégias e contribuições sob a forma de práticas de comunicação interna benéficas para as instituições bancárias, e que contribuam para a valorização do capital humano, promovendo o bem-estar e ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. potenciando o compromisso, o *engagement*, a satisfação e a motivação dos colaboradores.

Capítulo 1 - O papel da Comunicação Organizacional Interna na vida da organização

“As organizações, como “organismos vivos”, são formadas por pessoas que comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para a sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação, as organizações não existiriam”

Margarida Kunsch *in* Comunicação Estratégica e Integrada (2020. p.92)

Capítulo 1 - O papel da Comunicação Organizacional Interna na vida da organização

1.1 O papel da comunicação nas organizações

A formação do vocábulo comunicação deriva do termo latino *Communicare* que tem como significado “partilhar, tornar comum”. A comunicação é vista como uma questão vital, ou seja, o ser humano precisa de comunicar para sobreviver, sobretudo em sociedade. Assim, o ato de comunicar tem a mesma essência que o ato de respirar, pelo que o ser humano não se apercebe de que o está a realizar (Beutler & Neves, 2017). A comunicação é uma vivência comum do dia a dia e, neste sentido, é o motor do desenvolvimento, não só de relações humanas (Cooley, 1909), traduzindo-se em troca de informações, conhecimentos e mensagens entre duas ou mais pessoas, como também é um elemento formador de personalidade e, tal como menciona Juan Bordenave (2006, p.26), “sem comunicação, de facto, o homem não pode existir como pessoa humana”.

O processo de formação das organizações suporta a mesma teoria, uma vez que, a criação das mesmas só é possível por meio da comunicação (Berlo, 2003) e, também, segundo Bilhim (2008, p.332) “pensar a organização como sistema de comunicação é pensar a organização como um conjunto de elementos e de relações entre esses elementos”. Neste sentido, a comunicação é entendida como um dos aspetos essenciais para a formação de uma organização e, conseqüentemente, no alcance do seu sucesso, por ser uma das vertentes essenciais e indispensáveis ao seu funcionamento.

Em consequência de um mundo globalizado e em constante transformação, o mercado de trabalho caracteriza-se pela implementação de novas tecnologias, horários de trabalho flexíveis, líderes mais empáticos e cooperativos e, atualmente e cada vez mais, assistimos ao crescimento do teletrabalho. Neste sentido, o poder que a comunicação tem “é uma realidade incontestável” (Kunsch, 2020, p. 89), tanto em todas as suas possíveis vertentes e tipologias, como também na evolução dos meios de comunicação tradicionais que, como resultado da era digital, denominamos de media digitais. Neste sentido, com os novos desafios enfrentados pelas organizações, nomeadamente a necessidade de aumento da competitividade e de crescimento, cresce a preocupação com a gestão de pessoas. Assim, o uso da comunicação tem assumido uma visão mais estratégica que “não

se restringe mais à simples produção de instrumentos de comunicação: a comunicação assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo o que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde o seu clima interno até às suas relações institucionais.” (Cardoso, 2006, p. 1128). Assim, as organizações estarão mais propensas a desenvolvimentos rápidos, em caso de novos desafios, que poderão advir do panorama atual marcado, entre outros aspetos, pela progressiva recuperação da crise pandémica COVID-19, criando ambientes mutáveis, ágeis e dinâmicos (Marchiori, 2010).

O capital humano é a maior mais-valia que as organizações possuem e, para além de uma empresa necessitar de máquinas, equipamentos e instalações para o crescimento do seu negócio, para que a mesma tenha a capacidade de sobreviver ao mundo globalizado e desigual, que acaba por trazer as mudanças supracitadas ao mercado de trabalho, é necessário o envolvimento dos colaboradores, em qualquer processo, dentro das organizações. Neste sentido, as mesmas necessitam de agir em prol do desenvolvimento de um ambiente de participação ativa, valorizando os interesses de todos os trabalhadores, potenciando a motivação e satisfação dos mesmos no local de trabalho e no desempenho das suas funções (Brandão, 2018). Assim, “não é possível desconsiderar a comunicação humana e as múltiplas perspetivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações” (Kunsch, 2012, p.271). Neste sentido, é de extrema importância que a comunicação dentro das organizações passe a ser vista cada vez mais sob uma dimensão humana.

A comunicação organizacional ocupa, atualmente, um lugar preponderante num ambiente em constante transformação, mas com um objetivo primordial que passa pelo desenvolvimento de um sistema de socialização dentro das organizações (Brandão, 2018).

Neste contexto, e segundo Ribeiro et al. (2013 *as cited in* Brandão, 2018) a comunicação estratégica organizacional, valoriza o capital humano pertencente a cada organização, através de cinco objetivos principais: (1) O bem-estar dos seres humanos; (2) a promoção da resiliência; (3) a positividade; (4) o desenvolvimento dos níveis cognitivos, comportamentais e emocionais dentro do ambiente organizacional e (5) a definição de objetivos que “não são meros meios para alcançar outros fins” (p. 92).

A visão estratégica do uso da comunicação dentro das organizações permite que as mesmas consigam definir o seu propósito organizacional, interligando-o com interesses

mútuos entre a organização e os seus *stakeholders*, tanto internos como externos. Assim, “a presença de processos e ações de comunicação não devem ser entendidas como complemento da estratégia organizacional, mas como componente essencial na construção de uma estratégia comum” (Cardoso, 2006, p. 1132), para que, desta forma, seja possível a construção da identidade e imagem organizacional.

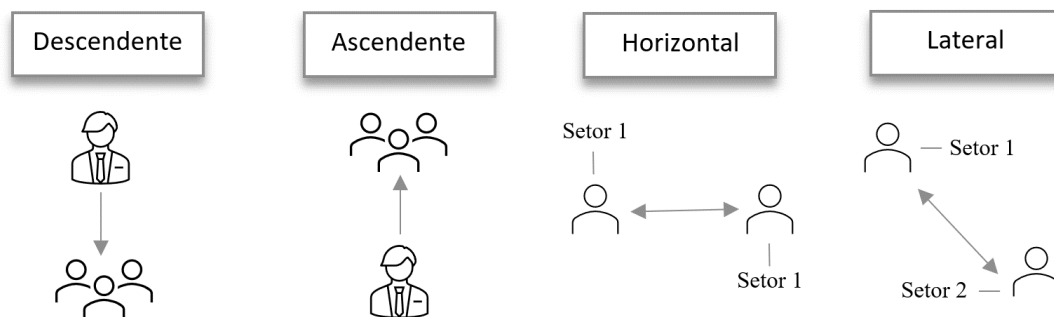
A comunicação organizacional, ao estar estrategicamente alinhada com os objetivos definidos por cada organização, para além de, tal como supramencionado, fortalecer o ambiente de socialização de todos os seres humanos, que fazem parte da estrutura organizacional, é também um importante instrumento que contribui para o desenvolvimento de qualquer organização, agregando valor aos seus negócios e aumentando o seu crescimento (Marchiori, 2010; Kunsch, 2012). A comunicação organizacional assume, dentro de uma organização, um papel indispensável, uma vez que é o processo através do qual ocorre uma transmissão de valores, identidade e cultura, que tem como objetivo a construção de uma imagem corporativa positiva, e de um ambiente organizacional positivo, com base na informação que é transmitida. Assim sendo, a comunicação organizacional é um instrumento fundamental no caminho orientador de todas as ações desenvolvidas na organização, tanto externamente como internamente (Brandão, 2018).

Analisemos, face à formalidade e tipologia, os diferentes tipos de comunicação organizacional. Cada organização adota um modo de comunicação e, em relação à formalidade, é possível distingui-la entre comunicação formal e comunicação informal (Ruão, 2016). A comunicação formal, é “aquela que segue canais oficiais e regras de hierarquia, dirigindo-se ao planeamento estrutural da organização, que inclui o arranjo de níveis, divisões e departamentos, bem como responsabilidades, posições de função ou descrições de função” (Ruão, 2016, p. 49). Ou seja, a comunicação formal é organizada a partir de hierarquias, autoridade e responsabilidades, sendo a sua informação transmitida de forma escrita. Já a comunicação informal, é apresentada fora da estrutura formal e estimula, sobretudo, a interação e criação de laços sociais entre os colaboradores da organização.

No que diz respeito à comunicação organizacional formal, de acordo com Ongallo (2007), Bilhim (2008) e Ruão (2016), existem quatro tipos de fluxos básicos, que estão

apresentados na Figura 1. A comunicação descendente, constitui “a forma mais básica de mensagens do sistema formal” (Ruão, 2016, p. 49). Refere-se a partilhas de informação *top-down*, ou seja, ocorre quando a informação circula do topo para a base da organização, descendo as diversas posições hierárquicas existentes dentro da organização. Tem como objetivo cumprir funções de informação e coordenação, assegurando o correto desempenho de todos os colaboradores. A comunicação ascendente, refere-se a partilhas de informação *bottom-up*, ou seja, ocorre quando a informação surge e flui da base da organização para a gestão de topo. Este tipo de comunicação é tem uma grande importância dentro das organizações, pois promove a participação e o envolvimento ativo de todos os colaboradores. Já a comunicação horizontal ocorre quando há partilhas de informação dentro do mesmo nível hierárquico. É, essencialmente, designada como comunicação entre pares e “além de proporcionar coordenação de tarefas, também serve de suporte importante às necessidades emocionais e sociais dos indivíduos” (Bilhim, 2008, p. 334). Por último, a comunicação lateral, refere-se a trocas de informação entre elementos de diferentes níveis de hierarquia, e de diferentes áreas funcionais dentro da organização.

FIGURA 1 - FLUXOS DE COMUNICAÇÃO FORMAL



Fonte: Elaboração própria

Adaptado de: Bilhim (2008, p. 334)

Em suma, o papel que a comunicação desempenha atualmente, tanto no desenrolar da vida humana, como também para a continuação da existência e evolução das organizações, “vai mais além” (Cardoso, 2006, p. 1134), uma vez que se espera que a comunicação sirva de suporte de gestão dentro de uma organização, ajudando a estruturar e a capacitar a mesma num processo de tomada de decisão, facilitando o processo de transmissão de informação, que se espera que seja transparente e democrático, construído com base nos princípios éticos e sociais definidos pela organização. As organizações e a

comunicação são indissociáveis (Marchiori, 2010). A comunicação, assim, “deixa de ser responsabilidade de um único órgão, setor ou departamento. Torna-se função de toda a instituição e incorpora-se, definitivamente, à gestão estratégica da organização” (Cardoso, 2006, p. 1134).

1.2 A Comunicação Interna

A Comunicação Organizacional é uma ferramenta essencial para o sucesso de qualquer organização e, “é, por si só, complexa” (Neiva, 2018, p. 64), uma vez que abrange uma variedade de intervenientes e dimensões. Assim, a Comunicação Organizacional inclui duas dimensões: a Comunicação Interna e a Comunicação Externa. Neste sentido, e segundo Borca e Baesu (2014), este tipo de comunicação representa como é que as empresas comunicam tanto internamente, com os seus colaboradores, como externamente, com os diferentes públicos externos. Assim, os mesmos autores afirmam que “a comunicação organizacional é importante para o bem-estar dos membros da organização, bem como para as relações da organização com públicos externos” (Borca e Baesu, 2014, p. 497). Por conseguinte, as organizações “são constituídas comunicativamente” (McPhee & Zaug, 2000, p.1).

A Comunicação Interna e a Comunicação Externa são duas dimensões que não podem ser compreendidas, estudadas e aplicadas separadamente (Cheney e Christensen, 2001) e, assim, é importante que estas duas dimensões da Comunicação Organizacional “coexistam de forma harmoniosa, pois só assim se conseguem atingir os objetivos de cada organização” (Neiva, 2018, p. 67). Posto isto, é importante e valioso caracterizar os ambientes de atuação de cada uma das dimensões. O ambiente externo, para o qual a organização comunica através da Comunicação Externa, é constituído por forças macro e micro ambientais. Assim, as envolventes macro ambientais são caracterizadas por forças “políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ambientais e jurídicas” (Welch & Jackson, 2007, p. 191) e, as micro ambientais, são forças que, como estão mais próximas da organização, podem exercer um impacto maior na mesma e, são constituídas por “clientes, fornecedores, intermediários e concorrentes” (Welch & Jackson, 2007, p.191). Já o ambiente interno, onde é aplicada uma comunicação direcionada a todos os clientes internos da organização, envolve sete contributos que, ao serem trabalhados e aplicados,

influenciam a criação de um ambiente organizacional positivo. Entre eles está “a estrutura, processos, cultura e subculturas da organização, comportamento organizacional como o estilo de gestão e liderança, relações entre empregados e Comunicação Interna” (Schein, 1984; Handy, 1985; Palmer e Hartley, 2002 *as cited in* Welch & Jackson, 2007, p. 191).

Neste sentido, a Comunicação Interna ocorre dentro do ambiente interno de uma organização e assume uma função relevante, uma vez que, “a comunicação interna tem lugar num clima de comunicação influenciado por cultura empresarial e, ao mesmo tempo, a comunicação interna influencia a cultura empresarial.” (Welch & Jackson, 2007, p. 192). Os mesmos autores defendem que cada organização tem a sua própria cultura, que é entendida como “um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, ações e artefactos” e, da articulação destes fatores resulta a identidade organizacional. Assim, a Comunicação Interna pode ser vista como “uma função construtora de uma cultura de transparência originadora de confiança” dentro das organizações (Brandão, 2018, p. 96).

A relevância que a Comunicação Interna começou a exercer sobre o bom funcionamento de uma organização tem crescido desde a década de 90 pois é, cada vez mais, vista como uma função essencial nas organizações e, neste sentido, é um tópico importante, pois, tal como referido anteriormente, as organizações são constituídas por capital humano e, sem o mesmo, não existem. Assim, o capital humano deve ser utilizado como força para a organização (Neiva, 2018) e as organizações devem construir, com especial atenção, um ambiente organizacional positivo promovido, também, através de políticas de Comunicação Interna.

De acordo com Broom e Sha (2013), a Comunicação Interna é vista e definida através de três ideias principais: 1- Destina-se a dar conhecimento da cultura e dos valores da organização; 2- É utilizada como meio de transmissão para informar os colaboradores de notícias, acontecimentos e desenvolvimentos organizacionais; 3- Promove um ambiente organizacional transparente e recetivo a ouvir todos os colaboradores. Rocha (2010) partilha a mesma visão e, assim, considera que a definição de Comunicação Interna contém estas três ideias principais promovendo, também, a constante motivação dos colaboradores. Já Myers (1982 *cit in* Almeida, 2013) assume que a Comunicação

Interna pode assumir três principais funções na organização: 1- Uma função de coordenação, controle e regulação dos objetivos; 2- Uma função de inovação, promovendo a partilha de ideias “permitindo que a organização se adapte e responda ao meio envolvente” (p. 93); 3- Uma função de socialização, sendo a Comunicação Interna uma ferramenta para a construção de relações interpessoais.

A Comunicação Interna, ao estimular o diálogo, a troca de informações e incentivando a participação ativa de todos os colaboradores, promove uma maior integração “compatibilizando os interesses” dos mesmos com os interesses da organização (Kunsch, 2020). Para Marchiori (2010), a Comunicação Interna é um aspeto fulcral porque, para o sucesso de uma organização é mais importante o “desenvolvimento de relações internas” do que demonstrar “somente os resultados”, sendo assim um processo determinante que promove “a interação social, em diferentes realidades, fomentando a credibilidade das relações internas e mantendo viva a identidade de uma organização” (p. 155).

Existem diversas definições do conceito de Comunicação Interna e, uma das mais utilizadas é a de Frank e Brownell (1989) que caracteriza a Comunicação Interna como “transações de comunicação entre indivíduos e/ou grupos a vários níveis e em diferentes áreas de especialização, que se destinam à conceção e redesenho para implementar projetos e coordenar as atividades do dia-a-dia” (Frank & Brownell, 1989, p. 5).

Contudo, nos dias de hoje, o conceito de Comunicação Interna supracitado é demasiado abrangente, tendo em consideração a importância que este tema tem assumido no funcionamento de uma organização e, neste sentido, não se pode adoptar o conceito de Comunicação Organizacional para definir a Comunicação Interna (Cheney & Christensen, 2001). Deste modo, Welch e Jackson (2007), procuraram repensar este conceito e trazer uma nova visão para esta temática. Os autores defendem que a Comunicação Interna é entendida como uma “gestão estratégica de interações e relações” entre todos os níveis de uma organização. Neste sentido, a Comunicação Interna deve ser diferenciada e adaptada a cada colaborador, uma vez que, cada um tem características e formas de agir diferentes e as organizações ao aplicarem um sistema de comunicação focado em cada colaborador como uma pessoa singular, irá aumentar o sentimento de pertença e a motivação dos mesmos, o que também irá contribuir para o sucesso das

organizações pois, tal como os autores sublinham “os *stakeholders* internos devem ser vistos como o canal através do qual os gestores consigam alcançar outros *stakeholders* externos” (p. 183). Neiva (2018) afirma também que, de forma a que uma organização consiga dar a devida atenção a cada colaborador, é necessário “atender a todos com dignidade, valorizando sempre a sua contribuição e nunca esquecendo que o fazem em prol da empresa” (p. 70) e, uma organização que aplica uma comunicação diferenciada a cada colaborador tem em especial atenção que “cada um deles transporta diferentes ideias, informações, conhecimentos, sugestões, experiências, sentimentos, atitudes, valores, reações, metas e expectativas”(p. 70). Logo, a organização deverá seguir valores como “transparência, empatia, compromisso e profissionalismo” que são indispensáveis para a aplicação de uma comunicação correta que seja benéfica para ambas as partes.

Welch e Jackson (2007), ao repensarem o conceito de Comunicação Interna, construíram um modelo com quatro dimensões (Tabela 1), que é, sobretudo, caracterizado pela preocupação individual que as organizações devem ter perante os *stakeholders* internos, uma vez que os mesmos pertencem a “diferentes grupos com diferentes interesses” (p.184). Os *stakeholders* internos são representados através de cinco grandes grupos: 1- Todos os empregados de uma organização; 2- Equipas de gestão de topo como CEOs e supervisores; 3- Gestores intermédios e gestores de linha como líderes de departamento e líderes de equipa; 4- Departamentos; 5- Equipas de projeto. Posto isto, a comunicação interna deve ser feita através uma gestão estratégica de diferentes relações de trabalho caracterizadas por diferentes hierarquias. Deve ser transmitida através do conteúdo adequado para cada uma dessas relações que são determinadas através da direção do fluxo de informação. Bilhim (2008) define que a direção do fluxo de comunicação pode ser descendente, ascendente, lateral ou horizontal e, para Welch & Jackson (2007), a direção “é a questão-chave na transmissão de informação através da comunicação interna” (p. 184). Com a construção deste modelo de Comunicação Interna, os autores procuraram delinear “quem comunica, a quem, de que forma, com que conteúdo e para que fim”. Neste sentido, têm como objetivo a compreensão correta de como todas as informações devem ser transmitidas, quando são transmitidas e através de que canais.

TABELA 1 – MODELO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Dimensões	Nível	Direção	Participantes	Conteúdo
1. Comunicação de gestão de linha interna	Line manager/supervisores	Predominantemente two-way	Line manager-funcionários	O impacto pessoal dos papéis dos funcionários, por exemplo, discussões de avaliação, briefings de equipa.
2. Comunicação de membros de equipa interna	Colegas de equipa	Two-way	Funcionários-funcionários	Informação da equipa, por exemplo, discussões de tarefas da equipa.
3. Comunicação interna do projeto	Colegas de projetos de grupo	Two-way	Funcionários-funcionários	Informação sobre o projeto, por exemplo, questões relacionadas com o projeto.
4. Comunicação corporativa interna	Manager estratégico/top manager	Predominantemente one-way	Manager estratégico-todos os funcionários	Questões organizacionais/corporativas, por exemplo, metas, objetivos, novos desenvolvimentos, atividades e resultados.

Fonte: Welch & Jackson (2007, p. 185)

Através deste modelo de comunicação interna, Welch & Jackson (2007) desenvolveram quatro dimensões: “1- A comunicação interna de gestores de linha; 2- A comunicação interna entre pares de equipa; 3- A comunicação interna entre pares de projeto; e 4- A Comunicação interna corporativa” (p. 184). A primeira dimensão abrange a transmissão de informação relacionada com questões relativas às funções que os colaboradores desempenham dentro da organização, e envolve conversas? entre os *line managers* e os colaboradores para a definição de objetivos individuais de cada colaborador; são também realizadas reuniões de avaliação. A segunda dimensão é realizada ao nível da equipa/departamento, “entre pares ou empregado a empregado num contexto de grupo” e o conteúdo da comunicação transmitida passa por discussões de tarefas e objetivos de departamento. A terceira dimensão é semelhante à anterior, contudo envolve colaboradores que trabalham em projetos específicos e, assim, a comunicação interna transmitida desenvolve-se em torno de questões sobre o projeto. A quarta dimensão, é a mais importante, porque é centrada na comunicação interna corporativa, ou seja, abrange todos os colaboradores da organização, incluindo os CEOs, supervisores, líderes de equipa, líderes de departamento e gestores de projeto. Nesta dimensão o objetivo da comunicação interna é a promoção do envolvimento de todos os que fazem parte da organização, transmitindo de forma clara, consistente e contínua questões

organizacionais como os objetivos, metas, novos desenvolvimentos, atividades e conquistas.

A comunicação interna é uma ferramenta indispensável que as empresas devem adotar para que se tornem mais competitivas, e alcancem um maior crescimento no mercado de trabalho. Isto porque, a comunicação interna promove a transmissão dos valores da organização contribuindo para que os colaboradores desenvolvam um sentimento de pertença, e de compatibilidade com a organização, para a qual trabalham, o que resultará em maiores níveis de motivação e compromisso nas funções que desempenham no seu dia a dia. Para Chmielecki (2015), a Comunicação Interna é um dos principais meios estratégicos para que a organização consiga atingir os objetivos que ambiciona. Para Welch & Jackson (2007), a Comunicação Interna contribui para a construção de relações internas; os colaboradores desenvolvem um sentido de consciência, em caso de possíveis mudanças no ambiente organizacional, desenvolvendo uma rápida ação em caso de necessidade. Assim, a Comunicação Interna promove, tal como foi mencionado anteriormente, um aumento do sentimento de pertença dos colaboradores.

Podemos concluir que a Comunicação Interna é imprescindível na gestão de uma organização, e deve concentrar-se na dimensão humana (Gonçalves, 2005) e, nos dias que correm, é fulcral para a sobrevivência da organização, levando à melhoria dos resultados organizacionais, através do aumento de níveis de inovação organizacional, uma vez que, fortalece as redes de relacionamento, promovendo um ambiente de trabalho “humanizado, colaborativo e participativo” (Marchiori, 2010, p. 157) que, conseqüentemente, permite uma maior flexibilidade e criatividade por parte dos colaboradores, fomentando maiores índices de comprometimento, compromisso e participação ativa. É assim possível concluir que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica e motivacional (Marchiori, 2010; Mazzei, 2014; Borcaa & Baesu, 2014; Vercic et al., 2012).

1.2.1 Métodos, meios e canais da Comunicação Interna

A Comunicação Interna é a consolidação de “todos os métodos (newsletter interna, intranet) usados por uma organização para comunicar com os seus colaboradores” (Cornelissen, 2004 citado por Welch & Jackson, 2007, p. 182). Neste sentido, mediante os canais de comunicação utilizados, são também proporcionadas diferentes tipologias de informação e é determinado o objetivo da comunicação a ser transmitida assumindo objetivos organizacionais, administrativos, políticos ou humanos (Marchiori, 2010) e, através dos métodos e canais de comunicação interna, que podem ser desde formais, informais, digitais e analógicos, o conteúdo da informação deve ser transmitido de forma coerente, para que a comunicação seja fulcral e assertiva (Neiva, 2018). Neste sentido, a escolha do canal de comunicação utilizado pela organização serve como meio para que a mensagem flua desde o emissor da mesma até ao seu destinatário.

Os métodos que a Comunicação Interna assume podem ser caracterizados como formais ou informais. De acordo com Melo (2006), a comunicação formal é “realizada através da hierarquia” e a comunicação informal é “realizada fora do sistema convencional” (p.5). Ainda, segundo Carvalho (2012), a comunicação formal é feita através de meios oficiais, que servem exclusivamente para a transmissão de informação, tanto externamente como internamente à organização, ou seja, são utilizados meios de comunicação como “boletins e jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrónico, quadros de aviso tradicionais e informativos mais elevados” (p.14). Já a comunicação informal, é classificada como não oficial, está fora do controlo da organização e é utilizada como um complemento da comunicação formal. Nos últimos anos, a comunicação informal tem ganho um peso significativo na gestão da comunicação interna organizacional, porque promove conversas privadas e encontros casuais entre os superiores e os seus subordinados. Estes encontros geralmente ocorrem num ambiente mais descontraído, propenso à partilha de ideias, de forma mais transparente, promovendo o aumento da confiança e sentimento de pertença por parte dos colaboradores. Por outro lado, a comunicação formal, tem trazido, também fatores de *stress* para os colaboradores (Arins, 2013), porque os mesmos sentem que estão inibidos de partilhar o que pensam por questões burocráticas. Assim, as organizações procuram, cada vez mais, dar importância à comunicação informal, levando a aumentos de produtividade e sentimentos de pertença por parte dos colaboradores.

No que diz respeito à tipologia dos meios da comunicação interna, os mesmos podem assumir uma forma escrita, oral ou audiovisual. Os meios escritos, apresentam-se em forma de jornais, revista interna, correio eletrónico, comunicados e/ou boletins, o que atinge um número elevado de colaboradores permitindo uma rápida difusão da informação. Contudo, uma das desvantagens consiste nas possíveis más interpretações da informação. Os meios de comunicação orais são os meios de comunicação mais antigos, e permitem uma utilização rápida e específica, ou seja, são os meios utilizados com maior frequência para a transmissão de informação diária, uma vez que a troca de informações é imediata, são destinados a um número limitado de pessoas e apresentam-se na forma de reuniões, discursos, conversas telefónicas e apresentações formais. Os meios audiovisuais são importantes na transmissão de informação dentro das organizações, porque a absorção de informação é maior quando é acompanhada de meios audiovisuais. Neste sentido, esta tipologia de meios de comunicação interna permite uma melhor assimilação da informação. Apresentam-se em forma de filmes, videoconferências e através da intranet. Geralmente também podem ser utilizadas fotografias para a transmissão de informação sob a tipologia de meios audiovisuais (Sá, 2008; Garcia, 2010; Duterme, 2002).

Ao longo de décadas, os canais de Comunicação Interna utilizados na difusão da informação dentro das organizações eram canais mais tradicionais, como por exemplo, as reuniões de equipa, os boletins informativos, as newsletters, as chamadas telefónicas e a comunicação presencial. Contudo, o surgimento da Web 2.0, segundo Spoljaric & Vercic, (2020), veio alterar o contexto da comunicação interna no seio das organizações. Esta Era da Web 2.0 é caracterizada pelas novas tecnologias e, assim, a intranet, os blogues e as redes sociais corporativas ganharam peso na transmissão da informação e no envolvimento dos colaboradores.

A escolha do método, meio e canal de comunicação deve constituir-se como uma escolha estratégica que responda às necessidades organizacionais. Assim, as empresas deverão ter em atenção diversos fatores, começando por conhecer os seus colaboradores e perceber quais são os perfis existentes dentro da organização e, também, analisar as mensagens a serem transmitidas e o objetivo que a organização pretende transmitir para os seus colaboradores. Muitos autores acreditam que a aplicação correta da comunicação interna “tem um impacto significativo no fluxo de informação, resultando em mudanças

nas estratégias de comunicação, nas relações patronais, e no envolvimento dos funcionários” (Bui, 2019, p. 9).

1.3 Efeitos da Comunicação Interna nos Colaboradores

A utilização estratégica da comunicação interna como fonte de desenvolvimento organizacional é fundamental para que as organizações otimizem o seu funcionamento e se tornem competitivas. As organizações devem dar especial importância ao capital humano pois é este que constitui a força de trabalho de uma organização. Contudo, na aplicação de uma estratégia de comunicação, a dimensão humana “é a mais esquecida” (Neiva, 2018, p.68) e, apesar de, em muitos casos, os fatores motivacionais serem intrínsecos, é essencial que os colaboradores se sintam valorizados, informados, estimulados e motivados no desempenho das suas funções no local de trabalho, assim, a sua produtividade também irá sofrer alterações positivas, gerando melhores resultados, tanto pessoais, como profissionais. Ainda, segundo Brandão (2018), “a comunicação interna, encarada na sua função estratégica, tem de ser geradora de maiores índices de participação e envolvimento dos colaboradores na procura constante de um trabalho com significado e que vise um clima organizacional justo e positivo onde as pessoas sentem orgulho em pertencer” (p.97). Neste sentido, a Comunicação Interna surge assim, como um meio de transmissão de informações, mas também como um meio de valorização diária dos colaboradores para que os mesmos não sejam apenas confrontados com “o excesso de comunicação técnica e instrumental, focada somente nos resultados e nos interesses dos negócios das empresas” (Kunsch, 2012, p.272).

Proporcionar aos colaboradores um ambiente de trabalho positivo é um dos principais desafios que as organizações enfrentam nos dias que correm. Assim, e através da aplicação de processos de comunicação adequados com base em estratégias de Comunicação Interna planeadas e ponderadas, podemos concluir que é possível potenciar o capital humano das organizações porque, ao proporcionar felicidade, satisfação e bem-estar aos colaboradores, os mesmos estão em melhores condições para lidar de uma forma mais positiva com “relacionamentos, stress e mudanças” (Marchiori, 2010, p.152) o que afeta positivamente o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, os resultados da organização. Neste sentido e para fomentar o grau de compromisso dos colaboradores para com a organização, deve estar ao dispor dos mesmos, de forma transparente, toda a

informação sobre a organização como por exemplo: “informação geral sobre a organização, informação técnica específica sobre o trabalho realizado, definição clara da sua função, visão clara da organização, informação sobre práticas no local de trabalho, oportunidades de envolvimento, acesso a feedback, oportunidades de formações e desenvolvimento e acesso a canais de comunicação” (Brandão & Silva, 2021, p.200).

Através da Comunicação Interna, a organização terá como principal objetivo gerir, apoiar e promover fatores como o compromisso, o *engagement*, a satisfação e a motivação que se apresentam como aspetos muito importantes para o aumento da produtividade da empresa.

1.3.1 Efeitos da Comunicação Interna no Compromisso, *Engagement*, Satisfação e Motivação dos colaboradores

O compromisso, o *engagement*, a satisfação e a motivação são fatores que contribuem positivamente para o bem-estar dos colaboradores e, deste modo, devem ser aspetos aos quais as organizações devem prestar especial atenção, uma vez que, os colaboradores ao estarem comprometidos, envolvidos, satisfeitos e motivados no desempenho das suas funções no seu local de trabalho, contribuirão de forma mais eficiente e dedicada para o alcance de metas e objetivos organizacionais o que, consequentemente, irá aumentar o desempenho e produtividade das organizações (Coelho et al., 2017).

Compromisso

O compromisso pode assumir três tipos: 1- Afetivo, que diz respeito a relações emocionais entre a organização e os seus colaboradores; 2- Normativo, onde os colaboradores sentem, de certa forma, uma obrigação para com a organização e, deste modo, sentem que não devem sair daquele local de trabalho; e 3- Continuidade, que, assim como a antiguidade, se relaciona com os custos de deixar a organização (Meyer, & Allen, 1997). Para Welch & Jackson (2007), a Comunicação Interna é uma ferramenta fundamental para a promoção do compromisso dos colaboradores para com a organização, isto porque, através da comunicação entre líderes e subordinados, é

desenvolvido um sentimento de pertença, porque a Comunicação Interna permite e promove que os colaboradores se identifiquem com a organização para a qual trabalham. Ainda através da comunicação, os colaboradores alcançam uma melhor compreensão dos objetivos estabelecidos, o que afeta igualmente o grau de identificação com a organização, e acabam por ter mais consciência de possíveis mudanças no ambiente organizacional, prestando mais apoio e auxílio em caso de necessidade (Cornelissen, 2004; Smidts et. al, 2001 citados em Welch & Jackson, 2007).

Engagement

O *engagement* pode ser definido como um estado mental positivo originado por um sentimento de realização em relação às funções que cada indivíduo exerce no seu local de trabalho. Segundo Brandão (2018), é caracterizado através de três diferentes aspetos: 1- Vigor “definido por altos níveis de energia, resiliência, persistência e esforço perante os desafios e dificuldades encontrados por cada colaborador” (p.95); 2- Absorção “relativo ao foco positivo do colaborador na realização do trabalho” (p.95); e 3- Dedicção “identificados pelo entusiasmo, orgulho, inspiração e sentimento que o seu trabalho provoca no colaborador” (p.95). O *engagement* é, para Ferrari (2016 citado em Brandão, 2018), “abrir o diálogo, dar voz, autonomia e espaço aos funcionários – sempre alinhado ao objetivo organizacional, para gerar inputs positivos e o sentimento de ser parte da organização” (p.94). Neste sentido, através de estratégias de Comunicação Interna, os níveis de *engagement* são substancialmente maiores, uma vez que potencia as dinâmicas relacionais, fomentando a participação no cumprimento dos objetivos organizacionais e intensificando o sentimento de pertença (Villafane, 1998; Welch & Jackson, 2007).

Satisfação

Quando os colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho, o nível de comprometimento com a organização é elevado. Por outro lado, ao analisar as consequências dos níveis de insatisfação laboral, os mesmos remetem para consequências bastante negativas na produtividade da organização. Assim, a satisfação laboral é um dos fatores que tem mais atenção por parte dos empregadores. A satisfação, segundo Hung (2006 citado em Men, 2014) é “um sentimento favorável sobre a outra parte; este sentimento pode ser alimentado através de uma expectativa positiva das relações” (p. 268). Quando esta satisfação é aplicada ao local de trabalho, resulta num estado

emocional positivo proporcionado por experiências laborais, ou seja, a satisfação decorre da aplicação de práticas como a flexibilidade de horários, possibilidade de comemorar o dia de aniversário, eventos planeados para os colaboradores, ajudas de custo, entre outras. Assim, as organizações ao satisfazerem as necessidades dos seus colaboradores, conseguirão motivá-los.

Motivação

“Motivar os funcionários para que estejam alinhados com a estratégia de negócio” é, segundo a *International Association of Business Communicators (IABC)*, uma das melhores estratégias de comunicação que uma organização pode desenvolver. Isto porque através de um diálogo motivador e transparente, leva ao aumento de níveis de comprometimento. A motivação é definida “como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização” (Mondy et. al, 1991 citados em Teixeira, 1998, p. 120). Neste sentido, a motivação, através de uma satisfação de uma necessidade pessoal, remete para “elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais” (Almeida, 2013). Assim, é possível concluir que a motivação tem efeitos no comportamento dos colaboradores. A motivação pode assumir uma origem intrínseca, que se liga a recompensas psicológicas, ou seja, há um entusiasmo na execução das funções laborais por razões intrínsecas, ou pode assumir uma origem extrínseca, na forma de recompensas materiais ou sociais, ou seja, o comportamento dos colaboradores é motivado com o objetivo de obter este tipo de recompensas (Almeida, 2013; Cunha et al, 2016). Através da comunicação interna, a motivação pode ser alcançada através de cinco fatores motivacionais que, tanto são trabalhados individualmente por cada colaborador, como são proporcionados pela organização com fim à criação de um ambiente de trabalho positivo. Os cinco fatores são a autonomia, o feedback, a variedade de tarefas, o significado da tarefa e a identidade da tarefa. (Hackman & Oldham, 1980 citados em Almeida, 2013)

Em suma, importa realçar que tudo tem por base uma relação de reciprocidade, isto é, o que “o que cada colaborador está disposto a dar à empresa está sempre relacionado com aquilo que esta lhes retribuirá” (Saks, 2006 citado em Brandão, 2018, p. 95). Neste sentido, uma comunicação eficaz poderá conduzir a um colaborador comprometido, envolvido, satisfeito e motivado assumindo, assim, uma posição positiva face ao trabalho que lhe é proposto diariamente, fomentando um ambiente de trabalho positivo e, em

consequência, mais predisposto a atingir objetivos organizacionais, contribuindo para a rentabilidade da organização.

Capítulo 2 - A importância da Empatia e da Inteligência Emocional na Liderança Organizacional

“Antes de ser um líder, o sucesso tem a ver com o seu próprio crescimento. Quando se torna um líder, o sucesso tem a ver com o crescimento dos outros.”

Jack Welch (citado em Forbes, 2012)

Capítulo 2 - A importância da Empatia e da Inteligência Emocional na Liderança Organizacional

1.1 O conceito de empatia

O conceito de empatia surgiu há 100 anos da palavra alemã *Einfühlung* – que significa *in-feeling*- e é uma competência fundamental na vida social, e na interação e comunicação humana de um indivíduo, uma vez que, o mesmo, ao ser empático, detém a capacidade de demonstrar compreensão e preocupação, face às emoções dos que o rodeiam e, assim, criar uma ligação emocional com os outros, e responder adequadamente às suas necessidades e preocupações. De acordo com Barker (2003 citado em Gerdes & Segal, 2011), a empatia é definida como “o ato de perceber, compreender, experimentar e responder ao estado emocional e às ideias de outra pessoa” (p. 141). Fuller et. al (2023), definem empatia como “a vontade e a capacidade de compreender as perspectivas, crenças e emoções de outras pessoas, e de confirmar e expressar esta compreensão no comportamento comunicativo” (p. 3). Apesar de ser uma competência com crescente importância, a verdade é que nem todas as pessoas a possuem naturalmente. Contudo, é uma característica que pode ser adquirida, trabalhada e desenvolvida ao longo da vida do ser humano através da prática da escuta ativa, e da vontade de criar uma ligação com os outros, a um nível mais profundo. Neste sentido, ser empático é um processo em que num comportamento comunicativo, os sentimentos, emoções, percepções e pontos de vista de outras pessoas, são colocados em primeiro lugar, experienciando passivamente os sentimentos dos outros, mas nunca deixando de dar importância às suas próprias emoções, uma vez que “a partilha de sentimentos ou experiências pode parecer empática, mas quando é feita em demasia ou da forma errada, pode ter o efeito oposto” (Fuller et. al, 2023, p. 5).

Existem diferentes tipos de empatia, mas todos eles envolvem “uma disposição mental, bem como uma capacidade de a expressar” (p. 3) e a distinção pode ser feita entre a empatia cognitiva – que envolve compreender profundamente os sentimentos e as perspectivas de outra pessoa – a empatia emocional/afetiva – ocorre quando sentimos as mesmas ou emoções similares de outra pessoa (Deutsch & Madle, 1975; Woodall & Hill, 1982; Mehrabian & Epstein, 1972 citados em Fuller et. al, 2023) – e, por último, a empatia comportamental é a tipologia fundamental para que a outra pessoa se sinta

compreendida – ocorre quando se expressa a empatia cognitiva e afetiva através de uma comunicação verbal e não verbal (Clarke et. al, 2019, citado em Fuller et. al 2023; Rodrigues & Silva, 2012 citado em Azevedo, 2014))

A empatia é demonstrada através do comportamento humano e manifesta-se através de um processo que inclui várias fases. Para Fuller et. al (2023) e para Hardee (2003) este estado comportamental, essencial na vida social do ser humano, é manifestado através de cinco tipos de demonstrações comportamentais: 1- através do contexto de avaliação, ou seja, é importante, num primeiro instante, demonstrar compreensão pela situação dos outros e, para que isso seja possível, é relevante que o indivíduo imagine como é que o outro se está a sentir; 2- criar um ambiente transparente, de confiança e recetivo, para que o outro tenha a possibilidade de exprimir os seus sentimentos e pensamentos; 3- é importante estar atento a sinais verbais e não verbais, que o outro possa transmitir que, por vezes, expressam a maioria das preocupações e emoções; 4- ao interpretar o que a outra pessoa está a transmitir, é fulcral fazer uma análise sem preconceitos e sem pressupostos; um indivíduo pode sim demonstrar a sua perceção, em relação aos sentimentos e emoções do outro, legitimando sempre esses sentimentos e/ou emoções; por último, 5- é necessário expressar compreensão, e oferecer apoio ao outro, ou seja, é importante demonstrar que a outra pessoa pode contar com algum tipo de ajuda; esse apoio pode ser então demonstrado através de um diálogo que inclua frases como “vamos resolver isto juntos” ou “estou empenhado para trabalhar consigo neste objetivo”.

Uma das competências mais importantes no desenvolvimento da empatia é a escuta ativa, uma vez que é uma das principais competências comunicacionais nas interações interpessoais do ser humano. Através da escuta, o ser humano consegue expressar empatia, envolvendo a demonstração de preocupação e compreensão com as emoções dos que o rodeiam. Porém, e, de acordo com Golen (1990 citado em Fuller et. al, 2023), existem algumas barreiras que poderão afetar a prática da escuta ativa, o que pode ser visto como uma ameaça ao comportamento empático, entre elas está o facto de “ser preguiçoso, de espírito fechado, opinioso, insincero, aborrecido e desatento” (p. 3) e, a ausência do sentimento empático numa relação interpessoal tende à criação de desentendimentos, levando a problemas de autocontrolo emocional (Azevedo, 2014).

Assim, podemos concluir que a empatia é uma competência abrangente na construção da personalidade de um indivíduo, podendo influenciar na “redução de problemas de caráter emocional e psicossomático” (p.6) em relações afetivas, reduzindo o conflito social (Azevedo, 2014). O mesmo se aplica no âmbito profissional: a empatia demonstra ser uma característica fulcral para que as interações possam corresponder da maneira mais congruente para as pessoas envolvidas num relacionamento profissional.

1.2 O conceito de Inteligência Emocional

A inteligência emocional “reflete-se num indivíduo quando a emoção torna o pensamento mais inteligente e quando este consegue pensar inteligentemente sobre as emoções, assistindo-se a uma conexão entre a inteligência e a emoção que permite aperfeiçoar a forma da pessoa pensar e agir num determinado contexto” (Silva et. al, 2010, p. 626).

Para uma breve contextualização do conceito de inteligência emocional, importa começar por referir o conceito original, que consiste na definição da inteligência, que está presente desde os primórdios da existência do ser humano. A inteligência, desde sempre, se apresenta como uma das características mais importantes na evolução da humanidade. De acordo com Howard Gardner (1995 citado em Pereira et. al, 2019), a inteligência pode assumir oito áreas distintas: 1- inteligência linguística ou verbal; 2- inteligência lógico-matemática; 3- inteligência espacial; 4- inteligência musical; 5- inteligência cinestésica corporal; 6- inteligência naturalista; 7- inteligência intrapessoal e, por último, 8- inteligência interpessoal. Assim, o mesmo autor, afirma que, deste modo, o ser humano “não é detentor apenas da inteligência lógica, e sim de inteligências múltiplas” (p. 90 citado em Pereira et. al, 2019), podendo concluir que o conceito de inteligência é um conceito amplo, com inúmeras variações, que se apresenta, não como uma capacidade estável e inata, mas sim como uma característica humana que sofre alterações, em consequência de fatores genéticos e de experiências individuais (Roazzi & Souza, 2002). Neste sentido, a inteligência, segundo Gardner (1995 citado em Pereira et. al, 2019), é definida como “Um conjunto de habilidades que permitem que uma pessoa resolva problemas; o potencial de encontrar ou criar soluções para problemas, o que envolve

adquirir novos conhecimentos” (p. 90), envolvendo, assim, vários processos cognitivos, incluindo raciocínio, resolução de problemas, percepção, criatividade e memória.

Numa segunda análise do conceito de inteligência emocional, importa entender o que são emoções, uma vez que, para Mayer et. al (2000), as emoções sustentam a inteligência emocional e, são definidas como “eventos internos que coordenam muitos subsistemas psicológicos, incluindo respostas fisiológicas, cognições e consciência” (p. 267). Ou seja, uma emoção pode ser desencadeada por pensamentos internos, ou por eventos externos, e refere-se a um estado psicológico complexo, que envolve respostas fisiológicas, cognitivas e comportamentais a um estímulo, a uma situação ou a um evento, que pode ter efeitos, tanto positivos como negativos, no bem-estar do indivíduo. Neste sentido, o ser humano, ao ter uma maior consciência de si mesmo, consegue gerir e controlar as suas emoções da melhor maneira, “seja para lidar com um problema, nas tomadas de decisão, ou para ser mais feliz consigo mesmo” (Pereira et. al, 2019, p. 91). As emoções são retratadas através da nossa linguagem corporal, ou seja, o que transmitimos para o exterior, que poderá ser apresentado através da voz, postura, movimentos e expressões faciais (Pereira et. al, 2019), ou através de mudanças nas funções corporais, como a respiração, os níveis hormonais e a frequência cardíaca. Assim, podemos afirmar que as emoções desempenham um papel vital na vida do ser humano, pois influenciam os nossos comportamentos, pensamentos e decisões, sendo, as mesmas, segundo Goleman (2011 citado em Pereira et. al, 2019), um dos principais aspetos da inteligência emocional, uma vez que, aprender a gerir e regular as nossas emoções pode ter um impacto significativo nas nossas relações, sucesso, e felicidade geral.

Mayer e Salovey, na década de 90, desenvolveram academicamente o conceito de inteligência emocional. Contudo, ao longo do tempo, foram analisados outros tipos de inteligência que, mais tarde, desencadearam a investigação sobre inteligência emocional, como a inteligência social, a criatividade emocional e a inteligência pessoal. Neste sentido, a inteligência emocional é um subconjunto da inteligência social, uma vez que, é uma “secção transversal de competências emocionais e sociais interrelacionadas, competências e facilitadores que determinam o quão eficazmente nos entendemos e nos expressamos, compreendemos os outros, e nos relacionamos com eles, e lidamos com as exigências diárias” (Bar-On, 2006 citado em McCleskey, 2012, p. 78), significando que a inteligência social, contribuiu significativamente para o desenvolvimento do conceito

de inteligência emocional, possuindo, tal como foi supramencionado, componentes interrelacionadas.

Segundo Longhi (2016), a inteligência emocional, deriva do quociente da inteligência e do quociente emocional, que o mesmo autor refere como sendo “capacidades distintas, mas que se complementam”, o que torna fundamental que o ser humano tenha uma interdependência entre o seu lado intelectual e o seu lado emocional, para que possa lidar da melhor forma com as diversas situações a que poderá estar sujeito ao longo da sua vida. Neste sentido, a inteligência emocional abrange quatro competências que, segundo Goleman (1998 citado em Brandão & Silva, 2021) são pontos fulcrais: a autoconsciência, o autocontrole, a empatia e a aptidão social. Assim, a inteligência emocional reflete: 1- a capacidade de perceber, avaliar e expressar uma emoção; 2- a capacidade de compreensão dos seus próprios sentimentos e os sentimentos dos outros; 3- a capacidade de controlar emoções e sentimentos (Weisinger, 2001 citado em Longhi, 2016), constituindo assim uma definição que se resume ao ser humano possuir um estado emocional tendo “a capacidade de perceber e expressar emoções, assimilar as mesmas de modo a ajudar o pensamento, compreender e raciocinar com emoção e controlar e perceber as suas emoções e as dos outros” (McCleskey, 2012, p. 78), levando a um desenvolvimento de habilidades que elevem o ser humano a um estado de plenitude e de abrangência de conhecimento interno e externo (Pereira et. al, 2019).

Existem diversos modelos que ajudam a compreender melhor esta competência inerente ao estado social e emocional do ser humano. Começando pelo modelo Bar-On, desenvolvido em 2006, e que define a inteligência emocional através de um cruzamento de competências e aptidões, incluindo competências inter e intrapessoais, competências de adaptabilidade, gestão do stress e humor. Assim, este modelo caracteriza a inteligência emocional através da “capacidade de estar consciente, de compreender, e de se expressar; a capacidade de estar consciente, compreender e relacionar-se com os outros; a capacidade de lidar com emoções fortes e de controlar os próprios impulsos; e a capacidade de se adaptar à mudança e de resolver problemas pessoais ou sociais” (Bar-On, 2006, p. 14). Neste sentido, o autor assume que ao existir este conjunto de aptidões mentais, que se combinam para influenciar o comportamento humano, as mesmas contribuem para um indivíduo emocional e socialmente inteligente, o que resultará numa melhor compreensão e expressão dos seus próprios sentimentos, e emoções, bem como

compreender os que o rodeiam, agindo da melhor forma, no dia a dia, ao viver em sociedade, enfrentando com sucesso as exigências, pressões e desafios diários.

Por outro lado, existe a teoria de Petrides, desenvolvida em 2009, que assume a inteligência emocional enquanto traço de personalidade, algo que o modelo de Bar-On (2006) defendia como sendo uma aptidão. Contudo, Petrides defende que a inteligência emocional é um conjunto de auto percepções emocionais, situada nos níveis mais baixos da personalidade. Esta teoria mede esta competência social e emocional através de instrumentos de autorrelato constituídos por inúmeras competências pessoais como a “adaptabilidade, assertividade, expressão emocional, gestão das emoções, regulação das emoções, impulsividade, relações, autoestima, motivação, consciência social, gestão do stress, empatia com o traço, traço felicidade, e otimismo de traços” (Petrides, 2010, p. 137), sendo, também, dividida em quatro componentes caracterizadas através de outros traços de personalidade: 1- bem-estar, englobando a felicidade e o otimismo; 2- sociabilidade, que engloba as traço sociais como a assertividade e a gestão emocional dos outros; 3- autocontrolo, consistindo na regulação das próprias emoções e do stress; e por último, 4- emocionalidade, ou seja, consiste em ter expressão emocional, empatia e percepção emocional de si e dos que o rodeiam.

Em suma, a inteligência emocional é uma competência que, tal como a empatia, o ser humano consegue desenvolver através das vivências e experiências que tem ao longo da sua vida em sociedade, uma vez que, a inteligência emocional é, diariamente, fortalecida através de emoções e sentimentos que estruturam esta competência. Ainda, segundo Pereira et. al (2019), esta tipologia da inteligência, pode ser desencadeada desde a infância de um indivíduo, porém, pode também ser desenvolvida já em vida adulta, uma vez que se trata do encontro entre o “equilíbrio das emoções com a finalidade de se alcançar um objetivo” (p. 99), ativando várias áreas do cérebro que trabalham a inteligência emocional, de forma que o ser humano tome as suas decisões da forma mais controlada e correta possível e, assim, o ser humano ao deter uma estrutura emocional consolidada, consegue obter melhores resultados em qualquer área de atividade humana, seja pessoal, social ou profissional, promovendo um crescimento intelectual. (Longhi, 2016; Mayer et. al, 2000; Pereira et. al, 2019)

1.3 O papel de uma liderança empática e emocionalmente inteligente na promoção de um ambiente de trabalho positivo

Nos dias que correm, a importância de uma liderança empática e emocionalmente inteligente é um aspeto fulcral para fazer face à globalização e constante crescimento do mercado. As organizações ao apostarem, desenvolverem e implementarem medidas que proporcionem as melhores condições de trabalho que estejam a favor da saúde mental dos seus colaboradores, conseguirão ser, cada vez mais competitivas de modo a assegurarem a sua sobrevivência no mercado e, é neste ponto que se encontra a importância de uma boa liderança que promova a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores.

Existem inúmeras definições na literatura sobre o conceito de liderança, uma vez que, a definição sofre alterações consoante o estilo de liderança, variando, também, consoante aspetos metodológicos e o contexto onde a mesma é aplicada. A liderança é uma temática muito importante na gestão de uma organização, e que leva ao sucesso da mesma, isto porque, a liderança é, segundo Hughes (2009), “a capacidade de influenciar os outros a atingir objetivos” (p. 1029), o mesmo assume, Yukl (1998), que define liderança como sendo um processo que influencia o comportamento de um determinado grupo de pessoas, em direção a um objetivo concreto. Assim, a liderança, envolve as interações entre o líder e os seus respetivos subordinados. A presença de líderes deve conduzir eficazmente ao alcance de objetivos organizacionais, sendo que a liderança orienta os colaboradores para tal, capacitando-os através de abordagem éticas e transparentes. Assim, um líder, segundo Winston & Patterson (2006, p.7 citado em Gandolfi & Stone, 2017), é alguém que:

"treina e influencia um ou mais seguidores que têm diversos dons, capacidades e aptidões e conduzem os mesmos para missão e objetivos da organização, levando o(s) seguidor(es) a gastar voluntária e entusiasticamente energia espiritual, emocional e física num esforço concertado e coordenado para alcançar a missão organizacional e objetivos" (p. 19)

Para tal, os líderes devem possuir características de personalidade, valores e emoções adaptadas e capazes de ultrapassar qualquer desafio ou mudança que possa ocorrer no contexto organizacional, conduzindo sempre os seus subordinados da melhor forma. Num estudo feito por Teviño et. al (2003), os autores fazem referência a

características pessoais, que são imprescindíveis num líder que oriente e leve ao sucesso de uma equipa e, conseqüentemente, ao sucesso de uma organização. Entre essas características encontram-se a honestidade, a confiabilidade, a consideração e a integridade.

Embora existam inúmeras investigações e estudos que abordam os diferentes estilos de liderança “existe uma surpreendente carência de investigação que examina o que um "estilo" de liderança é na realidade” (Gandolfi & Stone, 2017, p. 21), sendo assim importante realizar uma breve contextualização do conceito, e tipos de estilos de liderança existentes, estando os mesmos ao dispor dos líderes para que exerçam o seu papel da maneira mais correta e eficaz, promovendo assim, uma relação com os seus liderados que poderá ser positiva ou negativa. Um estilo de liderança, segundo Gandolfi & Stone (2017), pode ser definido como um conjunto de comportamentos que determinam o modo pelo qual as equipas são influenciadas e orientadas pelo seu líder a atingir objetivos organizacionais.

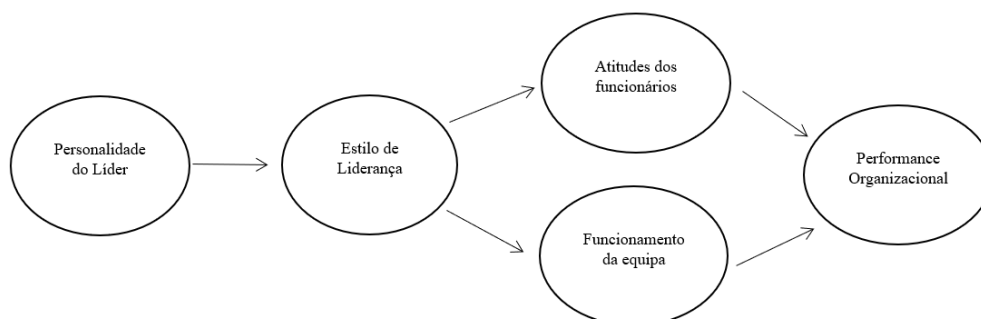
Em 1939, Lewin, Lippit e White apresentaram os três primeiros estilos de liderança: o estilo autocrático, o estilo democrático e o estilo *laissez-faire*. O estilo autocrático caracteriza-se por ser um estilo em que o líder assume uma posição autoritária, sendo alta a sua intervenção, assumindo total responsabilidade sobre as decisões a serem tomadas, sem solicitar a intervenção e a opinião dos liderados. O estilo de liderança democrático promove a participação dos liderados no processo de tomada de decisões e o líder ao assumir este estilo de liderança, compartilha a sua responsabilidade com o resto da equipa. Por último, o estilo *laissez-faire*, ou também conhecido como estilo de liderança liberal, caracteriza-se por ter uma intervenção, em termos de níveis hierárquicos, igual entre o líder e os seus seguidores, ou seja, neste estilo de liderança, o líder “funciona como elemento do grupo e só intervém se for solicitado” (Botelho & Krom, 2010, p. 2; Gandolfi & Stone, 2017).

Os estilos que surgiram subsequentemente, abordam a relação do líder com os seus seguidores. Assim, Bass e Avolio, em 1997, apresentaram mais três estilos de liderança, o estilo transformacional, o estilo transacional e a tomada de decisão da liderança. O estilo de liderança transformacional caracteriza-se por ser um estilo que dá ênfase às necessidades dos que constituem a equipa de trabalho, apelando à sua

participação na tomada de decisões, ajudando-os a fazer parte de todas as soluções para os diversos problemas que possam surgir. Este estilo de liderança promove a criação de vínculos emocionais entre os líderes e os seus seguidores, através de uma motivação inspiradora e estímulos intelectuais. A liderança transacional é conhecida por estar centrada em transações, ou seja, a relação entre o líder e os liderados é baseada num conjunto de benefícios e recompensas. Por outras palavras, caso o seguidor der X, o líder retribui com Y. Neste sentido, os liderados são recompensados de acordo com os resultados apresentados. Por último, a liderança centrada nos estilos de tomada de decisão é caracterizada por ser uma liderança baseada na forma como são tomadas as decisões por parte do líder, tendo impacto na dinâmica de trabalho da equipa, sendo que, de acordo com o trabalho apresentado, assim se estabelece ou não uma relação de proximidade entre os líderes e os seus seguidores. (Bass & Avolio, 1997; Gandolfi & Stone, 2017; Gomes, 2020).

Contudo, a personalidade do líder afeta indiretamente a performance organizacional, uma vez que, através da personalidade do líder, o estilo de liderança é escolhido, o que, posteriormente, irá desencadear os comportamentos dos empregados e, conseqüentemente, o funcionamento da equipa, o que levará ou não ao alcance de objetivos organizacionais (Figura 2).

FIGURA 2 – COMO A PERSONALIDADE DE UM LÍDER AFETA A PERFORMANCE ORGANIZACIONAL



Fonte: Hongan & Kaiser (2005)

De acordo com Rooke e Torbert (2005), para um líder desempenhar a sua função com um grau de excelência e ser bem-sucedido, requer um elevado grau de

autoconsciência desencadeando um desenvolvimento da inteligência emocional e da empatia inerente à sua personalidade, o que o ajuda a ter uma maior atenção ao contexto organizacional, tanto internamente como externamente, conseguindo, assim, superar todos, e quaisquer desafios que surjam, através, também, da contribuição da equipa que lideram e conduzem ao sucesso.

A empatia é uma das ferramentas mais importantes para uma liderança bem-sucedida com uma grande importância na gestão das emoções, e na gestão dos relacionamentos interpessoais. O facto de nos posicionarmos no lugar do outro, é uma capacidade fundamental para respondermos da melhor forma aos desafios que enfrentamos diariamente. Segundo Tzouramani (2017), uma liderança empática promove a criação de vínculos emocionais, entre o líder e os seus liderados, o que contribui positivamente para o aumento da motivação dos colaboradores, permitindo a construção de uma cultura de confiança e de cooperação entre todos os membros da equipa. A influência exercida pela liderança empática é baseada em processos de participação ativa, onde as emoções, pensamentos e fragilidades são compartilhadas e compreendidas. Neste sentido, podemos concluir que a empatia é fundamental no processo de liderança. Contudo, para Almeida (2021), a empatia, “apesar de um elemento necessário, quando aplicada em excesso, pode, efetivamente, dificultar a liderança e comprometer a firmeza de decisão do líder” (p. 25). Neste sentido, para o autor, é necessário saber qual a intensidade que se deve aplicar, e utilizar a empatia de modo que, de certa forma, o líder continue a ser respeitado, e uma figura ou modelo a seguir, nas tomadas de decisão, uma vez que, a capacidade de ser empático não está diretamente relacionada com a garantia da existência de uma boa liderança.

Neste sentido, é importante que o líder para além de ser empático detenha, também, outras capacidades imprescindíveis, tal como a inteligência emocional. Para o sucesso de uma liderança empática e emocionalmente inteligente, é importante que no momento de exercer as suas funções, o líder esteja ausente de manipulações ou crenças de autoridade. Deve, assim, exercer apenas o seu poder de influência e, de forma que “aprende a relacionar-se, inovar-se, priorizar e leva em consideração a emoção, o intelecto e o pensamento concreto” (Pereira et. al, 2019, p. 93). Neste sentido, para que o líder responda às necessidades individuais de cada membro da sua equipa, é necessário que conheça cada um com detalhe, tendo em consideração todas as possíveis e diferentes

personalidades que possam existir, sendo assim necessário o aperfeiçoamento da sua inteligência emocional (Longhi, 2016).

Para Goleman (2002), a inteligência emocional e a empatia são duas das componentes imprescindíveis na liderança. Assim, ao ser construído um ambiente empático e emocionalmente inteligente os níveis de produtividade irão aumentar, uma vez que, as emoções e possíveis frustrações do grupo serão compreendidas, aumentando o bem-estar coletivo o que, conseqüentemente, gera mais comprometimento com o trabalho, diminuindo a possível presença de conflitos.

A comunicação existente numa relação entre um líder e um subordinado, exerce “um papel central na gestão do funcionamento” e na criação de relações (Brandão & Silva, 2021, p. 200). Assim, a comunicação interna exercida por parte dos líderes, contribui “para o desenvolvimento de relações de trabalho mais diretas das pessoas e sua inerente eficiência no trabalho, melhor desempenho das suas funções e de geração de elos culturais mais fortes entre as organizações e seus diferentes colaboradores” (p. 200). Neste sentido, é importante definir que estratégias de comunicação devem ser utilizadas por parte do líder. Para que haja eficácia na liderança exercida, a forma como comunicam é fulcral, uma vez que os líderes são vistos pelos seus seguidores como uma figura a seguir, transmitindo uma sensação de segurança e calma para os mesmos e, assim, se as necessidades da equipa forem ouvidas e compreendidas, e se as percepções dos seguidores fizerem jus ao “que eles precisam num líder, sentir-se-ão seguros” (Gandolfi & Stone, 2017, p. 22) e capazes de enfrentar todas e quaisquer circunstâncias organizacionais (Gandolfi e Stone, 2017).

O papel que os líderes empáticos e emocionalmente inteligentes desempenham na promoção do bem-estar dos funcionários é crucial, sendo dos fatores mais importantes para a criação de um ambiente organizacional positivo. Conseqüentemente, terá “um efeito importante no compromisso e, pessoas com alto nível de *engagement* no trabalho têm, substancialmente, mais interações positivas com os seus colegas de trabalho” (Marchiori, 2010, p. 152).

Assim, “a comunicação interna deve então ser assumida como determinante na criação de valor, daí o papel decisivo das lideranças e o seu desafio na procura constante

de valorizar as relações humanas e o diálogo nas organizações” (Cerantola, 2016 citado em Brandão & Silva, 2021, p. 200), adotando estratégias e meios de comunicação interna que não se limitam à recolha e transmissão de informações através de métodos formais, como as reuniões ou emails informativos, os líderes empáticos e emocionalmente inteligentes dão, também, especial importância a métodos informais, como conversas casuais que poderão ocorrer fora do ambiente de trabalho, uma vez que, por ser um ambiente mais descontraído, as informações recolhidas são valiosas e, por vezes, mais sinceras. O mesmo acontece na informação a ser transmitida pelo líder, sendo mais propenso a uma melhor receptividade por parte dos seus seguidores (Carvalho, 2012), criando assim um ambiente seguro e de confiança, acabando por contribuir positivamente para o bem-estar dos colaboradores.

Capítulo 3 – Comunicação Interna e Bem-Estar dos Colaboradores

“Se a saúde é a essência da sua marca, tudo começa por levar muito a sério a saúde da sua força e trabalho.”

Marnix Eikenboom (citado em Haptivate, 2020)

Capítulo 3 – Comunicação Interna e Bem-Estar dos Colaboradores

1.1 O conceito de Bem-Estar

O conceito de bem-estar é um tema amplo que se refere a uma diversidade de aspectos da vida humana, incluindo o estado geral de saúde, abrangendo a saúde física, mental e emocional. Refere-se ainda à qualidade de vida, a satisfação com a mesma e à felicidade que daí deriva.

A palavra bem-estar, é composta pela palavra “bem” que se define como um adverbio de intensidade e pelo verbo “estar”, que, segundo Maggi (2006) “aparece no século XVI para designar a satisfação de necessidades físicas” (p.1). Neste sentido para o ser humano estar no auge do bem-estar, não é apenas necessário que se encontre num estado de ausência de doenças ou problemas, mas também engloba o florescimento e o desenvolvimento pleno das capacidades e potencialidades humanas, encontrando um senso de propósito, e um sentido de realização para com a sua vida.

No que toca à plenitude do bem-estar humano, as relações interpessoais também são muito importantes, uma vez que, a satisfação com a vida no geral depende bastante da vida social, porque os gostos, preferências e crenças do ser humano são influenciadas pelos relacionamentos interpessoais. Contudo, apesar da influência positiva que os outros exercem sobre o indivíduo, contribuindo para o seu bem-estar, pode assumir-se que o que contribui para o bem-estar de uma pessoa pode ser diferente para outra, acabando, assim, por ser uma experiência subjetiva e pessoal.

Neste sentido, o bem-estar é uma consequência de várias ações que se prendem, não só com o presente, mas também como consequências de ações realizadas no passado e que, certamente, influenciarão ações futuras, ou seja, segundo Diener & Scollon (2003), a forma como o ser humano se sente no presente, terá impacto na forma como se irá sentir no futuro. Ainda, de acordo com Waterman et. al (2008), são diversas as situações e experiências que contribuem e geram o bem-estar do ser humano e, também, as emoções que são consequências dessas mesmas experiências, trazem ao ser humano a percepção de realização, não só pessoal como profissional. Assim, quanto mais intensas e recorrentes

forem estas emoções positivas, mais irá prevalecer sobre as emoções negativas, contribuindo positivamente para o bem-estar, sendo o prazer, a satisfação e a felicidade, elementos centrais e fundamentais do mesmo.

Segundo Nogueira (2002), o bem-estar está relacionado com quatro tendências que contribuem para a satisfação das necessidades humanas, sendo a tendência utilitarista a que se baseia nas utilidades relativas ao estado de plenitude do bem-estar, podendo ser desencadeado através de uma potencial felicidade ou prazer. A tendência que se foca em bens e serviços, ou seja, é uma tendência que se reflete no prazer e bem-estar como consequência de um bem físico. A tendência que deriva das necessidades básicas, onde o bem-estar é proveniente das necessidades básicas do ser humano, rejeitando qualquer aproximação à necessidade de bens físicos, para atingir esse estado de plenitude e felicidade. E, por último, a tendência das capacidades e efetividades, que se baseia no bem-estar como resultado das capacidades humanas – que se caracteriza como habilidades do ser humano para fazer uma certa ação, ou obter algo, que se concretiza em efetividades – que se caracteriza pela forma como o ser humano utiliza os recursos que conquistou.

O estado mental e emocional de um ser humano pode ser traduzido em vários aspetos. Os principais aspetos que traduzem e explicam o estado mental e emocional são o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico. Contudo, existem mais variáveis a considerar, tais como o bem-estar social e o bem-estar físico.

O conceito de bem-estar subjetivo surgiu no final da década de 50, numa tentativa de encontrar indicadores que medissem a qualidade de vida do ser humano. Refere-se à avaliação subjetiva da própria vida e felicidade pessoal. Esta abordagem do bem-estar envolve sentimentos de satisfação com a própria vida, emoções positivas e, também, à ausência de emoções negativas. Em suma, traduz-se num sentimento de felicidade geral (Ryan & Deci, 2001). O bem-estar subjetivo diz respeito à componente emocional do ser humano, dando especial enfoque à felicidade, uma vez que é uma motivação fundamental para a vivência completa e com agrado da vida humana, interferindo positivamente no bem-estar. Para Siqueira e Padovam (2008), ao determinar um nível adequado de bem-estar subjetivo, “é necessário que o indivíduo reconheça manter em nível elevado sua satisfação com a vida, uma elevada frequência de experiências emocionais positivas e

baixa frequência de experiências emocionais negativas” (p. 202). De muitos estudos feitos nesta temática, alguns investigadores concluíram que os traços de personalidade podem estar positivamente relacionados com o bem-estar subjetivo. Segundo Lyubomirsky e Tucker (1998), pessoas que sejam naturalmente felizes, tendem a interpretar os seus acontecimentos de vida de uma forma muito mais favorável, do que as pessoas infelizes. Assim “as pessoas com elevado nível de bem-estar subjetivo, podem ter estilos de avaliação? mais favoráveis a si próprias e, talvez, mais facilitadores, o que, por sua vez, pode contribuir para a relativa estabilidade da sua felicidade” (Ryan & Deci, 2001, p.155). Assim, o bem-estar subjetivo está estritamente relacionado com a satisfação do ser humano com a vida no geral e, conseqüentemente, com a felicidade que advém das vivências que o mesmo tem no seu dia a dia.

O conceito de bem-estar psicológico surgiu em oposição ao bem-estar subjetivo, uma vez que, vários autores enfatizaram a infelicidade e o sofrimento como determinantes que influenciam o bem-estar, uma vez que, por um lado o bem-estar subjetivo é sustentado em “avaliações de satisfações com a vida e num balanço entre afetos positivos e negativos que revelam felicidade” (Siqueira & Padovam, 2008, p. 205); o bem-estar psicológico é “sobre formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano e dimensionadas em capacidades para enfrentar os desafios da vida” (p. 205). Refere-se, sobretudo, ao funcionamento psicológico saudável e positivo, estando, por sua vez, relacionado com a capacidade de lidar com desafios e adversidades a que o ser humano é exposto, ao longo da sua vida e, ao ter esta componente do bem-estar desenvolvida e trabalhada, o ser humano usufruirá das experiências mais positivas da vida. O bem-estar psicológico inclui variáveis que o determinam como a autoestima, a autodeterminação, a autonomia, a resiliência, o crescimento pessoal, o estabelecimento de metas e as relações interpessoais satisfatórias. Nesta abordagem do bem-estar a felicidade passa de ser um fim em si mesma, para ser um meio, em conjunto com as variáveis anteriormente mencionadas, um caminho a ser desenvolvido para que o ser humano atinja o esplendor do bem-estar geral ao longo da sua vida (Novo, 2005).

Existem ainda dois outros aspetos, que retratam e analisam o bem-estar do ser humano. O bem-estar físico, que se refere à saúde incluindo aspetos como as boas condições físicas, alimentação equilibrada, e o sono adequado, que também é um dos fatores mais importantes no cuidado que o ser humano tem de ter com o seu corpo. Assim,

o bem-estar físico está relacionado com o bom funcionamento do sistema corporal e com a capacidade de se envolver em atividades diárias sem restrições significativas (Tay, 2008). Outro dos aspetos pertinentes neste estudo relativo ao bem-estar, é o bem-estar social, que diz respeito aos relacionamentos interpessoais, ou seja, envolve o apoio emocional, a sensação de pertença a uma comunidade, a capacidade de manter relações saudáveis, e a participação em atividades sociais. Esta vertente do bem-estar é fundamental, uma vez que o ser humano necessita de viver em sociedade para obter o suporte emocional necessário para o seu próprio florescimento (Tay, 2008)

Podemos assim concluir que, o bem-estar geral do ser humano é determinado por diferentes variáveis, todas com o seu grau de importância, que contribuem positivamente para que o ser humano usufrua da sua vida e de todas as experiências que poderão resultar em felicidade, satisfação e qualidade de vida

1.2 A importância do Bem-Estar no trabalho

O bem-estar no trabalho é um tema de crescente importância, pois está diretamente ligado ao desempenho, *engagement* e satisfação dos funcionários, e torna-se uma área muito importante, porque influencia um ambiente de trabalho saudável e produtivo para os funcionários, o que, conseqüentemente, aumentará o sucesso organizacional. Ao longo das últimas décadas, foram realizados vários estudos para compreender a relação entre o bem-estar e os seus efeitos positivos.

Foi em 1930 que, pela primeira vez, surgiu o interesse e preocupação em analisar o bem-estar do ser humano no decorrer das suas atividades laborais, uma vez que, esta crescente preocupação acarreta um maior enfoque na componente humana das organizações (Mateus, 2022). As empresas ao promoverem a saúde física, mental e emocional dos colaboradores, contribuem para melhorar significativamente a satisfação no trabalho, e também a qualidade de vida dos colaboradores. Como os colaboradores são o recurso mais valioso de uma organização, o bom funcionamento da organização depende dos mesmos. Neste sentido, e segundo Mateus (2022), os colaboradores de uma organização “são uma das partes que mais despoleta a ação das organizações do século

XXI sendo que a valorização do seu bem-estar se apresenta como um dos objetivos atuais da gestão de recursos humanos” (p. 2).

O bem-estar no trabalho é definido como um construto psicológico multidimensional, uma vez que envolve estímulos positivos e afetivos sobre o trabalho que o ser humano desenvolve, tais como a satisfação no trabalho e o envolvimento com o mesmo e, por outro lado, envolve estímulos com a organização refletindo o comprometimento organizacional afetivo. Assim, estas são as três grandes dimensões que constituem o bem-estar no trabalho. De acordo com Siqueira e Padovam (2008), estes três conceitos são definidos como: a satisfação no trabalho reflete um estado emocional positivo, que resulta de experiências laborais; o envolvimento com o trabalho reflete o grau de desempenho de uma pessoa no desempenho das suas funções; e, por último, o comprometimento organizacional afetivo reflete o quanto o colaborador se identifica com a organização, estando disposto a ser fiel à mesma, de modo a alcançar os objetivos organizacionais propostos.

As funções e obrigações laborais que o ser humano enfrenta ao longo da vida, constituem um fator determinante para a sobrevivência humana. Contudo, em muitos casos, o trabalho desenvolvido nem sempre acarreta fatores positivos para a vida do ser humano podendo, em consequência, “ser fonte de exaustão física e psíquica do sujeito” (Santos & Ceballos, 2013, p. 248). Neste sentido, acresce a importância do bem-estar no trabalho, uma vez que, a felicidade do ser humano, pode ser alcançada não só no decorrer da sua vida pessoal, como na socialização e no lazer, como também através da atividade profissional que o mesmo pratica ao longo da vida.

O conceito de bem-estar no trabalho foi desenvolvido e aprofundado, principalmente, a partir dos anos 2000. Nesta altura, houve um aumento da preocupação com o bem-estar dos colaboradores, de forma a contribuir positivamente para a motivação, felicidade e satisfação com o trabalho. Neste sentido, segundo Paschoal & Tamayo (2008), o bem-estar no trabalho é definido como uma “prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve os seus potenciais/habilidades e avança no alcance das suas metas de vida” (p. 16). Para estes autores o bem-estar no trabalho, abrange ainda aspetos afetivos que são

refletidos nas emoções dos trabalhadores e, também aspetos cognitivos que refletem a percepção de realização pessoal dos mesmos.

Com a crescente preocupação com o bem-estar dos colaboradores numa organização, as mudanças que aconteceram na gestão e funcionamento dos departamentos de gestão de recursos humanos das mesmas, fizeram com que surgissem, também, efeitos positivos, tanto para as empresas, como para os indivíduos, numa perspectiva individual e coletiva (Santos & Ceballos, 2013). Ao proporcionarem experiências positivas para o trabalhador, as organizações, alteram substancialmente a sua forma de funcionar, acabando por contribuir positivamente para alcançarem um lugar mais competitivo no mercado de trabalho. Para os trabalhadores, segundo Warr (2007), há duas dimensões do bem-estar que os mesmos podem vivenciar no mundo laboral. A primeira está relacionada com os sentimentos do trabalhador, que tem efeitos na felicidade, proporcionando ao trabalhador sensações de prazer, entusiasmo e conforto e, a segunda dimensão, está relacionada com a autovalidação, uma vez que, os trabalhadores, ao longo da sua vida profissional, pretendem desenvolver capacidades individuais, potenciando as suas competências e formas de agir em determinadas situações.

Em conclusão, o bem-estar no trabalho é um conceito abrangente que busca promover um ambiente saudável, motivador e produtivo para os colaboradores de uma organização, uma vez que, o bem-estar vai além da ausência de alguma doença que o ser humano possa vir a ter. Assim, e por sua vez, o bem-estar no trabalho também promove mais do que apenas qualquer acidente laboral que possa colocar em causa a saúde do trabalhador (Sirvanathan et. al, 2004). Neste sentido, ao investir no bem-estar no trabalho, as organizações podem obter benefícios significativos, potenciando a produtividade dos seus colaboradores, através da construção de um clima organizacional positivo, o que, como consequência poderá reduzir o *turnover*, e contribuir para uma maior retenção de talentos.

1.2.1 Fatores determinantes do Bem-Estar no trabalho

O bem-estar no trabalho é influenciado por uma variedade de fatores que podem ter impacto direto na satisfação, motivação e qualidade de vida dos colaboradores. Assim e, cada vez mais, as empresas tendem a apostar na criação de um ambiente de trabalho positivo, de modo a fazer face às mudanças sentidas no mercado de trabalho e para que, por sua vez, também tenham algum retorno positivo dessas mesmas práticas que consistem na melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida e, sobretudo, do bem-estar dos trabalhadores de uma organização (Silva & Ferreira, 2013).

É possível enumerar alguns dos fatores determinantes do bem-estar no trabalho, que, segundo González et. al (1996), por um lado podem ser fatores intangíveis, tais como sentimentos e satisfação percebida e, por outro lado, fatores que melhoram substancialmente o bem-estar dos colaboradores, de natureza mais tangível, tais como a tecnologia, nomeadamente os equipamentos utilizados e, também, o ambiente e condições de trabalho.

Os fatores determinantes do bem-estar no trabalho proporcionam não só qualidade de vida aos colaboradores como também, têm como consequência a manifestação de sentimentos, atitudes e afetos dos colaboradores face à organização e às suas atividades laborais (Silva & Ferreira, 2013).

É importante realçar que estas variáveis que determinam o bem-estar dos colaboradores, podem variar de acordo com as necessidades individuais de cada colaborador, de acordo com a cultura organizacional e com o contexto específico de cada organização. Neste sentido, o bem-estar no trabalho pode ser influenciado por uma variedade de fatores, que têm impacto direto na satisfação, motivação e qualidade de vida dos colaboradores. Neste sentido, são oito os principais preditores, começando pelo ambiente físico, as relações interpessoais, o equilíbrio trabalho-família, o reconhecimento e as recompensas, o desenvolvimento profissional, o significado e propósito, a comunicação eficaz e a cultura organizacional saudável (Nadler & Lawler, 1983; Silva & Ferreira, 2013; Westley, 1979).

O ambiente físico prende-se com a percepção de um ambiente saudável e seguro, confortável e tem um papel importante no bem-estar dos colaboradores. Assim, os empregadores devem fornecer condições adequadas de trabalho, incluindo, entre outras, a qualidade do ar, a iluminação adequada, condições de ruído controlado, devendo também investir em material de escritório adequado, criando espaços de descanso e relaxamento.

As relações interpessoais que são criadas no ambiente de trabalho, contribuem positivamente para o bem-estar no trabalho. Por sua vez, estes relacionamentos positivos com colegas de trabalho e líderes são fundamentais para o bem-estar no trabalho, contribuindo para criar um ambiente de trabalho colaborativo, com um estilo de comunicação aberta, promovendo o respeito mútuo, aumentando o sentimento de pertença e a satisfação dos colaboradores de uma organização.

O equilíbrio trabalho-família é essencial para o bem-estar dos colaboradores aumentando, conseqüentemente, a satisfação no trabalho e na sua vida em geral. Para este equilíbrio contribuem políticas de flexibilidade, como horários de trabalho flexíveis, políticas de licença parental, programas de apoio à família e saúde mental e, sobretudo, incentivar os colaboradores a desconectarem-se do trabalho fora do horário de expediente.

O reconhecimento e recompensas no trabalho é uma maneira poderosa de promover o bem-estar dos colaboradores, uma vez que, o facto de os mesmos se sentirem valorizados, ao receberem feedback positivo, e terem oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, contribui para a motivação dos colaboradores o que, em consequência, contribui para o bem-estar no trabalho, ao verem que o seu esforço e dedicação está a ser recompensado.

O desenvolvimento profissional é promovido através das oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, ou seja, quando existe a oportunidade de aprender, crescer e desenvolver competências no contexto laboral, essa oportunidade é benéfica tanto para os colaboradores, quanto para as organizações, promovendo, através de programas de formação, mentoria e planos de carreira claros, a motivação e satisfação dos funcionários.

O significado e sentido de propósito inclui o sentimento que as atividades laborais que o colaborador desenvolve contribuem para algo maior e para um propósito de vida. Esse sentimento influencia positivamente, o desenvolvimento do bem-estar no trabalho, uma vez que, compreender a importância do trabalho que desenvolve, ter clareza sobre metas e propósitos organizacionais e encontrar significado nas tarefas diárias são fatores que influenciam positivamente o bem-estar percebido pelos colaboradores.

Uma comunicação clara e aberta entre todos os membros de uma organização contribui para um ambiente de trabalho positivo, sendo importante que os colaboradores se sintam confortáveis para expressar as suas preocupações, ideias e sugestões, promovendo uma comunicação efetiva, onde todas as informações que são transmitidas são claras e transparentes.

Promover uma cultura organizacional positiva e saudável, baseada em valores como respeito, colaboração e reconhecimento, é essencial para o bem-estar no trabalho dos colaboradores. As organizações poderão promover e desenvolver a sua cultura organizacional saudável por meio de programas de reconhecimento dos colaboradores, políticas de diversidade e inclusão e, também, promovendo o trabalho de equipa com ajudas mútuas.

As práticas acima enumeradas são apenas alguns dos determinantes que contribuem para o bem-estar percebido no trabalho. Neste sentido, é importante que as organizações invistam na aplicação destas práticas, de modo a aumentar a satisfação dos seus colaboradores, mas que, sobretudo, adotem uma abordagem personalizada, tendo em consideração as necessidades e características específicas de cada trabalhador, uma vez que, cada indivíduo tem a sua individualidade e personalidade única.

1.3 A Comunicação Interna como ferramenta de apoio à gestão do Bem-Estar dos colaboradores

A Comunicação Interna desempenha um papel crucial na promoção do bem-estar dos colaboradores dentro de uma organização, uma vez que, através da comunicação interna é possível promover um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores se

possam sentir valorizados, motivados e apoiados, resultando assim em maiores níveis de satisfação no trabalho e melhor desempenho, o que será benéfico para as organizações que, por sua vez, aumentam a retenção de talentos, melhorando assim os resultados organizacionais.

Neste sentido, as organizações têm, cada vez mais, mostrado interesse e preocupação em desenvolver ferramentas que valorizem o seu capital humano, promovendo o bom desempenho, a sua satisfação e o seu bem-estar (Sant'anna et. al, 2012). Estas práticas devem, por sua vez, “ser direcionadas para o desenvolvimento dos ativos humanos e para o aumento da competitividade organizacional” (Sant'anna et. al, 2012, p. 746). Ainda, segundo Mateus (2022), a importância da aplicação destas ferramentas de comunicação interna, cujo objetivo é a valorização do capital humano, trazem consequências positivas que se refletem num ambiente de trabalho positivo, o que irá contribuir para a segurança e saúde no ambiente laboral.

Para garantir uma melhoria no clima organizacional interno e um sentimento de integração dos colaboradores, é imprescindível que a comunicação interna seja estruturada e bem planeada. As estratégias de comunicação interna devem incentivar um ambiente participativo, onde todos os colaboradores se sintam envolvidos e motivados. Assim, para Mateus (2022), valorizar os colaboradores é um aspeto crucial neste contexto, acabando a comunicação interna, por sua vez, a desempenhar um papel fundamental neste sentido.

A comunicação interna deve contribuir para que cada individuo se sinta valorizado tanto como colaborador quanto como pessoa e, as organizações, ao desenvolverem ações para a promoção e aplicação de uma comunicação interna positiva irão contribuir positivamente para o aumento do bem-estar dos colaboradores, uma vez que, “estão associadas a práticas que podem favorecer a experiência de expressão e realização pessoal, como o estímulo e a valorização de novas ideias e oportunidades de promoção” (Sant'anna et. al, 2012, p.748).

É ainda de realçar a importância do suporte organizacional, uma vez que a interação entre organização e colaboradores resulta na formação de emoções, e com base nas ações desenvolvidas essas emoções podem ser positivas ou negativas. As emoções

positivas envolvem a ideia de retribuição organizacional e as emoções negativas refletem-se numa má gestão organizacional, que desencadeia emoções como a raiva, ira, ansiedade, entre outras (Paschoal et. al, 2010).

Segundo Brandão (2014), o papel dos líderes contribui fortemente para o sucesso das organizações, e para a promoção do bem-estar dos colaboradores. Através da aplicação de estratégias de comunicação interna, os líderes eficazes dedicam-se a criar um ambiente positivo para os colaboradores, encorajando a troca de ideias e informações, o que resulta, também, na eficácia da comunicação que é transmitida dentro da organização. Com base na gestão de emoções, a liderança desempenha um papel crucial na promoção da segurança psicológica dos colaboradores. Neste sentido, um líder ao adotar um comportamento que encoraja a participação nas tomadas de decisão, irá, conseqüentemente, contribuir para a construção de um ambiente organizacional positivo, onde os colaboradores se possam sentir seguros, construindo relações positivas, aumentando a participação e motivação da equipa.

O século XXI trouxe diversos desafios para as organizações, que, segundo Sá & Paixão (2015) vão desde:

“questões como as rápidas transformações sociais, os avanços científicos e tecnológicos, a globalização económica e cultural (e conseqüente estandardização e perda de diversidade), as assimetrias e os conflitos que se fazem sentir, bem como a crise socioeconómica generalizada e os graves problemas ambientais” (p.243)

Esses desafios trouxeram a intensificação da competição o que, por sua vez, proporcionou mudanças no paradigma do consumo, uma vez que, os consumidores estão cada vez mais informados (Salanova et. al, 2016). Para além disto, a nível interno, as organizações enfrentam desafios constantes que, atualmente, têm um especial foco no bem-estar geral dos colaboradores. Neste sentido, as mudanças percebidas nos ambientes de trabalho foi notória porque as empresas enfrentam desafios relacionados com a diversidade e inclusão, com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e com a adoção de novas formas de trabalho, sendo a mais recente, o trabalho remoto, um paradigma que as empresas adotaram com as complicações causadas com a COVID-19, mas que, nos dias que correm, continua a ser aplicado, por ser não só mais benéfico para

as organizações, porque acabam por se adaptar ao mundo digital, como também porque contribui para o bem-estar dos colaboradores, por ser mais cómodo e por facilitar o equilíbrio trabalho-família. (Araújo & Lua, 2020)

Neste cenário, a gestão de recursos humanos assume um papel fundamental na gestão de uma organização, ao agir estrategicamente com o potencial humano existente dentro da organização, o que irá resultar num comportamento organizacional positivo, essencial para lidar com os desafios emergentes nas organizações contemporâneas (Brandão, 2014; Kim et al., 2018). Assim, as organizações devem ter especial atenção ao bem-estar dos colaboradores e, para as mesmas prosperarem num ambiente dinâmico e competitivo, devem ser ágeis, flexíveis e inovadoras, capazes de se adaptarem rapidamente às mudanças e abraçar as oportunidades emergentes.

Dentro das organizações, a comunicação interna está intimamente relacionada com o bem-estar dos colaboradores e, neste sentido, desempenha um papel fundamental na promoção do melhor ambiente de trabalho. Existem inúmeras estratégias que podem ser aplicadas através da comunicação interna, de forma a contribuir para o bem-estar dos colaboradores (Sant'anna et. al, 2012)

Começando pela redução do *stress*, uma comunicação interna eficiente e transparente ajuda a reduzir o *stress* dos colaboradores. Quando as informações são transmitidas de forma clara e oportuna, os funcionários têm menos incertezas e preocupações em relação ao seu trabalho e às mudanças na organização. Em relação à motivação e *engagement*, ao haver espaço para que os funcionários expressem e comuniquem as suas ideias e opiniões e, também, quando os líderes transmitem de forma clara as metas e objetivos, os colaboradores sentem-se mais conectados ao propósito do trabalho. A preocupação com a saúde mental, e com o equilíbrio entre trabalho-família é outro dos parâmetros valorizados, quando é aplicada uma comunicação interna eficaz, uma vez que pode ajudar a reduzir o esgotamento e a melhorar a saúde mental dos colaboradores, através do incentivo de pausas regulares, férias, e através da aplicação de uma cultura de respeito do tempo pessoal. Em suma, uma organização, ao colocar ao dispor dos colaboradores o acesso a recursos de apoio à saúde mental dos mesmos, deve comunicar as mesmas internamente de forma eficaz, isto porque, é essencial que em todas as organizações existam recursos disponíveis para o apoio ao bem-estar, como programas

de assistência ao funcionário, serviços de aconselhamento e programas de saúde e bem-estar, não só psicológico como físico (Almeida, 2013; Boneau & Henriet, 1990)

Para uma correta aplicação das estratégias de comunicação interna é também essencial a existência de uma liderança eficaz, podendo ter um impacto significativo tanto nos líderes como nos membros da equipa. A liderança e o bem-estar são duas áreas que estão intrinsecamente ligadas. Neste sentido, uma boa liderança pode promover um ambiente de trabalho saudável, e melhorar o bem-estar geral dos colaboradores, enquanto o bem-estar dos líderes é crucial para que os mesmos desempenhem o seu papel da forma mais consciente e responsável.

Em suma, o sucesso da organização deve-se, em grande medida à comunicação existente dentro da mesma, e à forma como é aplicada e transmitida para toda a estrutura organizacional, passando por todos os níveis hierárquicos. Portanto, para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e para melhorar o bem-estar dos colaboradores, é essencial que os líderes sejam conscientes da influência e responsabilidade que possuem no cuidado dos seus colaboradores. Assim, as ações organizacionais de comunicação interna, são essenciais para cultivar um ambiente de trabalho positivo e apoiar o bem-estar dos colaboradores. A organização ao promover uma comunicação transparente, aberta, respeitosa e inclusiva, criará espaço para o desenvolvimento e crescimento de todos os colaboradores, acabando os mesmos por se sentirem mais valorizados, ouvidos e motivados, o que, por sua vez, contribui positivamente não só para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores como também terá um impacto positivo no desempenho da organização (Mateus, 2022; Rogala & Bialowas, 2016).

Capítulo 4 – Metodología

Capítulo 4 – Metodologia

4.1 Enquadramento do objeto de estudo – Setor Bancário Português

Neste capítulo, apresenta-se o objeto de estudo desta dissertação, ou seja, o setor bancário. O estudo da importância da comunicação interna como meio de promoção do bem-estar dos colaboradores, dentro deste setor é, uma temática que ainda carece de mais investigação.

O surgimento do setor bancário em Portugal remonta à modernização no século XIX e evolui até às mudanças significativas, como a privatização de bancos estatais, a consolidação do mercado e as crises financeiras globais que ocorrem após a adesão de Portugal à União Europeia em 1986. Este setor passou, assim, por diversas fases de desenvolvimento, e desempenha um papel crucial na economia nacional e europeia. Ao longo dos anos, este setor tem evoluído para se adaptar às mudanças que se têm vindo a sentir a nível económico, tecnológico e legislativo, desempenhando um papel vital na economia portuguesa, facilitando o financiamento de empresas, empreendedores e consumidores. Este impacto positivo estende-se também ao mercado de capitais, ao emprego e a investimentos de infraestruturas e de desenvolvimento.

Em Portugal, e de acordo com a Associação Portuguesa de Bancos, o setor bancário é composto por uma variedade de instituições financeiras, incluindo bancos de investimento, bancos comerciais, caixas económicas e bancos de crédito. Através destas instituições, é feita a ligação entre os principais agentes económicos, que tanto podem ser os excedentários, ou aforradores, em que o “desejo de investir é inferior à sua capacidade de poupar” (Macaca, 2021) e, em consequência é feita a captação de poupanças destes agentes económicos que procuram sempre a melhor forma de aplicar os seus recursos. Por outro lado, no sistema financeiro, existem também os agentes económicos deficitários, para quem as “intenções de investimento superam a capacidade de geração de poupança” (Macaca, 2021), ou seja, os fundos dos agentes excedentários, são fornecidos, através de produtos bancários, aos agentes deficitários, para que os mesmos possam financiar as despesas que excedam as suas receitas.

A regulação e supervisão deste setor é realizada pelo Banco de Portugal, desempenhando um papel crucial como banco central do país. Além disso, Portugal também está sujeito à regulamentação que visa promover a estabilidade financeira e a integridade do mercado, imposta pela União Europeia.

As inovações tecnológicas e os crescentes desafios que as organizações enfrentam na atualidade são sentidos em todos os setores de atividade e o setor bancário não é exceção. Neste setor, o contexto do mercado é cada vez mais desafiante, havendo limitações no crescimento, e novas fontes de concorrência, resultando em clientes mais exigentes e menos dispostos a pagar (Mckinsey & Company, 2020). Neste sentido, a adoção de tecnologias como o *homebanking*, *blockchain* e inteligência artificial está a transformar a maneira como os serviços bancários são prestados aos clientes. Desta forma, o setor bancário português enfrenta desafios significativos, incluindo a necessidade de melhorar a eficiência operacional, atendendo às crescentes necessidades de sustentabilidade financeira e responsabilidade social e, também, fazer frente à concorrência de novos participantes do mercado bancário. Ao longo dos anos, a transformação sentida no setor bancário é notória, uma vez que, surgiu o aparecimento da internet e, conseqüentemente, da aplicação móvel de cada instituição bancária. Assim, é possível notar o desaparecimento de sucursais físicas ao longo do tempo, e o desenvolvimento de operações que são possíveis fazer, agora, em casa, através de um computador ou de um telemóvel assim, a visita às sucursais feitas pelos clientes é, cada vez menos frequente, em certos segmentos de clientes, designadamente os que têm uma faixa etária menos. Surgiram também novos *players* que não têm qualquer ligação física com os clientes, e que estão a ganhar um grande peso no setor bancário, como o *Revolut*, *N26*, *Raize*, entre outros.

É, assim, visível a diminuição tanto de sucursais como de colaboradores, o que, tem como consequência o desenvolvimento de um sentimento de insegurança nos colaboradores. Neste sentido, a pressão enfrentada pelos colaboradores no setor bancário é um tema importante, e bastante complexo. O ambiente bancário pode ser altamente desafiador, com várias fontes de pressão para os colaboradores, resultantes da natureza da atividade profissional, nomeadamente a carga de trabalho elevada exigida, a regulamentação e conformidades, uma vez que o setor bancário é altamente regulamentado para garantir a integridade e segurança financeira. As mudanças

tecnológicas também estão a contribuir para o aumento da pressão dos colaboradores bancários e, conseqüentemente, a diminuir as condições de trabalho dos mesmos, uma vez que tiveram de se adaptar rapidamente a novas plataformas, *softwares* e métodos de atendimento ao cliente. Assim, as mudanças tecnológicas impactaram também os postos de trabalho, uma vez que a automatização e digitalização levaram à redução de postos de trabalho em determinadas áreas. Em consequência, existe um aumento dos níveis de stress dos colaboradores deste setor, bem como uma percepção crescente de incerteza no futuro.

Contudo e, não obstante, também surgiram vantagens como a flexibilidade no trabalho, porque com a adoção de ferramentas de trabalho remoto e flexível, os colaboradores de certas áreas podem desempenhar as suas funções a partir de diferentes locais, melhorando o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Surgiu, ainda, a redução de tarefas repetitivas, uma vez que, com os avanços tecnológicos, as tarefas rotineiras podem ser automatizadas, libertando os trabalhadores bancários das mesmas, para se envolverem em novas atividades, mais criativas e estratégicas.

O futuro do setor bancário está a ser moldado através de inúmeras tendências e desenvolvimentos tecnológicos, económicos e sociais e, atualmente, através do *homebanking* os clientes evitam as burocráticas senhas, filas intermináveis, o barulho e os inúmeros documentos físicos. Neste sentido, as instituições bancárias têm vindo a realizar esforços para se adaptarem, e fazer face às mudanças sentidas no mercado. Assim, os bancos tradicionais procuram, cada vez mais, reinventar as atividades e acompanhar as mudanças no setor, procurando satisfazer, da melhor forma, os seus clientes. De acordo com o estudo feito por McKinsey & Company (2020) os bancos portugueses estabeleceram cinco prioridades que passam pela aceleração da digitalização, o desafio e mudança do modelo operativo, o desenvolvimento das funções analíticas, a modernização da gestão de recursos humanos, o desenvolvimento de um *mindset* mais tecnológico e a consolidação de serviços de modo a ganhar espaço no mercado.

Em resumo, o futuro do setor bancário está a ser muito influenciado pela inovação tecnológica, pelas mudanças regulatórias e pelas novas expectativas dos clientes e, é importante que este setor reconheça estas mudanças, e se adapte da melhor forma, promovendo e dando importância, também, ao bem-estar dos colaboradores.

4.2 Questão de partida e objetivos de investigação

Após a apresentação da revisão de literatura que incidiu sobre três grandes temas: a comunicação interna, a liderança e o bem-estar, importa, neste capítulo referir a questão de investigação e o principal objetivo deste trabalho, bem como proceder à descrição dos procedimentos metodológicos considerados.

Um projeto de investigação é um processo composto por etapas que têm como objetivo estabelecer uma orientação para o desenvolvimento da pesquisa que se quer realizar. As etapas fundamentais a seguir num projeto de investigação começam pela i) definição da pergunta de partida e objetivos de investigação; ii) é fulcral a realização de um estudo exploratório e iii) procede-se à construção de um modelo de análise, selecionando os métodos a serem utilizados, de seguida iv) realiza-se a análise dos resultados obtidos através do processamento e interpretação dos dados, por ultimo v) são apresentados os resultados, realizando as devidas conclusões e respondendo às questões de investigação definidas anteriormente (Quivy et. al, 1992; Mohajan, 2020).

O principal objetivo desta investigação é: i) compreender a perceção dos colaboradores em relação à comunicação interna da instituição bancária onde trabalham e como a mesma pode contribuir para o seu bem-estar, ii) compreender como é desenvolvida e implementada a comunicação interna no setor bancário português e, por último, iii) apurar a perceção do papel da liderança na promoção de um ambiente organizacional positivo, através da comunicação interna e a sua relação com o bem-estar percecionado pelos colaboradores.

Para a elaboração deste projeto de investigação, a constituição de uma pergunta de partida é um dos principais passos a ser desenvolvido, ou seja, a identificação de um problema a ser investigado e desenvolvido. Segundo Quivy et. al (1992) (p.6), neste sentido, a pergunta de partida é um fio condutor para a realização de um projeto de investigação. A pergunta de partida que guia este estudo é:

- i) “Qual a contribuição da comunicação interna como ferramenta de promoção do bem-estar dos colaboradores nas organizações do setor bancário português?”

Por conseguinte, e tal como se sucedeu na delineação dos objetivos desta dissertação, também foram formuladas outras perguntas de investigação que ajudarão a alcançar o objetivo final, neste sentido, procura-se, também, através desta investigação: ii) a comunicação interna é vista como uma ferramenta benéfica dentro do setor bancário português? iii) o bem-estar dos colaboradores é promovido e desenvolvido dentro do setor bancário português?

A escolha do tema desta dissertação prende-se com a minha formação académica e a minha paixão pessoal por esta área. A minha formação no ensino secundário no IFB – Instituto de Formação Bancária, proporcionou uma compreensão valiosa das dinâmicas e desafios específicos deste setor. A minha licenciatura em Gestão de Recursos Humanos permitiu-me mergulhar no estudo da prática de gestão de pessoas, reconhecendo a relevância fundamental de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Além disto, o meu interesse genuíno pelas pessoas e pela comunicação, levou-me a perceber que a comunicação interna desempenha um papel muito importante na criação de um ambiente de trabalho positivo, e no bem-estar dos colaboradores. Ao aliar estas experiências e interesses, com este projeto de investigação não procuro apenas um contributo a nível académico, mas também uma contribuição para a melhoria das práticas de gestão de pessoas no setor bancário, onde o bem-estar dos colaboradores desempenha um papel crítico na eficiência e no sucesso organizacional.

4.3 Estratégia metodológica

Para a realização deste estudo de investigação, a escolha e definição de uma estratégia metodológica sólida é uma etapa fundamental. Tendo esta dissertação como principal objetivo a análise da importância que a comunicação interna exerce sobre a promoção do bem-estar dos colaboradores dentro do setor bancário, foi necessário, desenvolver, ao longo deste capítulo, uma estratégia metodológica que permita recolher todas as informações necessárias e pertinentes para a realização do estudo. Segundo Gil (2008), uma estratégia metodológica assenta em proporcionar uma orientação na realização na investigação, garantindo a objetividade e auxiliando a recolha, processamento e validação dos resultados.

Para Hill & Hill (2008), um projeto de investigação envolve várias começando pela i) escolha adequada de um tema que seja atual e pertinente, seguindo para a etapa da ii) elaboração da pergunta de partida passando pelo desenvolvimento de iii) uma revisão de literatura que suporte as opções metodológicas e o desenho da investigação. Assim, a estratégia metodológica deve ser tida em atenção procurando, de forma a chegar à resposta ao objetivo principal, determinar os métodos apropriados utilizando, de forma adequada, ferramentas e técnicas de recolha de dados (Bell, 2010 & Fortin, 1999)

Neste sentido, o tema em estudo é, na atualidade, um tema que merece especial atenção, uma vez que, o mercado está, cada vez mais, competitivo e, sendo o setor bancário uma área laboral que despoleta ambientes que, por vezes, são caracterizados por serem stressantes, a promoção do bem-estar dos colaboradores é um tema pertinente e que carece de mais investigação.

Após a identificação da pergunta de partida, na revisão de literatura foram aprofundados temas como a comunicação interna, a liderança e o bem-estar. Posteriormente, a estratégia metodológica adotada é considerada de tipo misto, que pretende o alcance da resposta aos objetivos de investigação propostos, neste sentido, é classificada como qualitativa através de dados secundários com uma base exploratória, composta por uma análise documental de documentos institucionais e, quantitativa sustentada por dados primários através da utilização de um instrumento de recolha de dados, o inquérito por questionário.

4.3.1 Dados secundários

4.3.1.1 Análise documental

A análise documental é uma técnica de recolha de dados de tipo qualitativo que permite analisar informação já existente como relatórios, documentos internos, artigos e outros materiais que permitam a recolha de informação pertinente para o estudo. (Deshaies, 1992) Assim, a análise documental fornece uma base sólida para a investigação através *insights* significativos sobre eventos passados, tendências e decisões

organizacionais. Segundo Quivy & Van Campenhoudt (1995), a análise documental proporciona ao investigador uma maior amplitude de conhecimentos sobre o tema em estudo, uma vez que, o mesmo tem acesso a determinados documentos organizacionais que podem estar disponíveis internamente e externamente.

Na análise documental na presente dissertação foi realizada uma pesquisa sobre o setor bancário, tendo em conta a comunicação interna que bem como o bem-estar sentido atualmente dentro deste setor. Assim, foi elaborada uma recolha através de artigos científicos, documentos externos, elaborados, essencialmente, pela APB – Associação Portuguesa de Bancos, análises a conteúdos de sites institucionais e, também, outras fontes de informação que enriqueceram a pesquisa, como relatórios de *Mckinsey & Company* e através do LinkedIn.

Importa realçar que, apesar da riqueza de informações que se obtém através da análise documental, a mesma possui algumas limitações. A autenticidade e confiabilidade dos documentos analisados podem variar e a falta de contexto em algum dos documentos pode limitar a compreensão completa por parte do investigador. Contudo, estas limitações podem ser minimizadas através da utilização, em paralelo, de outras técnicas de recolha de dados, ou seja, a integração de dados qualitativas, mas também, de dados quantitativos permitirá uma análise holística e uma compreensão completa da questão em estudo para, posteriormente, responder aos objetivos definidos.

Assim, a análise documental proporciona uma compreensão profunda do contexto histórico, e de algumas estratégias organizacionais que são diretamente relacionadas com o tema da presente investigação. Neste sentido, os temas identificados oferecem uma base sólida para a fase subsequente da pesquisa que envolve uma abordagem quantitativa, através de uma estratégia de inquérito por questionário.

4.3.2 Dados primários

4.3.2.1 Inquérito por questionário

A recolha de dados primários foi uma etapa essencial na realização desta dissertação, uma vez que, segundo Robbins & Judge (2009), os dados primários fornecem informações mais específicas, ou seja, foi possível recolher, através dos colaboradores bancários, experiências e sentimentos pessoais, e a perceção dos mesmos perante a comunicação interna e os efeitos percebidos da mesma no bem-estar. Deste modo, ao incluir dados primários nesta investigação, através de um inquérito por questionário, será possível obter uma visão mais rica e detalhada sobre como a comunicação interna influencia diretamente o bem-estar dos colaboradores no setor bancário, proporcionando uma compreensão mais fundamentada sobre o tema em questão.

Optou-se pela utilização de um inquérito por questionário como método de recolha de dados, uma vez que, segundo Gil (1989), o inquérito por questionário “consiste num número mais ou menos elevado de perguntas apresentadas por escrito às pessoas” (p. 124), ou seja, através deste instrumento, é possível recolher muitas informações, tornando-se, assim, numa técnica de recolha de dados eficiente. Tendo em consideração que no contexto do setor bancário, os colaboradores têm as agendas ocupadas, esta abordagem permite a recolha de dados de forma rápida e conveniente e, também possibilita a recolha de dados de uma grande amostra de participantes num curto espaço de tempo, medindo as perceções e atitudes dos mesmos. (Bryman, 2016; Creswell, 2014)

A estrutura do inquérito por questionário inclui 4 secções:

- 1- A primeira secção diz respeito aos dados de caracterização, como o género, idade e habilitações académicas;
- 2- A segunda secção diz respeito a informações gerais sobre os colaboradores do setor bancário, como a instituição bancária onde trabalham, a antiguidade, se assume algum cargo de liderança, onde são exercidas as funções laborais (sede/agência) e o cargo que o colaborador assume;

- 3- A terceira secção diz respeito à percepção da importância que a comunicação interna tem e como influencia o bom funcionamento da instituição bancária;
- 4- Para finalizar, a quarta e última secção diz respeito ao bem-estar dos colaboradores e como é que o mesmo é promovido dentro da instituição bancária, abordando também os efeitos percebidos da liderança e da equipa têm nesta temática.

O inquérito por questionário foi tornado público através da plataforma Google Forms e foi disponibilizado a todo o setor bancário português, tendo sido submetido, primeiramente a um pré-teste com 5 participantes, de forma a entender se todo o questionário estava perceptível e sem erros de compreensão. Depois do pré-teste introduziram-se algumas alterações. Posteriormente, o inquérito por questionário foi divulgado entre colaboradores bancários, e várias instituições e, também, através de plataformas de media sociais, nomeadamente o Facebook, Instagram, Whatsapp e LinkedIn. O link do questionário foi também divulgado por email. O inquérito esteve disponível desde dia 12 de setembro de 2023 até ao dia 25 de outubro de 2023.

4.4 Construto metodológico

Após a apresentação do principal objetivo, da pergunta de partida e da estratégia metodológica que irá responder às questões e objetivos desta investigação, importa, agora, referir e apresentar a justificativa, através dos autores da revisão de literatura, das perguntas elaboradas no inquérito por questionário. Deste modo, foi elaborada Tabela 2 que sintetiza os objetivos de investigação e as questões de investigação, apresenta os temas abordados na revisão de literatura e os autores de referência utilizados, bem como as questões do inquérito por questionário.

TABELA 2 - CONSTRUTO METODOLÓGICO

OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DO INQUÉRITO	AUTOR(ES) DA REVISÃO DE LITERATURA
<p align="center">II) COMPREENDER COMO É DESENVOLVIDA E IMPLEMENTADA A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SETOR BANCÁRIO PORTUGUÊS</p>	<p align="center">ii) A comunicação interna é vista como uma ferramenta benéfica dentro do setor bancário?</p>	<p>10- qual é a principal fonte de transmissão de informação dentro da sua instituição bancária?</p>	<p align="center">Duterme (2002); Garcia (2010) Sá (2008); Spoljaric & Veric (2020)</p>
		<p>11- qual/quais os meios de comunicação interna que mais utiliza para transmitir informação?</p>	
		<p>12- qual/quais os meios de comunicação interna que mais utiliza para recolher informação?</p>	
		<p>17- por favor refira em que medida concorda com a seguinte afirmação: a comunicação interna tem melhorado a compreensão das metas e objetivos do banco.</p>	<p align="center">Borcaa & Baesu (2014); Marchiori (2010); Mazzei (2014); Vercic et. al (2012)</p>
		<p>18- que canais de comunicação interna acha mais eficazes para a transmissão de informação?</p>	<p align="center">Duterme (2002); Garcia (2010) Sá (2008); Spoljaric & Veric (2020)</p>

OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DO INQUÉRITO	AUTOR(ES) DA REVISÃO DE LITERATURA
<p align="center">II) COMPREENDER COMO É DESENVOLVIDA E IMPLEMENTADA A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SETOR BANCÁRIO PORTUGUÊS</p>	<p>ii) A comunicação interna é vista como uma ferramenta benéfica dentro do setor bancário português?</p>	<p>19- relativamente à informação transmitida pela sua instituição bancária, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- o meu banco mantém os colaboradores informados 2- compreendo toda a informação transmitida 3- o conteúdo da informação transmitida é sempre relevante 4- os canais de comunicação internos utilizados são adequados 5- recebo a informação necessária para desempenhar as minhas funções 6- tenho a oportunidade de expor o que estou a pensar/sentir através de uma comunicação aberta 	<p>Borcaa & Baesu (2014); Marchiori (2010); Mazzei (2014); Vercic et. al (2012)</p>
<p>I) COMPREENDER A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO INTERNA DA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA ONDE TRABALHAM E COMO A MESMA PODE CONTRIBUIR PARA O SEU BEM-ESTAR</p>	<p>i) Qual a contribuição da comunicação interna como ferramenta de promoção do bem-estar dos colaboradores nas organizações do setor bancário português?</p>	<p>20- em que medida concorda com as seguintes afirmações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- estar bem informado(a) ajuda-me a lidar melhor com os desafios diários do meu trabalho 2- a comunicação interna impacta positivamente a minha motivação no trabalho 	<p>Almeida (2013); Coelho et. al (2017); Cunha et. al (2016); Hung (2006); Mondy et. al (1991)</p>

OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DO INQUÉRITO	AUTOR(ES) DA REVISÃO DE LITERATURA
<p>II) COMPREENDER COMO É DESENVOLVIDA E IMPLEMENTADA A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SETOR BANCÁRIO PORTUGUÊS</p> <p>III) PERCEÇÃO DO PAPEL DA LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL POSITIVO, ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO INTERNA E A SUA RELAÇÃO COM O BEM-ESTAR PERCECIONADO PELOS COLABORADORES</p>	<p>ii) A comunicação interna é vista como uma ferramenta benéfica dentro do setor bancário português?</p> <p>iii) O bem-estar dos colaboradores é promovido e desenvolvido dentro do setor bancário português?</p>	<p>3- a comunicação interna impacta positivamente a minha satisfação no trabalho</p> <p>4- a instituição bancária onde trabalho transmite segurança</p> <p>5- a instituição bancária onde trabalho transmite confiança</p>	

OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DO INQUÉRITO	AUTOR(ES) DA REVISÃO DE LITERATURA
<p>I) COMPREENDER A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO INTERNA DA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA ONDE TRABALHAM E COMO A MESMA PODE CONTRIBUIR PARA O SEU BEM-ESTAR</p> <p>II) COMPREENDER COMO É DESENVOLVIDA E IMPLEMENTADA A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SETOR BANCÁRIO PORTUGUÊS</p>	<p>iii) O bem-estar dos colaboradores é promovido e desenvolvido dentro do setor bancário português?</p>	<p>21- em relação aos seguintes sentimentos, qual o seu grau de concordância sobre a sua vivência dos mesmos no seu trabalho?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- satisfação (sinto-me contente com o trabalho realizado e com os resultados alcançados) 2- motivação (Realizo com prazer e felicidade as tarefas que me são propostas) 3- empatia (Sinto conexão com os meus colegas e importo-me com o bem-estar deles e vice-versa) 4- orgulho (Sinto orgulho das contribuições e do papel que desempenho na organização) 5- stress (Sinto pressão e sobrecarga) 6- frustração (Sinto-me incapaz de lidar com obstáculos ou desafios) 7- exaustão (Sinto-me emocionalmente e fisicamente esgotado(a) devido ao trabalho) 8- descontentamento (Sinto insatisfação com o trabalho, ambiente ou tarefas) 	<p>Paschoal et. al (2010); Santos & Coelho (2013); War (2007)</p>

OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DO INQUÉRITO	AUTOR(ES) DA REVISÃO DE LITERATURA		
<p>I) COMPREENDER A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO INTERNA DA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA ONDE TRABALHAM E COMO A MESMA PODE CONTRIBUIR PARA O SEU BEM-ESTAR</p> <p>II) COMPREENDER COMO É DESENVOLVIDA E IMPLEMENTADA A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SETOR BANCÁRIO PORTUGUÊS</p>	<p>i) Qual a contribuição da comunicação interna como ferramenta de promoção do bem-estar dos colaboradores nas organizações do setor bancário português?</p>	<p>22- como descreve o nível geral de bem-estar no seu ambiente de trabalho?</p>	<p>Almeida (2013); Boneau & Henriet (1990)</p>		
	<p>iii) o bem-estar dos colaboradores é promovido e desenvolvido dentro do setor bancário português?</p>	<p>23- considera que o seu bem-estar é levado em consideração nas políticas e práticas do banco?</p>			
		<p>24- acredita que a cultura da sua instituição bancária promove a saúde mental dos colaboradores?</p>			
		<p>25- acredita que a cultura da sua instituição bancária promove o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores?</p>			
<p>I) COMPREENDER A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO INTERNA DA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA ONDE</p>	<p>i) Qual a contribuição da comunicação interna como ferramenta de promoção do bem-estar dos colaboradores nas</p>	<p>27- o banco oferece iniciativas como programas ou recursos para promover o bem-estar dos colaboradores? (p.e. programas de aconselhamento, palestras sobre o bem-estar, atividades de relaxamento, entre outros)</p>			

OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DO INQUÉRITO	AUTOR(ES) DA REVISÃO DE LITERATURA
<p>TRABALHAM E COMO A MESMA PODE CONTRIBUIR PARA O SEU BEM-ESTAR</p> <p>II) COMPREENDER COMO É DESENVOLVIDA E IMPLEMENTADA A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SETOR BANCÁRIO PORTUGUÊS</p>	<p>organizações do setor bancário português?</p> <p>ii) A comunicação interna é vista como uma ferramenta benéfica dentro do setor bancário português?</p> <p>iii) O bem-estar dos colaboradores é promovido e desenvolvido dentro do setor bancário português?</p>	<p>29- com que regularidade recebe, através dos meios de comunicação interna, ações de promoção do seu bem-estar?</p>	<p>Almeida (2013); Boneau & Henriet (1990); Duterme (2002); Garcia (2010) Sá (2008); Spoljaric & Veric (2020)</p>
<p>I) COMPREENDER A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO INTERNA DA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA ONDE TRABALHAM E COMO A MESMA PODE CONTRIBUIR PARA O SEU BEM-ESTAR</p>	<p>iii) O bem-estar dos colaboradores é promovido e desenvolvido dentro do setor bancário português?</p>	<p>30- consegue manter um equilíbrio saudável entre a sua vida profissional e pessoal?</p> <p>31- o banco oferece opções de flexibilidade no horário de trabalho, como trabalho remoto ou horários flexíveis, que permitam que cuide do seu bem-estar pessoal?</p>	<p>Araújo & Lua (2020); Nadler & Lawler (1983); Silva & Ferreira (2013); Westley (1979)</p>

OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DO INQUÉRITO	AUTOR(ES) DA REVISÃO DE LITERATURA
		32- com que frequência sente exaustão emocional no trabalho?	Santos & Ceballos (2013)
		33- quais os fatores que acredita que contribuem mais para a sua exaustão emocional no ambiente de trabalho?	
<p>I) COMPREENDER A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO INTERNA DA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA ONDE TRABALHAM E COMO A MESMA PODE CONTRIBUIR PARA O SEU BEM-ESTAR</p> <p>II) COMPREENDER COMO É DESENVOLVIDA E IMPLEMENTADA A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SETOR BANCÁRIO PORTUGUÊS</p> <p>III) APURAR A PERCEÇÃO DO PAPEL DA LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL POSITIVO, ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO INTERNA E A SUA RELAÇÃO COM O BEM-ESTAR PERCECIONADO PELOS COLABORADORES</p>	<p>i) Qual a contribuição da comunicação interna como ferramenta de promoção do bem-estar dos colaboradores nas organizações do setor bancário português?</p> <p>ii) A comunicação interna é vista como uma ferramenta benéfica dentro do setor bancário português?</p> <p>iii) O bem-estar dos colaboradores é promovido e desenvolvido dentro do setor bancário português?</p>	<p>34- sente-se à vontade para exprimir sentimentos de exaustão emocional ou dificuldades que enfrenta no decorrer das suas funções laborais com o seu líder?</p> <p>35- sente-se à vontade para exprimir sentimentos de exaustão emocional ou dificuldades que enfrenta no decorrer das suas funções laborais com os seus colegas?</p> <p>36- em que medida concorda com as seguintes afirmações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- o meu líder demonstra interesse genuíno pelo meu bem-estar 2- os meus colegas de trabalho contribuem para a construção de um ambiente de trabalho saudável 	<p>Almeida (2021); Goleman (2002); Longhi (2016); Nadler & Lawler (2983); Pereira (2019); Silva e Ferreira (2013); Welch & Jackson (2007); Westley (1975)</p>

OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÃO DO INQUÉRITO	AUTOR(ES) DA REVISÃO DE LITERATURA
		<ul style="list-style-type: none"> 3- o meu líder está disposto a ouvir as minhas preocupações sobre o trabalho e o meu bem-estar 4- dentro da minha instituição bancária existe transparência na comunicação entre líderes/colaboradores 5- sinto que posso contar com os meus colegas de equipa para apoio e orientação 6- o meu líder dá-me feedback que ajuda no meu crescimento profissional e pessoal 7- os meus colegas apoiam-me em momentos de stress ou pressão 8- sinto que a forma como me comunico é bem recebida por todos 	

Fonte: Elaboração própria

4.5 Universo, amostra e horizonte temporal

A dimensão da amostra deve ser representativa do objeto de estudo e, segundo Huot (2009) dimensão da amostra significativa (n) é representada tendo em conta um universo (N). Assim, de acordo com a informação apresentada na Tabela 3, para o universo de 40000 colaboradores, são necessárias 380 respostas para a amostra ser considerada significativa.

Neste sentido, neste estudo consideram-se os colaboradores do setor bancário português que responderam ao inquérito por questionário e, segundo a APB – Associação Portuguesa de Bancos através da análise de um *overview* do setor bancário português (anexo A), publicado em julho de 2023, referente a dezembro de 2022, deduzimos que para um universo (N) de 43915 colaboradores que exercem as suas funções laborais no setor bancário, deverá existir uma amostra (n) de, no mínimo, 380 colaboradores. Deste inquérito por questionário obteve-se um total de 322 respostas. Contudo, apenas 285 respostas foram consideradas válidas

TABELA 3 – DIMENSÃO DO UNIVERSO E RESPETIVA AMOSTRA REPRESENTATIVA

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

Fonte: Huot (1999, p.38).

Legenda:

N – Dimensão do universo

n – Dimensão da amostra representativa para o respetivo universo

Capítulo 5 – Apresentação de resultados

Capítulo 5 – Apresentação de resultados

5.1 Apresentação de resultados

Este capítulo inclui a apresentação, discussão de resultados e, a apresentação das conclusões deste estudo, com as respetivas respostas às questões de investigação.

5.1.1 Dados secundários

5.1.1.1 Análise documental

O processo de análise documental teve por base uma pesquisa sobre os dados atuais do setor bancário. Os dados foram recolhidos de relatórios anuais e artigos científicos, em formato digital, que se relacionaram diretamente com o tópico desta investigação. Através da recolha dos dados secundários foi possível obter uma perspetiva abrangente sobre o setor bancário, em números, podendo auferir que à data de julho de 2023, existiam 43915 colaboradores bancários em Portugal e 3363 balcões ativos em Portugal (anexo A).

Deste modo, através da análise documental, foi possível aferir a importância que o bem-estar dos colaboradores exerce sobre o bom funcionamento da organização e consequente sucesso da mesma. Foi possível, também, analisar as mudanças atuais no setor bancário, como também as possíveis mudanças que irão acontecer num futuro breve, devido às inovações tecnológicas, tornando este setor com, cada vez mais desafios, como a necessidade de melhorar a eficiência operacional e fazer frente à concorrência existente dentro do mercado bancário, o que, certamente, poderá alterar, não só a forma de trabalho dos colaboradores, uma vez que, com as inovações tecnológicas, o trabalho físico dos colaboradores bancários está a ficar cada vez menor, sendo tudo automatizado, assim, haverão também mudanças nas formas de comunicação interna, de modo a combater os sentimentos de insegurança e fontes de pressão sobre os colaboradores. Durante esta análise, foram identificados vários temas relevantes para o estudo, e através da análise detalhada destes temas, foram obtidos *insights* significativos que serviram de base para a investigação quantitativa subsequente.

5.1.2 Dados primários

Os dados primários foram recolhidos através de um inquérito por questionário que elaborado na plataforma Google Forms e divulgado entre colaboradores bancários e várias instituições e, também, através de plataformas de media sociais, nomeadamente o Facebook, Instagram, WhatsApp e LinkedIn. O inquérito foi ainda divulgado por email.

O inquérito por questionário teve um total de 322 respostas, mas apenas 285 respostas foram consideradas válidas, uma vez que, 37 inquiridos não trabalham, nem nunca trabalharam no setor bancário, e, por isso, não responderam às restantes pergunta.

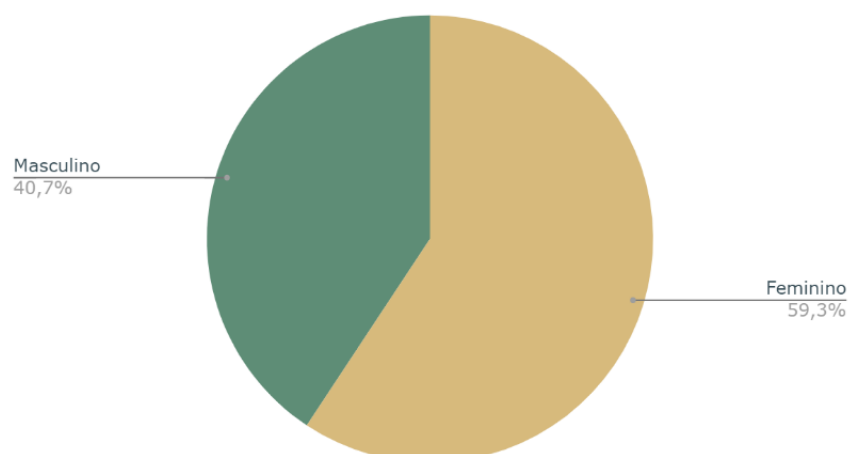
No início do questionário, foi pedido aos inquiridos que concordassem com a participação no mesmo através do seguinte consentimento informado: “Após a leitura da introdução, concordo com a participação da realização do presente questionário” e podiam selecionar entre “concordo” e o questionário tinha continuidade, ou “não concordo” e o questionário terminava. Todos os 322 inquiridos concordaram com a participação no questionário.

5.1.2.1 Dados de caracterização

Inicialmente, foram analisados os dados de caracterização que foram recolhidos através das 4 questões da primeira secção do inquérito por questionário – género, idade, habilitações académicas e se exerce ou não funções no setor bancário – e, pelas 5 questões da segunda secção – instituição bancária, antiguidade, local de trabalho e função – sendo que, nesta segunda secção já terá sido aplicado um filtro de modo a recolher apenas as respostas dos colaboradores que trabalham ou já trabalharam no setor bancário.

Do total de inquiridos 59,3% é do sexo feminino, o que corresponde a 191 inquiridos e 40,7% são do sexo masculino, o que corresponde a 131 inquiridos.

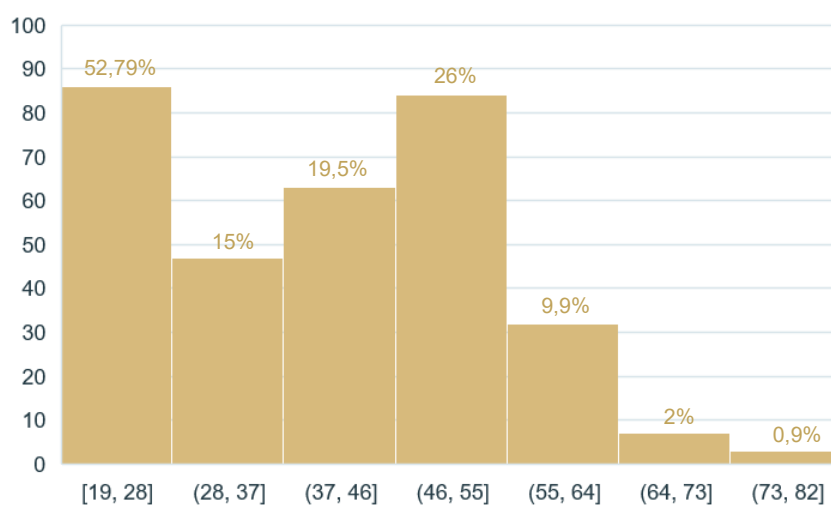
Gráfico 1 - Distribuição da amostra por Género (n=322)



Fonte: elaboração própria

Em relação à idade, 52,79% dos inquiridos insere-se no intervalo de idades dos 19 a 28 anos, e no intervalo entre os 46 e 55 anos. Assim, 26,7% (86) dos inquiridos têm entre 19 e 28 anos; 15% (47) inquiridos têm entre 29 e 37 anos; 19,5% (63) dos inquiridos têm entre 38 e 46 anos; 26% (84) inquiridos têm idades correspondidas entre 47 e 55 anos; 9,9% (32) inquiridos têm entre 56 e 64 anos; 2% (7) inquiridos correspondem ao intervalo de idades dos 65 aos 73 anos e, por último, apenas 0,9% (3) inquiridos estão inseridos no intervalo de idades entre os 74 e 82 anos.

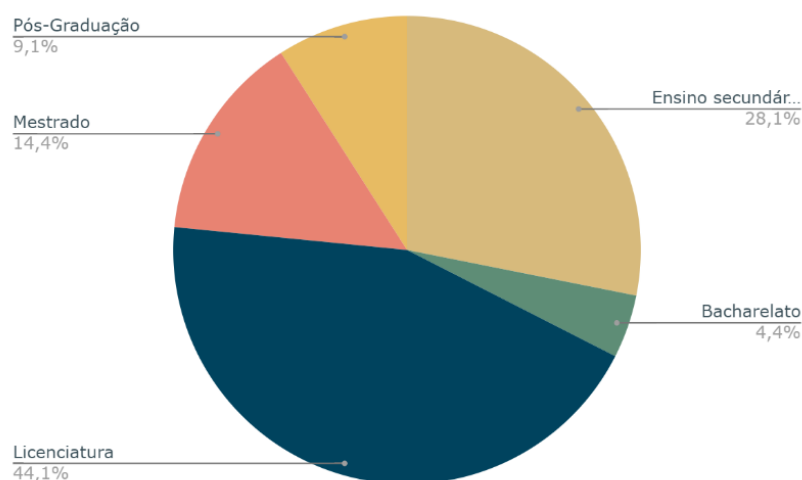
Gráfico 2 – Distribuição da amostra por idade (n=322)



Fonte: elaboração própria

No que diz respeito às habilitações académicas dos inquiridos, 44,1% possuem uma licenciatura, 28,1% têm o ensino secundário, 14,4% dos inquiridos são mestres, 9,1% tiraram uma pós-graduação e, apenas 4,4% dos inquiridos tem bacharelato, sendo que nenhum dos inquiridos tem um doutoramento. Podemos concluir que 71,9% da amostra tem um grau de ensino superior (Gráfico 3)

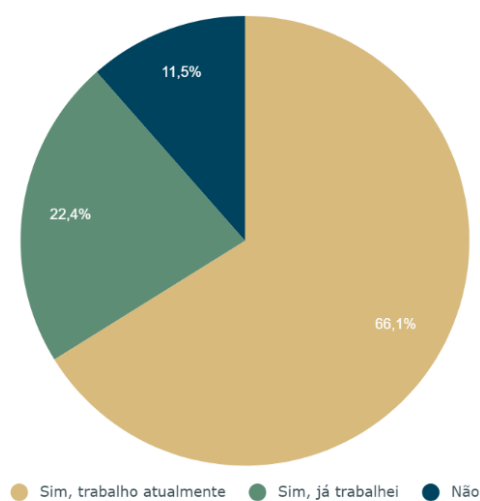
Gráfico 3 - Habilitações académicas (n=322)



Fonte: elaboração própria

A última pergunta da primeira secção do inquérito por questionário, era uma questão de filtro. Foram dadas 3 opções e os inquiridos optariam por seleccionar o que os caracterizava, podendo seleccionar se trabalham atualmente no setor bancário, se já trabalharam no setor bancário ou se nunca trabalharam no setor bancário. Deste modo, 11,5%, o que corresponde a 37 inquiridos, seleccionaram que não trabalham, nem nunca trabalharam no setor bancário e, tendo em conta que só se pretendia respostas de quem tem experiência profissional neste setor, o inquérito, a partir desta questão, terminou para quem seleccionou “Não”. Dos restantes inquiridos 66,1%, seleccionou “Sim, trabalho atualmente”, o que corresponde a 213 inquiridos e, 22,4% seleccionou “Sim, já trabalhei”, ou seja, 72 inquiridos já tiveram uma experiência profissional no setor bancário. Em resumo, 88,5% do total de 285 inquiridos trabalham ou já trabalharam no setor bancário.

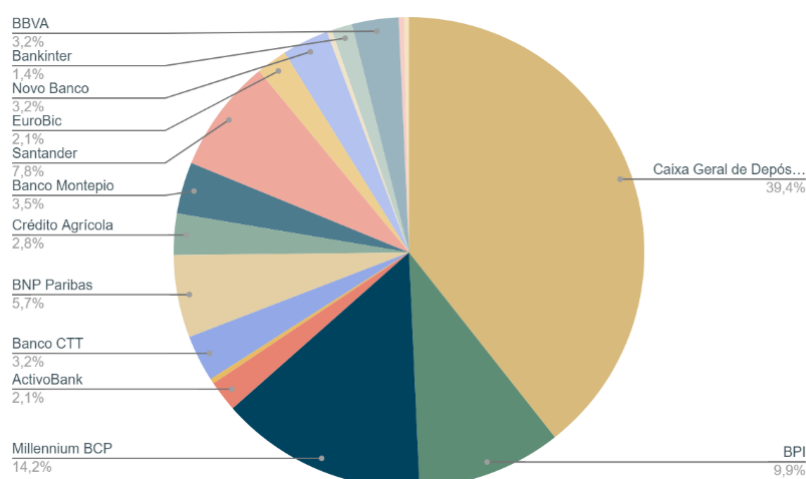
Gráfico 4 – Inquiridos que trabalham no setor bancário (n=322)



Fonte: elaboração própria
Pergunta elaborada: Trabalha/trabalhou no setor bancário?

A primeira questão da segunda secção dava a possibilidade de os inquiridos selecionarem a instituição bancária onde trabalham, ou onde já trabalharam. Desde modo, através do gráfico 5, podemos verificar que a percentagem mais elevada de inquiridos (39,4%) trabalha ou trabalhou na Caixa Geral de Depósitos; segue-se o Millennium BCP com uma percentagem de 14,2% dos inquiridos; no BPI trabalham ou trabalharam 9,9% dos inquiridos; segue-se o Santander com 7,8% e o BNP Paribas com 5,7%. Com uma representação abaixo dos 4% da dimensão total da amostra deste estudo, apresentam-se instituições bancárias como o ActivoBank, Banco CCT, Banco Finantia, Banco Montepio, Bankinter, Barclays, BBVA, BiG, Crédito Agrícola, Euro Bic e Novo Banco.

Gráfico 5 – Instituições bancárias dos inquiridos (n=285)

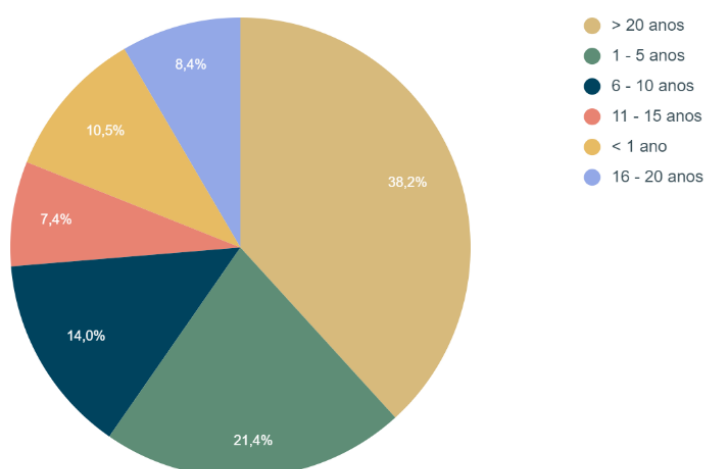


Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Qual a instituição bancária onde trabalha/trabalhou?

Em relação à antiguidade dos colaboradores no setor bancário, de acordo com o gráfico 6, podemos concluir que 38,2% dos inquiridos estão no setor bancário há mais de 20 anos, 21,4% estão no setor entre 1 a 5 anos. Segue-se o intervalo de 6 a 10 anos, com 14% e 10,5% dos inquiridos que trabalha ou trabalhou no setor bancário menos de 1 ano; de 11 a 15 anos representa 7,4% dos inquiridos e, por último, o intervalo de 16 a 20 anos, com uma percentagem de 8,4%.

Gráfico 6 - Antiguidade (n=285)

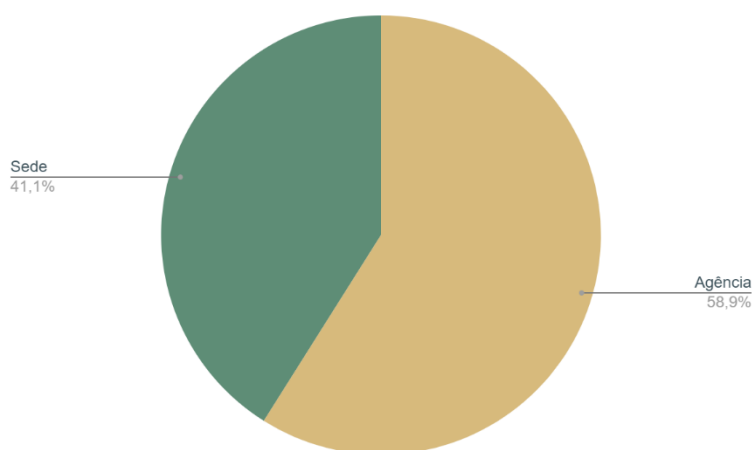


Fonte: elaboração própria

Através desta questão, pretendeu-se perceber onde é que os inquiridos exercem o seu trabalho dentro da instituição bancária em que trabalham, uma vez que, tal como analisaremos mais à frente, as perceções de bem-estar e de como o mesmo é promovido difere entre locais de trabalho. Deste modo, através do gráfico 7, podemos concluir que a amostra está bastante dividida, sendo que a maioria dos inquiridos (58,9%) exerce as duas funções laborais em contexto de agência, num total de 168 colaboradores e, cerca de 41,1% dos inquiridos trabalha nas sedes das instituições bancárias, num total de 117 colaboradores.

Em relação ao cargo dos inquiridos 12,3% desenvolvem a função de “Assistente Comercial” em contexto de agência; a função de “Gestor” representa 8,6%, o cargo de “Gerente” representa 7,4%, a função “Técnico” representa 5,6% dos inquiridos e com uma percentagem de 4,2% apresenta-se a função de “Administrativa”. Nesta pergunta de resposta aberta, foram referidos outros cargos, como Gestor de Recursos Humanos, Analista, Jurista, Estagiário, Compliance, Subgerente, *IT*, Logística e *UX Designer*.

Gráfico 7 – Ambiente laboral dos inquiridos que trabalham no setor bancário (n=285)



Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Onde é que exerce o seu trabalho dentro da instituição bancária?

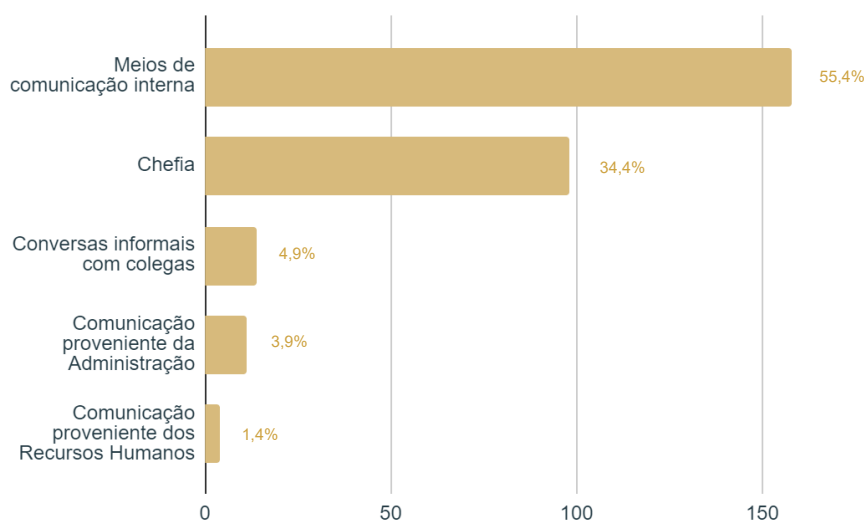
5.1.2.2 Apresentação de resultados apurados no inquérito por questionário

Apresenta-se de seguida os resultados relativos às perceções dos colaboradores sobre a comunicação interna, sobre o bem-estar percebido pelos colaboradores e como o mesmo é promovido e, por último os resultados referentes às questões relacionadas com a ligação entre os líderes e colaboradores, e também as questões relativas à importância desta ligação na criação de um ambiente organizacional positivo, bem como, a importância das boas relações com os colegas de equipa no contexto de trabalho.

Dentro de cada instituição bancária a informação é transmitida, sobretudo, através de meios de comunicação interna, de acordo com a resposta de 55,4% dos inquiridos ou seja 158. Podemos analisar que a informação também é transmitida pela chefia, cerca de 98 inquiridos, o que equivale a 34,4% da amostra, selecionou esta opção. Seguidamente, 4,9% (14) e 3,9% (11) dos inquiridos, selecionariam que a principal fonte de transmissão de informação era através de conversas informais com colegas e de comunicação proveniente da Administração, respetivamente. Por último, apenas 1,4% (4) inquiridos selecionaram que a informação era transmitida através do departamento de Recursos Humanos.

Neste sentido, podemos concluir que, dentro das instituições bancárias, a informação é, maioritariamente, transmitida através de meios de comunicação interna.

Gráfico 8 - Fontes de transmissão de informação na instituição bancária (n=285)



Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Qual a principal fonte de transmissão de informação dentro da sua instituição bancária?

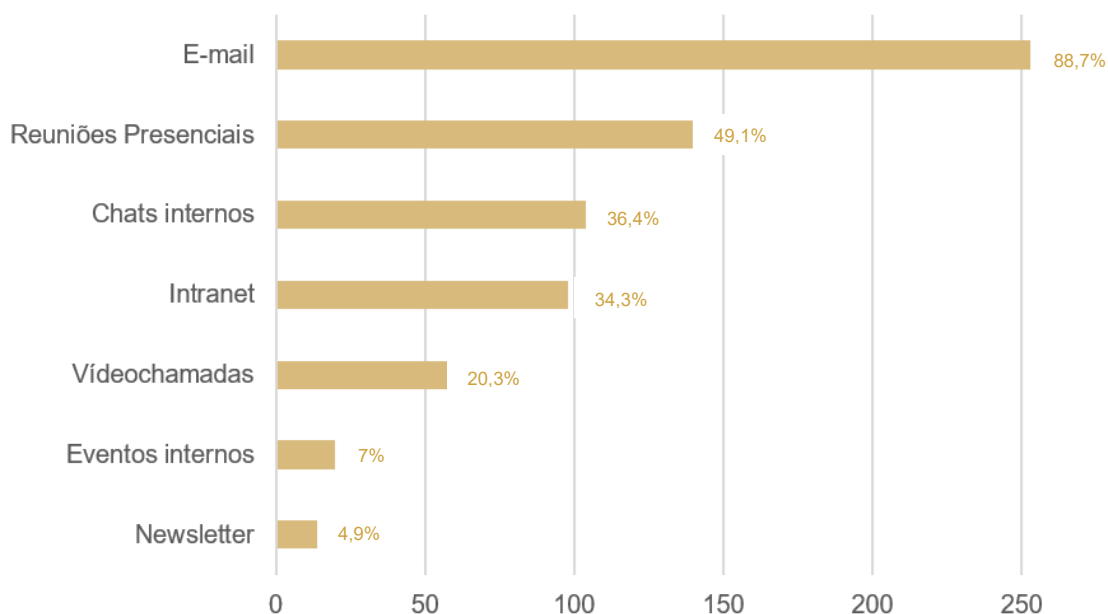
Procurou-se, através da questão 11 e 12 do questionário, perceber qual/quais os meios de comunicação interna que os colaboradores do setor bancário português mais utilizam para transmitir e recolher informação no decorrer das suas funções. Os inquiridos poderiam escolher até 3 meios de comunicação interna, entre eles, “Email”; “Reuniões presenciais”; “Intranet”; “Vídeochamadas”; “Chats internos”; “Newsletter” e “Eventos internos”.

O meio de comunicação interna mais utilizado para transmitir informação dentro do setor bancário é o “Email”, sendo que 88,7% (253) dos inquiridos selecionaram este meio como uma das suas opções de resposta, seguido as “Reuniões presenciais” como o segundo meio mais selecionado pelos inquiridos como sendo o meio de comunicação interna mais utilizado para transmitir informação, representado com 140 inquiridos, apresentando 49,1% da amostra. O terceiro meio mais utilizado para transmitir informação, é o “Chats internos”, 36,4% (104) inquiridos consideram que é dos meios que mais utilizam. Podemos, também, analisar que, a “Intranet” e as “Videochamadas”, são outros dois meios bastante utilizados neste setor, 34,3% (98) e 20,3% (58) dos inquiridos, respetivamente. Por último, consideram que a “Newsletter” e os “Eventos internos”, são também meios de comunicação utilizados para a transmissão de informação, representando um total de respostas de 11,9% (34) inquiridos.

No que diz respeito aos meios mais utilizados, desta vez, para recolher informação, através do gráfico 10, podemos concluir que os inquiridos consideram que o “Email” é, novamente, o método mais utilizado, contando com um total de 83,8% (239). O segundo meio mais escolhido pelos colaboradores para a recolha de informação, é a “Intranet”, com 68,1% (197) do total de respostas. Seguem-se as “Reuniões presenciais”, com 47,3% (135) inquiridos e, os “Chatos internos” e as “Videochamadas”, são os meios que se sucedem na escolha dos inquiridos, representando 21,4% (61) e 11,9% (34) opções de resposta. Por último, a “Newsletter” e os “Eventos internos”, são, novamente, os meios menos seleccionados pelos inquiridos, tendo um total de 16,1% (46) inquiridos.

Através desta análise, podemos concluir que o “Email”, as “Reuniões presenciais” e os “Chats internos”, são os meios de comunicação interna mais utilizados para transmitir informação e, que, por outro lado, o “Email”, a “Intranet” e as “Reuniões presenciais” são os meios mais utilizados para a recolha de informação.

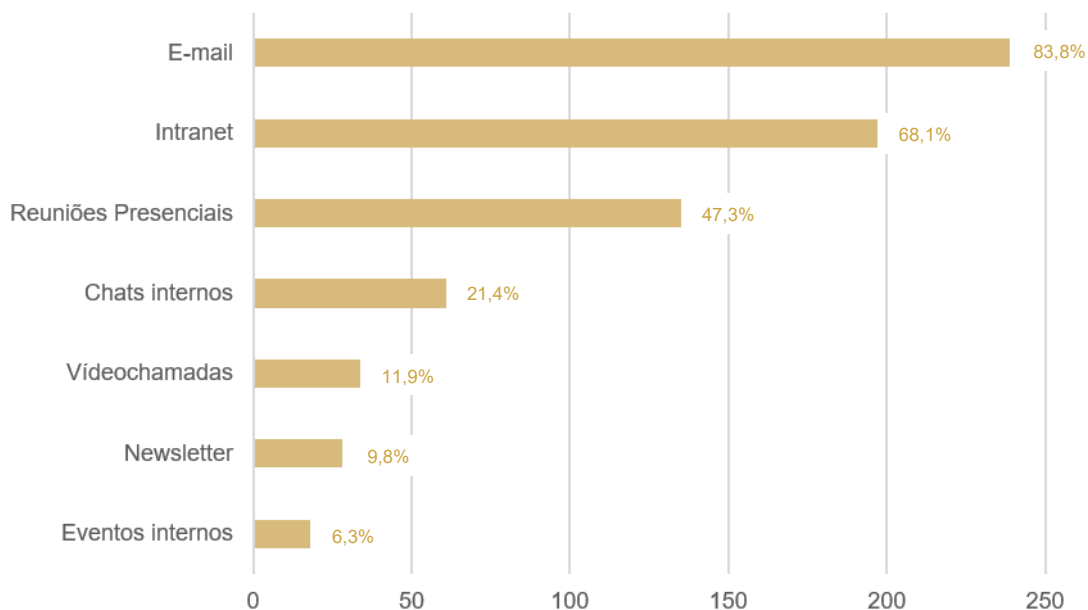
Gráfico 9 – Meios de comunicação interna utilizados para transmitir informação (n=285)



Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Qual/quais os meios de comunicação interna que mais utiliza para **transmitir** informação?

Gráfico 10 – Meios de comunicação interna utilizados para recolher informação (n=285)



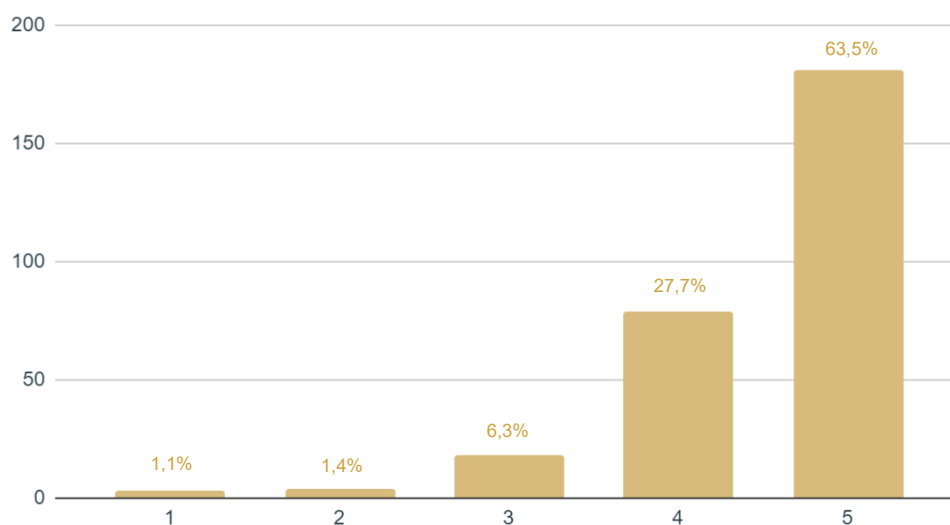
Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Qual/quais os meios de comunicação interna que mais utiliza para **recolher** informação?

De seguida foi avaliada a importância da comunicação interna na instituição bancária. Numa escala de 5 pontos, onde 1 é “Nada importante” e 5 é “Muito importante”, os inquiridos puderam avaliar o grau de importância que consideram que a comunicação interna tem dentro da sua instituição bancária. Assim, como é possível verificar no gráfico 11, 63,5% (181) dos inquiridos, consideram que a comunicação interna é “Muito importante”, representando a maioria da nossa amostra. A opção “Importante”, foi selecionada por 27,7% da nossa amostra, o que representa 79 inquiridos. Para 6,3% (18) dos inquiridos, a importância que a comunicação interna tem dentro da instituição bancária onde trabalham é indiferente e apenas 1,4% e 1,1% dos inquiridos, entendem que a comunicação interna é pouco ou nada importante dentro da instituição bancária, respetivamente.

Deste modo, podemos concluir que, dentro do setor bancário, e na perspetiva dos colaboradores, a comunicação interna é muito importante dentro do setor bancário.

Gráfico 11- Importância da comunicação interna percebida pelos inquiridos (n=285)

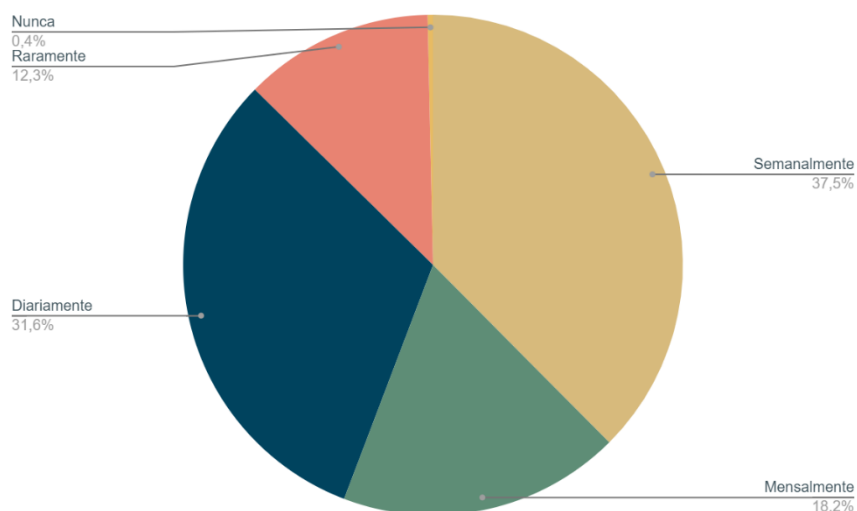


Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Como é que avalia a importância da comunicação interna dentro da sua instituição bancária?

Pela leitura do gráfico 12, podemos verificar com que frequência é que os colaboradores do setor bancário recebem atualizações sobre políticas ou mudanças dentro da sua instituição bancária. Assim, 37,5% dos inquiridos, afirma receber atualizações semanalmente, seguido de 31,6% dos inquiridos que escolheram a opção “Diariamente”. 18,2% dos inquiridos afirmam receber atualizações mensalmente, 12,3%, ou seja, 35 inquiridos, afirmam que recebem atualizações raramente e, por último, apenas 1 inquirido, respondeu que nunca recebeu atualizações sobre as políticas e mudanças internas dentro da sua instituição bancária.

Gráfico 12 – Frequência de comunicação das políticas e mudanças internas na instituição bancária (n=285)

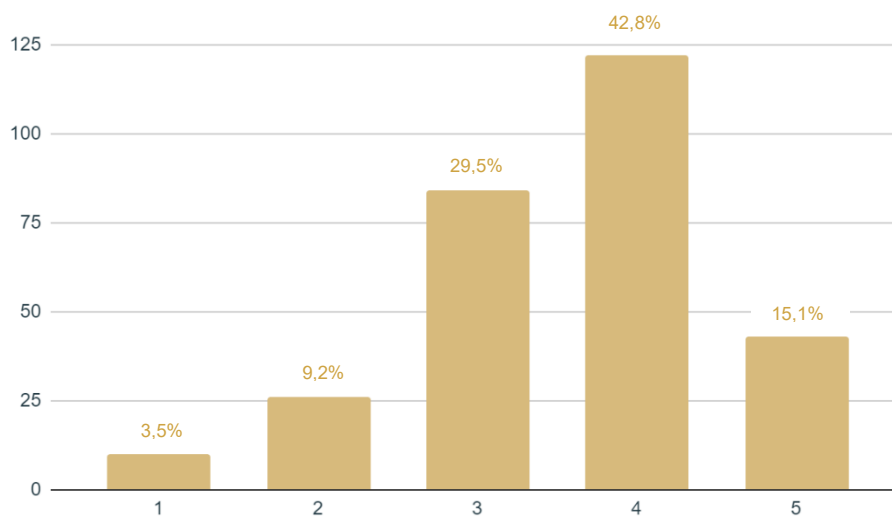


Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Com que frequência recebe atualizações sobre as políticas e mudanças internas da sua instituição bancária?

Procurámos, posteriormente, perceber, através de uma escala de Likert de 5 pontos, onde 1 é “Completamente insatisfeito” e 5 “Completamente satisfeito”, como é que os colaboradores do setor bancário se sentem em relação à frequência com que recebem atualizações sobre as políticas e mudanças internas e informações transmitidas. Pela leitura do gráfico 13, podemos concluir que cerca de 42,8% dos inquiridos, afirmam estar satisfeitos, seguidos de 29,5%, ou seja 84 inquiridos que se mostraram indiferentes a esta questão. 15,1% dos inquiridos afirmam estar “Completamente satisfeitos” e, 9,2% dos inquiridos, ou seja, 29 inquiridos, afirmam, por outro lado, estar “Insatisfeitos”; 3,5% dos inquiridos diz estar “Completamente insatisfeito”.

Gráfico 13 - Percepção sobre a frequência das atualizações e informações transmitidas (n=285)

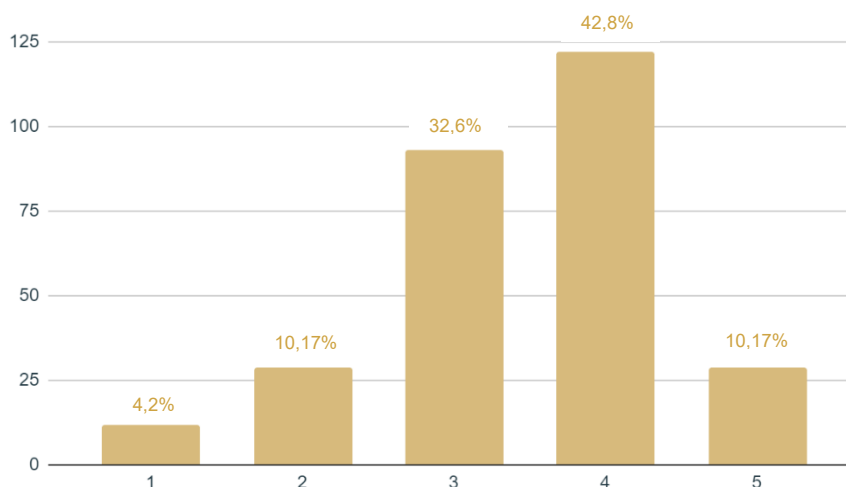


Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Como se sente em relação à frequência das atualizações e informações transmitidas?

Com a questão 16 do inquérito por questionário, avaliámos como é que os colaboradores do setor bancário classificam o nível de clareza das informações transmitidas pela sua empresa. Com base numa escala de Likert de 5 pontos, onde 1 é “Nada claras” e 5 “Muito claras”, podemos concluir que 42,8% (122) dos inquiridos, assume que as informações são “Claras”, 32,6% (93) mostram-se indiferentes a esta questão, 10,17% (29) dos inquiridos assumem que são “Muito claras” e também “Pouco claras” e, apenas, 4,2% (12) dos inquiridos afirmam que as informações comunicadas pela sua instituição bancária são “Pouco claras”.

Gráfico 14 – Perceção sobre a clareza das informações comunicadas pela empresa (n=285)

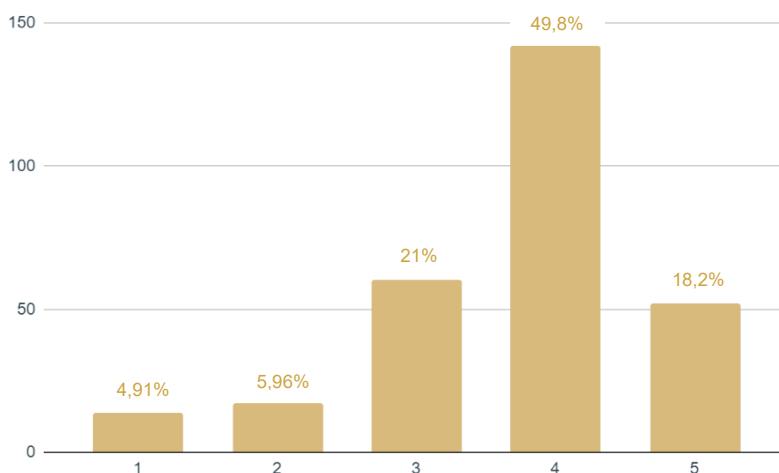


Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Como avalia a clareza das informações comunicadas pela empresa?

Procurámos perceber, junto dos inquiridos que trabalham ou já trabalharam no setor bancário, como é que a comunicação interna tem melhorado a compreensão das metas e objetivos do banco utilizando para esta pergunta uma escala de resposta de tipo Likert de 5 pontos, onde 1 é “Discordo totalmente” e 5 é “Concordo totalmente”. Da leitura do gráfico 15 pode concluir-se que 49,8% (142) dos inquiridos, afirmam que concordam com a afirmação, 21% (60) inquiridos mostraram-se indiferentes, 18,2% (52) do total de inquiridos concordam totalmente, e apenas 5,96% (17) e 4,91% (14) dos inquiridos, discordam ou discordam totalmente, respetivamente.

Gráfico 15 – Papel da comunicação interna na melhoria da compreensão das metas e objetivos do banco (n=285)

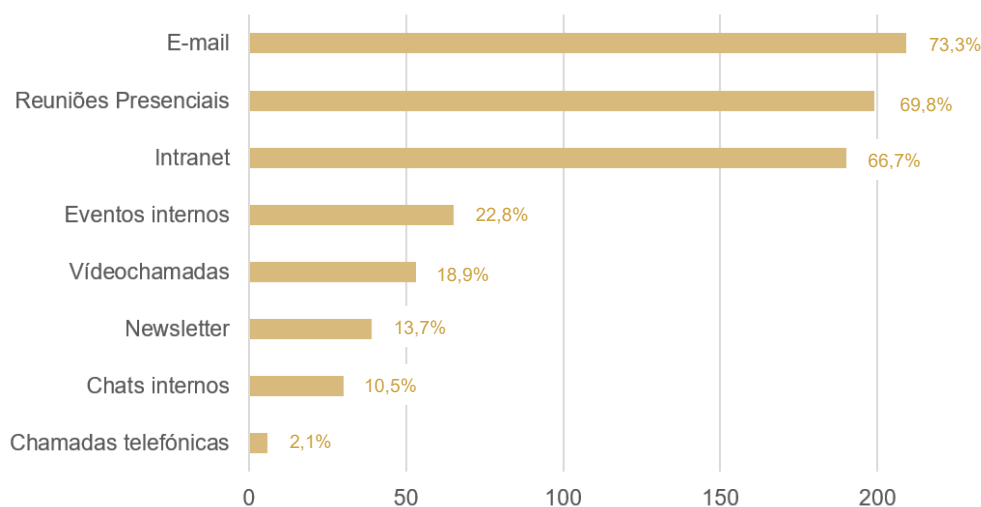


Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Por favor, refira em que medida concorda com a seguinte afirmação: a comunicação interna tem melhorado a compreensão das metas e objetivos do banco

Através da observação do gráfico 16, que representa a questão 18 do inquérito por questionário, os inquiridos poderiam selecionar até 3 opções de resposta, e podemos constatar que os três meios de comunicação interna que os colaboradores do setor bancário consideram mais eficazes para transmissão de informação é o “Email” com 73,3% (209) escolhas por parte dos inquiridos, seguido das “Reuniões presenciais” com 69,8% (199) inquiridos e, por último, 66,67% (190) inquiridos consideram que a “Intranet” é dos canais de comunicação interna mais eficaz para a transmissão de informação.

Gráfico 16 – Eficácia percebida dos canais de comunicação interna na transmissão de informação (n=285)



Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Que canais de comunicação interna acha mais eficazes para a transmissão de informação?

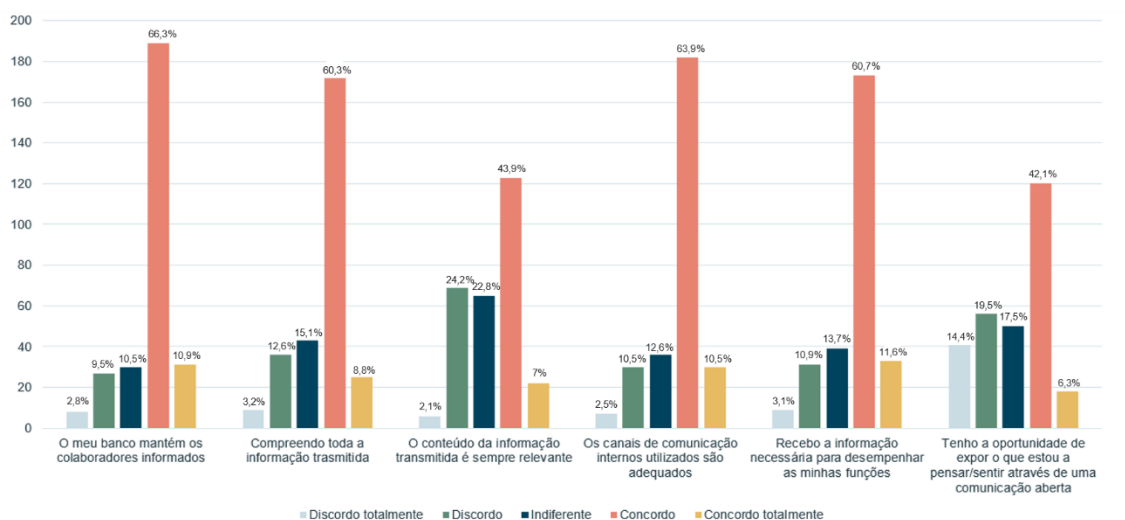
A penúltima pergunta desta secção do questionário, avaliou a informação transmitida pela instituição bancária, através de 6 afirmações: i) “O meu banco mantém os colaboradores informados”; ii) “Compreendo toda a informação transmitida”; iii) “O conteúdo da informação é sempre relevante”; iv) “Os canais de comunicação interna utilizados são adequados”; v) “Recebo a informação necessária para desempenhar as minhas funções” e, vi) “Tenho oportunidade de expor o que estou a pensar/sentir através de uma comunicação aberta”, e os inquiridos teriam que seleccionar um dos cinco pontos da escala de Likert de 5 pontos, em que 1 “Discordo totalmente”; 2 “Discordo”; 3 “Indiferente”; 4 “Concordo”; 5 “Concordo totalmente”.

Analisando o gráfico 17, podemos verificar que na primeira afirmação “O meu banco mantém os colaboradores informados”, 66,3% (189) colaboradores concordam que a instituição bancária onde trabalham os mantém informados. O mesmo se verifica no que concerne à segunda afirmação “Compreendo toda a informação transmitida”, a maioria dos inquiridos 60,3% (172) concorda que compreendem. Já na quarta afirmação “Os canais de comunicação interna utilizados são adequados”, 63,9% (182) inquiridos seleccionaram “Concordo” e, na quinta afirmação “Recebo a informação necessária para desempenhar as minhas funções”, cerca de 60,7% (173) inquiridos seleccionaram o quarto ponto da escala de Likert, afirmando que concordam com a quinta afirmação.

No que diz respeito à terceira afirmação “O conteúdo da informação é sempre relevante”, 43,9% (125) concordaram com a afirmação, contudo, 24,2% (69) dos inquiridos discordam com a afirmação e 22,8% (65) dos inquiridos mostraram-se indiferentes. Pode concluir-se que o conteúdo da informação transmitida dentro do setor bancário, não é visto como relevante por todos os colaboradores deste setor.

Já na sexta afirmação “Tenho oportunidade de expor o que estou a pensar/sentir através de uma comunicação aberta”, apesar de se verificar que 42,1% (120) inquiridos concordam com a afirmação, identifica-se uma grande percentagem apresenta respostas negativas, sendo que 19,65% (56) discordam e 14,39% (41) discordam totalmente.

Gráfico 17 – Perceção e avaliação relativamente à informação transmitida pela instituição bancária (n=285)



Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Relativamente à informação transmitida pela sua instituição bancária, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

A importância da comunicação interna dentro do setor bancário foi avaliada através de 5 afirmações, i) “Estar bem informado(a) ajuda-me a lidar melhor com os desafios diários do meu trabalho”; ii) “A comunicação interna impacta positivamente a minha motivação no trabalho”; iii) “A comunicação interna impacta positivamente a minha satisfação no trabalho” iv) “A instituição bancária onde trabalho transmite

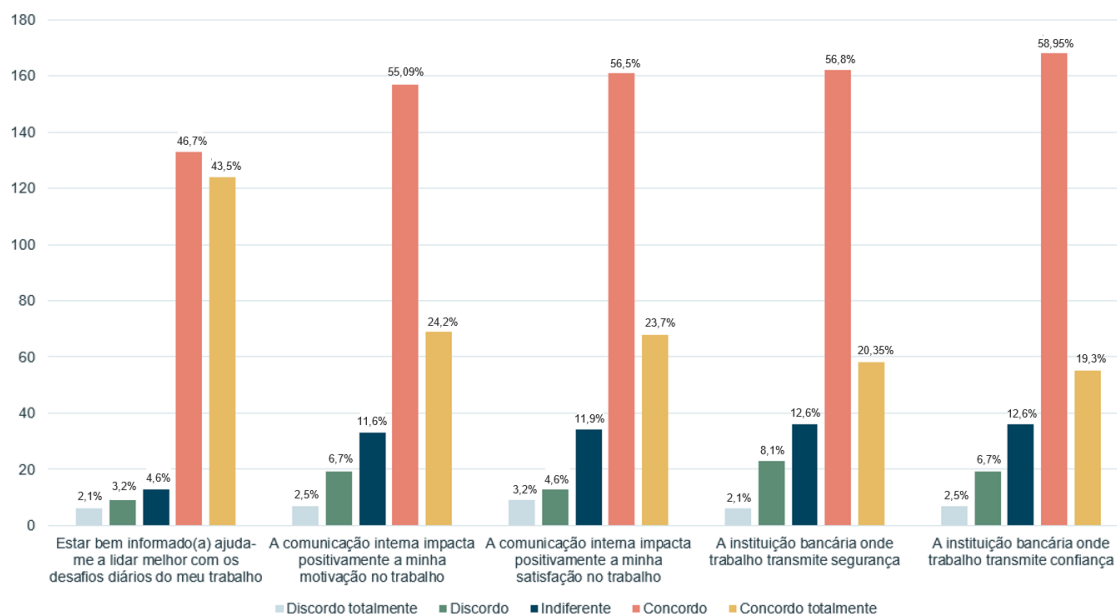
segurança” e, v) “A instituição bancária onde trabalho transmite confiança”, e os inquiridos teriam que selecionar um dos cinco pontos da escala de Likert desenvolvida, 1 “Discordo totalmente”; 2 “Discordo”; 3 “Indiferente”; 4 “Concordo”; 5 “Concordo totalmente”.

No que diz respeito à primeira afirmação “Estar bem informado(a) ajuda-me a lidar melhor com os desafios diários do meu trabalho”, verifica-se que existe uma dispersão, quase semelhante, entre a opção “Concordo” e “Concordo totalmente”, com uma representação de 46,7% (133) e 43,5% (124) inquiridos, respetivamente, o que permite concluir que, na opinião dos inquiridos, quanto melhor informados estiverem os colaboradores do setor bancário, melhor lidam com os desafios a que são sujeitos no seu dia a dia laboral.

Já nas afirmações ii), iii), iv) e v) a opção mais selecionada pela maioria foi “Concordo”, sendo que na segunda afirmação “A comunicação interna impacta positivamente a minha motivação no trabalho”, 55,09% (157) inquiridos concordaram; na terceira afirmação “A comunicação interna impacta positivamente a minha satisfação no trabalho”, ou seja, cerca de 56,49% (161) inquiridos selecionaram que concordam com a afirmação. O mesmo se verifica na quarta e quinta afirmação, uma vez que, 56,84% (162) e 58,95% (168), respetivamente, afirmam que concordam com as afirmações que “A instituição bancária onde trabalho transmite segurança” e “A instituição bancária onde trabalho transmite confiança”.

A quinta secção do inquérito por questionário, aborda a perceção de bem-estar dos colaboradores do setor bancário e a promoção do dentro das instituições bancárias.

Gráfico 18 – Avaliação com base em emoções relativamente à transmissão de informação (n=285)



Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Em que medida concorda com as seguintes afirmações:

Deste modo, a primeira questão desta secção teve por objetivo entender qual o grau de concordância dos inquiridos em relação à vivência, tanto de sentimentos positivos, como de sentimentos negativos, no local de trabalho.

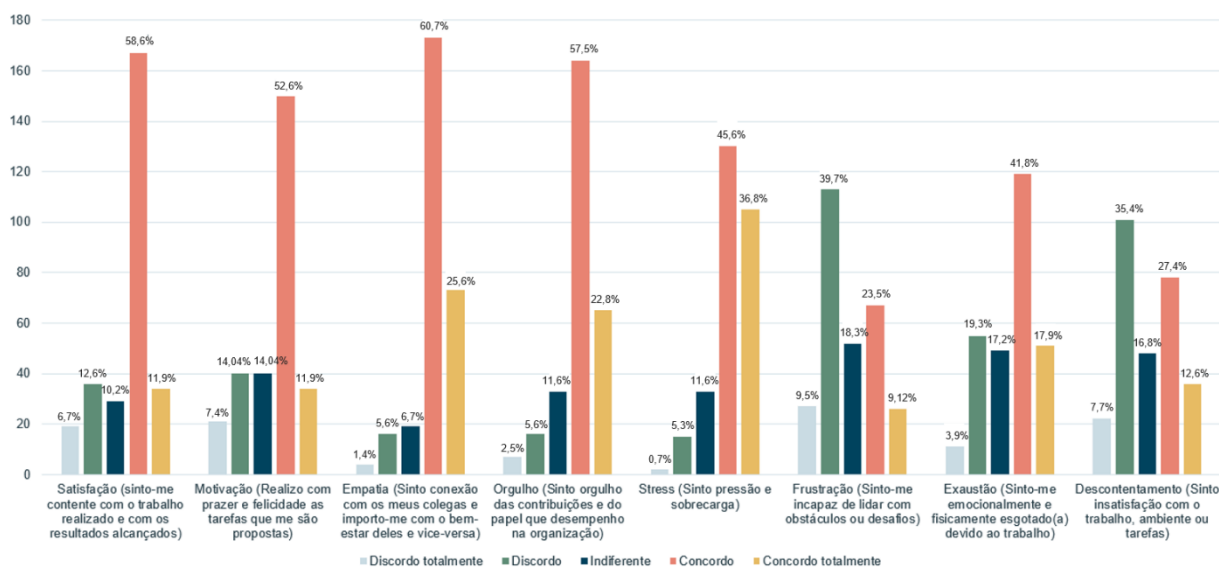
Foram apresentados oito sentimentos, quatro positivos (satisfação, motivação, empatia e orgulho) e quatro negativos (stress, frustração, exaustão e descontentamento) e os inquiridos teriam de selecionar um dos cinco pontos da escala de Likert desenvolvida, 1 “Discordo totalmente”; 2 “Discordo”; 3 “Indiferente”; 4 “Concordo”; 5 “Concordo totalmente”.

Em relação aos sentimentos positivos, através do gráfico 19, a maioria das respostas incidem sobre a escolha da opção “Concordo”. Podemos verificar, ainda, que no sentimento “Satisfação (sinto-me contente com o trabalho realizado e com os resultados alcançados)”, a segunda opção mais escolhida foi “Discordo”, com 12,6% (36) inquiridos. O mesmo ocorreu no sentimento “Motivação (Realizo com prazer e felicidade as tarefas que me são propostas)”, as opções “Indiferente” e “Discordo” foram as segundas opções mais escolhidas, ambas com 14,04% (40) inquiridos. No que concerne

aos sentimentos “Empatia (sinto conexão com os meus colegas e importo-me com o bem-estar deles e vice-versa)” e “Orgulho (sinto orgulho das contribuições e do papel que desempenho na organização)”, a segunda opção mais escolhida foi “Concordo totalmente”, com 25,6% (73) e 22,8% (65) dos inquiridos, respetivamente.

No que diz respeito aos sentimentos negativos, pode verificar-se, pela leitura do gráfico 19 que o sentimento “Stress (Sinto pressão e sobrecarga)”, apresenta a maioria dos inquiridos na opção “Concordo” 45,61% (130) e, pode verificar-se, também, que é o sentimento com mais escolhas na opção “Concordo totalmente”, representada por 36,8% (105) inquiridos. Já o sentimento “Exaustão (sinto-me emocionalmente e fisicamente esgotado(a) devido ao trabalho)”, 41,8% (119) inquiridos concordam que vivenciam este sentimento no local de trabalho. Pode verificar-se que os sentimentos “Frustração (Sinto-me incapaz de lidar com obstáculos ou desafios)” e “Descontentamento (Sinto insatisfação com o trabalho, ambiente ou tarefas)”, apresentam respostas diversas, contudo a opção mais escolhida é “Discordo”, com 39,7% (113) e 35,4% (101) inquiridos, respetivamente.

Gráfico 19 – Sentimentos vividos no trabalho (n=285)



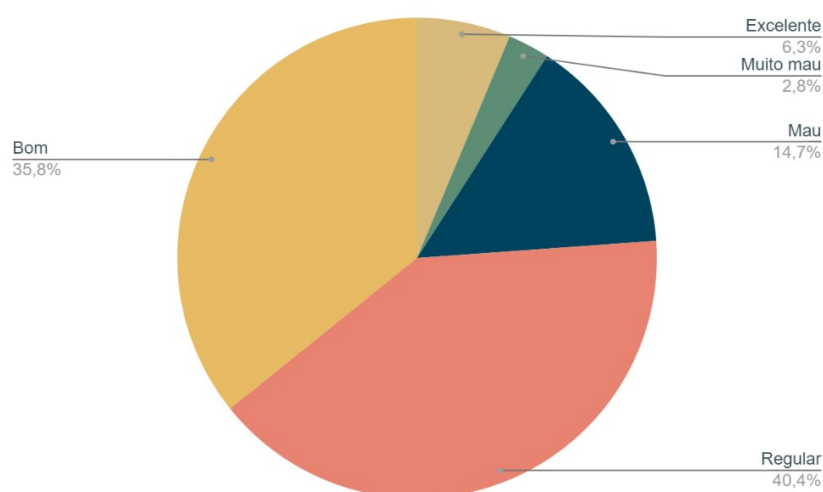
Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Em relação aos seguintes sentimentos, qual o seu grau de concordância sobre a sua vivência dos mesmos no seu trabalho?

Pela leitura do gráfico 20, constata-se que 40,4% dos inquiridos considera que o seu bem-estar no ambiente de trabalho é “Regular”, seguido de 35,8% que assume que o

mesmo é “Bom”. Através da observação do gráfico, verifica-se que 14,7% da amostra, que representa 42 inquiridos, considera que o seu nível de bem-estar é “Mau”; 6,3% escolheu a opção “Excelente” e apenas, 2,8% (8) inquiridos, afirmam que o seu bem-estar é “Muito mau”.

Gráfico 20 – Bem-estar percebido no trabalho (n=285)

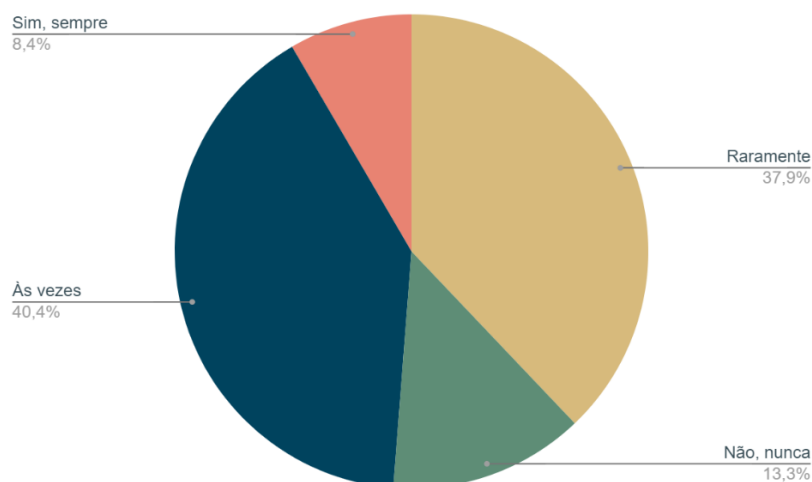


Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Como descreve o nível geral de bem-estar no seu ambiente de trabalho?

No que concerne à percepção dos inquiridos sobre se o seu bem-estar é tido em consideração pela instituição bancária onde trabalham, 40,4% dos inquiridos, assumem que apenas “Às vezes” o seu bem-estar é considerado, seguido de cerca de 37,9% da amostra que afirmou que é “Raramente” considerado nas políticas e práticas do banco. Ainda, 13,3% dos inquiridos, considera que o seu bem-estar nunca é levado em consideração; por outro lado, 8,4% dos inquiridos, afirma que o seu bem-estar é sempre considerado nas políticas e práticas do banco para o qual trabalham.

Gráfico 21 – Consideração do bem-estar nas políticas e práticas organizacionais (n=285)

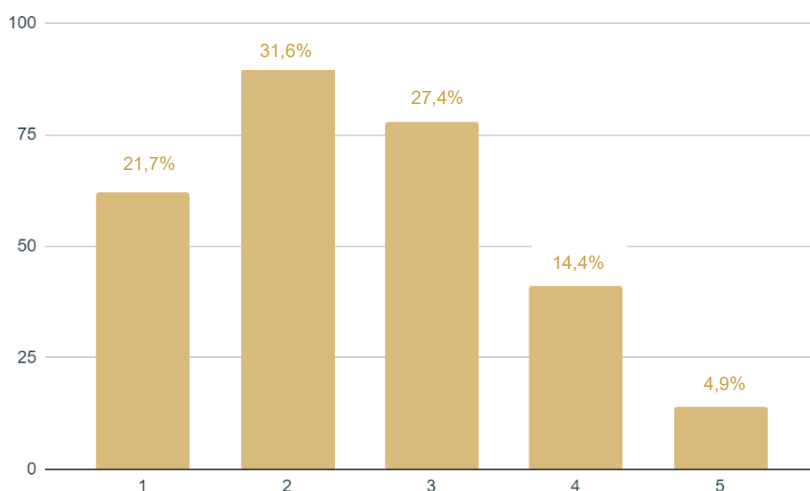


Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Considera que o seu bem-estar é levado em consideração nas políticas e práticas do banco?

Com estas duas questões que estão representadas através do gráfico 22 e do gráfico 23, procurou-se entender se a saúde mental e se o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores é promovido dentro do setor bancário. As respostas, que foram dadas com base numa escala de Likert de 5 pontos, onde 1 é “Discordo totalmente” e 5 é “Concordo totalmente, e tal como se pode observar nos gráficos 22 e 23, são bastante semelhantes nas duas temáticas. A maioria dos inquiridos, “Discorda” (31,6%) e “Discorda totalmente” (21,7%) das duas questões, sendo que, na questão sobre a saúde mental a grande maioria é representada por 53,3% (152) inquiridos e, na questão sobre a promoção do bem-estar físico e psicológico, a maioria é composta por 55,4% (158) inquiridos. Posteriormente, podemos observar que, nas duas questões, o número de inquiridos que se mostraram indiferentes a estas questões é igual, representando 27,4% da amostra. No que concerne à questão da promoção da saúde mental dos colaboradores, apenas 14,4% (41) e 4,9% (14) inquiridos, escolheram a opção “Concordo” e “Concordo totalmente”, respetivamente. Em relação à questão da promoção do bem-estar dos colaboradores, 11,9% (34) e 5,3% (15) inquiridos, escolheram a opção “Concordo” e “Concordo totalmente”, respetivamente.

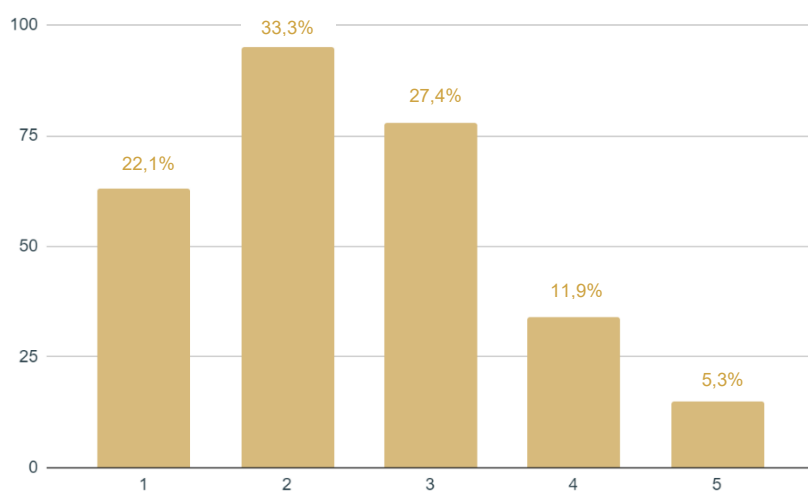
Gráfico 22 – Cultura e promoção da saúde mental dos colaboradores (n=285)



Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Acredita que a cultura da sua instituição bancária promove a saúde mental dos colaboradores?

Gráfico 23 - Cultura e promoção do bem-estar dos colaboradores (n=285)



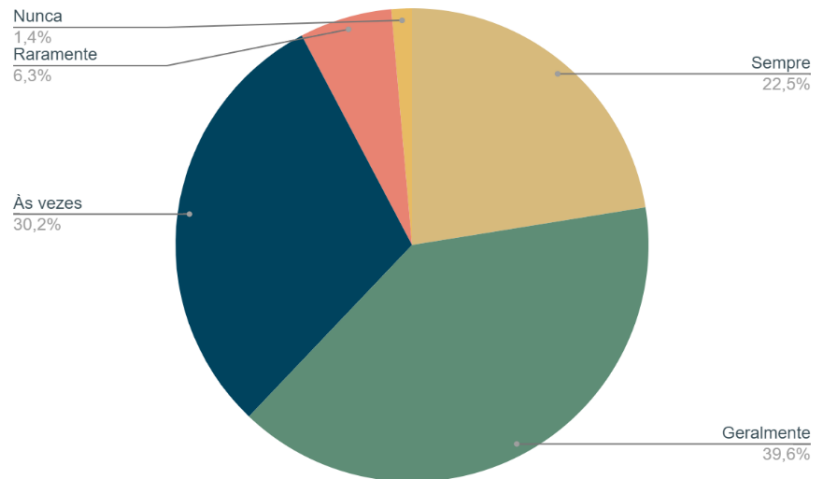
Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Acredita que a cultura da sua instituição bancária promove o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores?

Como se pode observar no gráfico 24, 39,6% dos inquiridos afirma que a carga de trabalho “Geralmente” interfere negativamente o seu bem-estar, seguido de 30,2% dos inquiridos que assumem que é apenas “Às vezes”. Já 22,5% dos inquiridos sente que a carga de trabalho interfere “Sempre” no seu bem-estar e, apenas 6,3% e 1,4%, afirmam

que a carga de trabalho “Raramente” e “Nunca”, respetivamente, interfere no seu bem-estar.

Gráfico 24 – Carga de trabalho e bem-estar dos colaboradores (n=285)

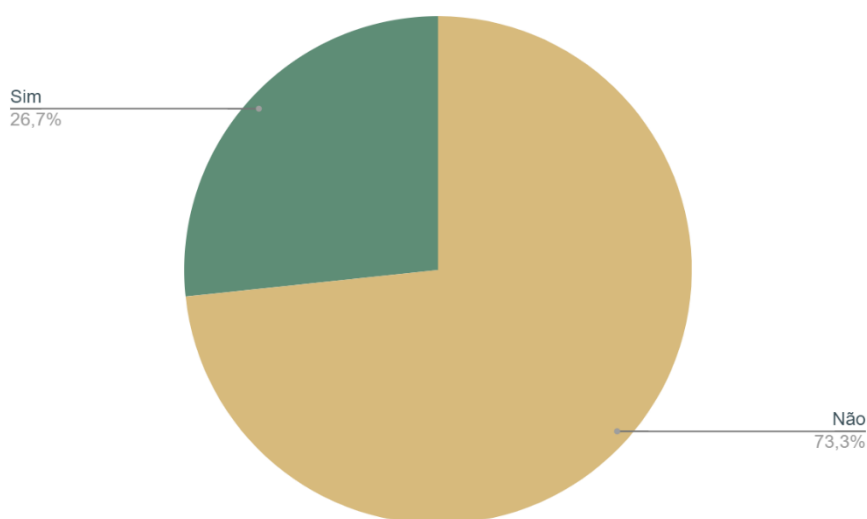


Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Sente que a carga de trabalho interfere negativamente no seu bem-estar?

Como se pode observar no gráfico 25, a maioria dos inquiridos (73,3%) afirma que não existem ações de promoção do bem-estar, como programas ou recursos. Contudo, 26,7% dos inquiridos, assumiu que a instituição bancária onde trabalham, oferece iniciativas de promoção do bem-estar.

Gráfico 25 – Iniciativas promotoras do bem-estar dos colaboradores (n=285)

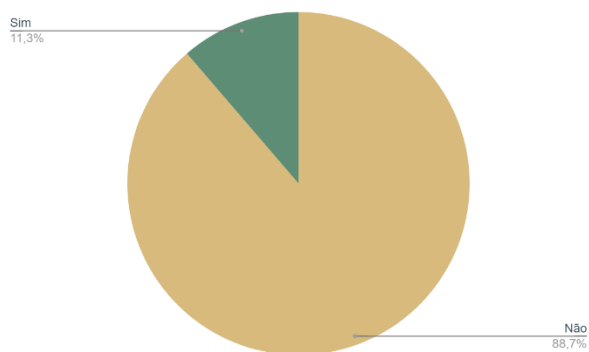


Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: O banco oferece iniciativas como programas ou recursos para promover o bem-estar dos colaboradores?

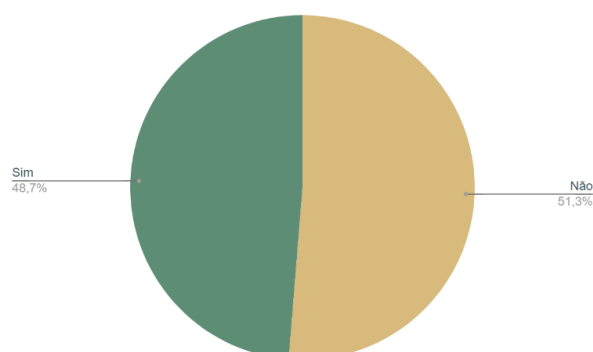
Quando se considera a distinção entre os inquiridos que trabalham em contexto de agência e em contexto de sede bancária, e tal como se pode observar pela leitura dos gráficos 25.1 e 25.2, existem diferenças notórias entre o contexto de agência e o contexto de sede, na oferta de iniciativas de promoção do bem-estar dos colaboradores. 88,7% dos inquiridos que trabalham em agência, afirmam que “Não” existem iniciativas que promovem o bem-estar, enquanto em contexto de sede, as respostas foram divididas em 51,3% que responderem “Não” e 48,7% que respondeu que “Sim”.

Gráfico 25.1 – Contexto de Agência



Fonte: elaboração própria

Gráfico 25.2 – Contexto de Sede

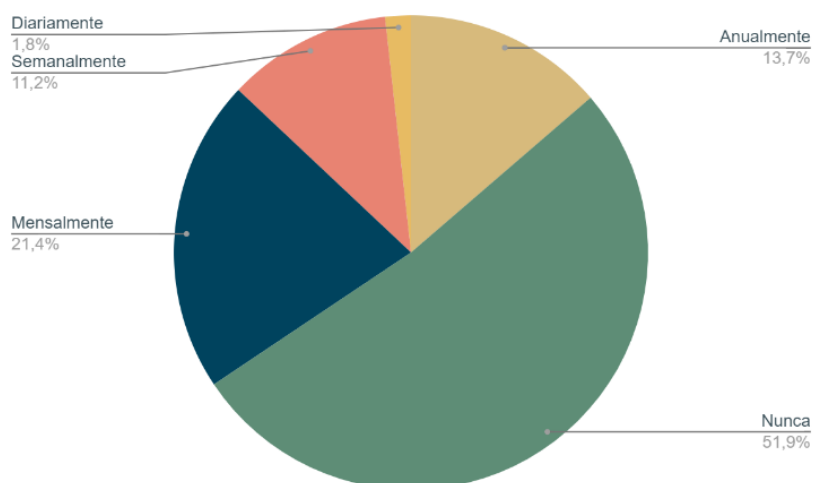


Fonte: elaboração própria

De seguida, analisou-se a frequência com que são transmitidas as iniciativas de promoção do bem-estar dos colaboradores do setor bancário, através de meios de comunicação interna. E, de acordo com o gráfico 26, pode observar-se que a maioria afirmou que não existiam ações de promoção do bem-estar, nesta questão, a maioria (51,9%), respondeu que “Nunca” recebeu ações de promoção do seu bem-estar.

Os restantes inquiridos (48,1%) afirmaram que as iniciativas de promoção do bem-estar são divulgadas, através de meios de comunicação interna, “Mensalmente” (21,4%), “Anualmente” (13,7%), “Semanalmente” (11,2%) e “Diariamente” (1,8%).

Gráfico 26 – Comunicação interna de ações de promoção do bem-estar dos colaboradores (n=285)



Fonte: elaboração própria

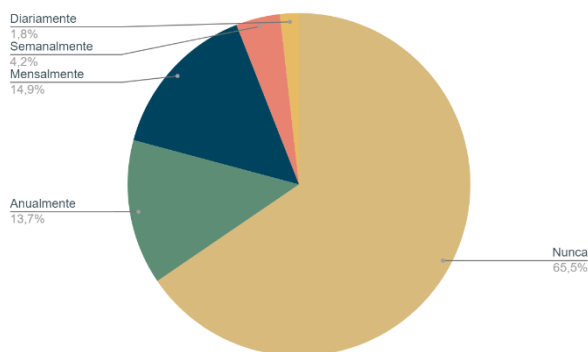
Pergunta elaborada: Com que regularidade recebe, através dos meios de comunicação interna, ações de promoção do seu bem-estar?

Como se pode observar no gráfico 26.1, como era de esperar devido aos resultados na questão anterior, em contexto de agência, a maioria dos inquiridos, com uma percentagem de 65,5%, afirmou que “Nunca” recebe iniciativas de promoção do seu bem-estar, através de meios de comunicação interna.

Já no gráfico 26.2, em contexto de sede, observa-se que as respostas são mais diversas, uma vez que 32,5% dos inquiridos assume que “Nunca” recebeu iniciativas de promoção do bem estar; contudo, 30,8% dizem receber iniciativas “Mensalmente”; já a

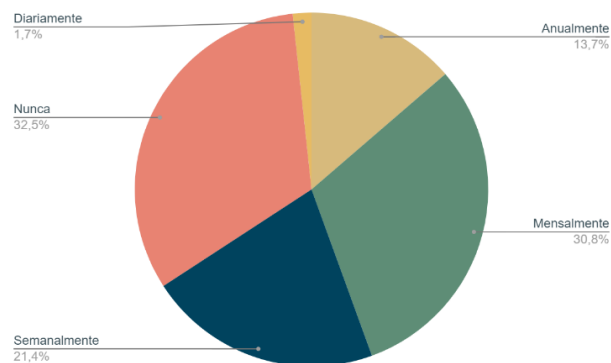
opção “Semanalmente”, foi selecionada por 21,4% dos inquiridos; apenas 13,7% afirma receber iniciativas “Anualmente” e, com uma percentagem de 1,7% dos inquiridos que recebem “Diariamente” iniciativas de promoção do seu bem-estar, através de meios de comunicação interna.

Gráfico 26.1 – Contexto de Agência



Fonte: elaboração própria

Gráfico 26.2 – Contexto de Sede



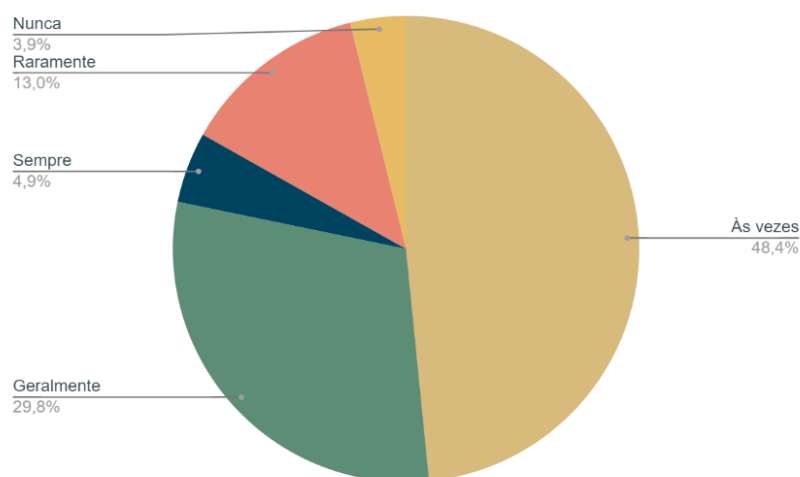
Fonte: elaboração própria

Através de uma pergunta de resposta aberta, foi dada a possibilidade aos inquiridos de descreverem as iniciativas de promoção do bem-estar promovidas pela instituição bancária onde trabalham. Deste modo, os colaboradores do setor bancário, enumeraram iniciativas como “Palestras sobre o bem-estar”; “Ginásio no local de trabalho”; “Workshops”; “Aulas de yoga e meditação”; “Apoio psicológico”; “Sessões de *Mindfulness*”; “Nutricionista”; “Programas de *Coaching*”; “Palestras motivacionais”; “Cursos de Gestão de Tempo”; “Cursos de Inteligência Emocional”. Contudo, apesar das iniciativas oferecidas em sede para a promoção do bem-estar, através da pergunta com resposta aberta do questionário, podemos perceber que as iniciativas de promoção que existem são mal comunicadas, e que os colaboradores não têm tempo para assistir às mesmas: “Sei que existem, mas são muito mal comunicadas”; “Não tenho tempo para assistir”.

O equilíbrio trabalho-família é um dos pilares do bem-estar total de um indivíduo. Neste sentido, analisou-se se os colaboradores do setor bancário conseguem manter um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal. Da leitura do gráfico 27, conclui-se que 48,4% dos inquiridos, mantém “Às vezes” um equilíbrio trabalho-família, seguido

de 29,8% que afirmam que “Geralmente” conseguem igualar o tempo profissional e o tempo pessoal. Com uma percentagem ainda considerável, 13% dos inquiridos assume que “Raramente” consegue manter este equilíbrio trabalho-família e, ainda, em extremos opostos, 4,9% afirmam manter “Sempre” e apenas, 3,9% assumem “Nunca” manter um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

Gráfico 27 – Equilíbrio percecionado entre a vida profissional e pessoal (n=285)



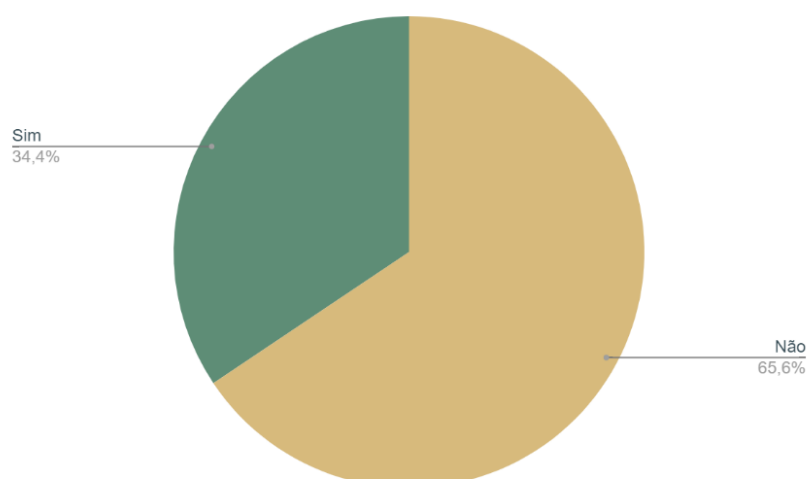
Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Conseguir manter um equilíbrio saudável entre a sua vida profissional e pessoal?

De forma a encontrar um equilíbrio trabalho-família, as instituições oferecem opções de flexibilidade, como trabalho remoto ou horários flexíveis. Neste sentido, procurou-se perceber se o setor bancário aplica e promove formas de criação de um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, contribuindo assim para aumentar o bem-estar pessoal dos colaboradores.

Como se pode observar no gráfico 28, a maioria dos inquiridos, com uma percentagem de 65,6%, afirmou que “Não” existem opções de flexibilidade e, a restante, percentagem da amostra (34,4%), respondeu que “Sim”.

Gráfico 28 – Flexibilidade no trabalho e bem-estar dos colaboradores (n=285)

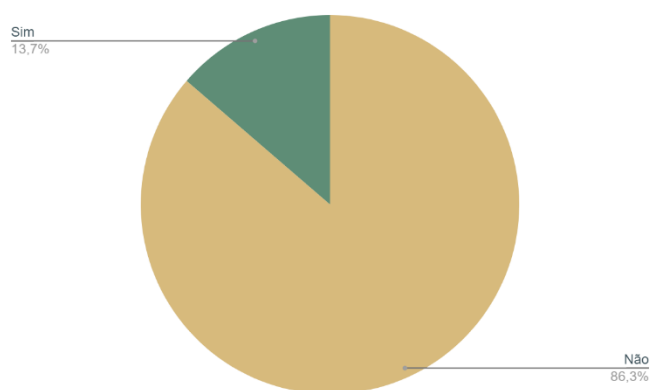


Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: O banco oferece opções de flexibilidade no horário de trabalho, como trabalho remoto ou horários flexíveis, que permitam que cuide do seu bem-estar pessoal?

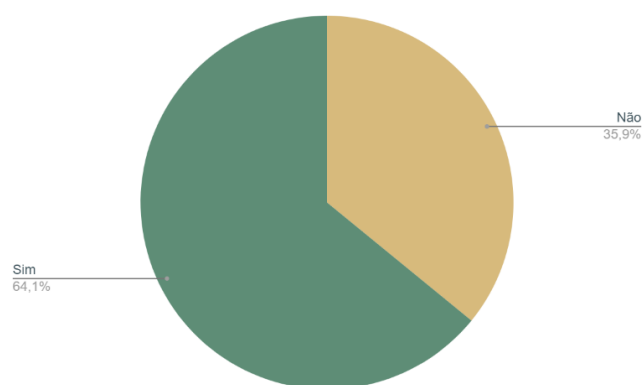
Em contexto de agência (gráfico 28.1), a grande maioria, com uma percentagem de 86,3%, respondeu que “Não” existem opções de flexibilidade no decorrer das suas funções laborais. Já em contexto de sede (gráfico 28.2), a situação é inversa, uma vez que, a maioria, com uma percentagem de 64,1%, afirmou que “Sim”, existem opções de flexibilidade.

Gráfico 28.1 – Contexto de Agência



Fonte: elaboração própria

Gráfico 28.2 – Contexto de Sede

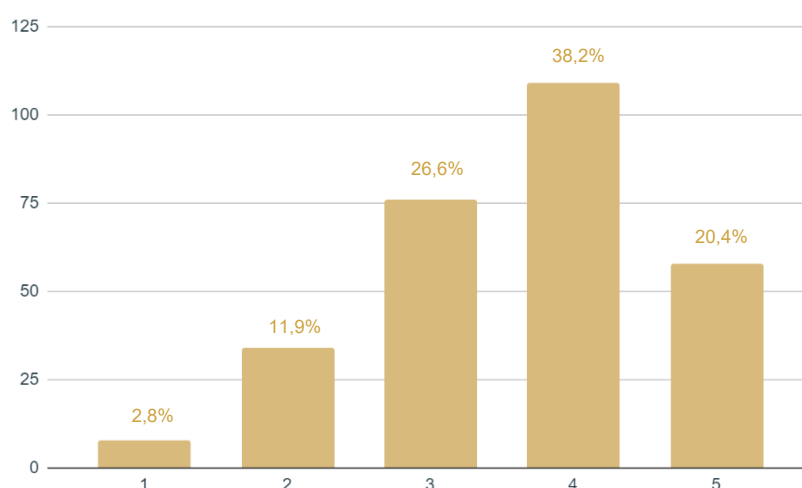


Fonte: elaboração própria

Uma vez que a exaustão emocional no contexto de trabalho é um dos preditores para a diminuição substancial do bem-estar dos colaboradores, procurou-se perceber com que frequência os inquiridos sentem exaustão emocional no trabalho.

Através de uma escala de Likert de 5 pontos, onde 1 é “Nunca” e 5 é “Frequentemente”, pela leitura do gráfico 29 percebe-se que o nível de exaustão emocional dos colaboradores no setor bancário é consideravelmente alto, uma vez que, a maioria, cerca de 58,6% (167) inquiridos, selecionou as duas opções de resposta da escala de Likert que demonstram que sentem regularmente exaustão emocional no trabalho. Seguido de 26,6% (76) inquiridos que colocaram a sua resposta na opção 3, sendo neutro e, os restantes, com uma 14,73% (42) inquiridos, assume não sentir exaustão emocional no decorrer das suas funções laborais.

Gráfico 29 – Exaustão emocional percebida no trabalho (n=285)



Fonte: elaboração própria

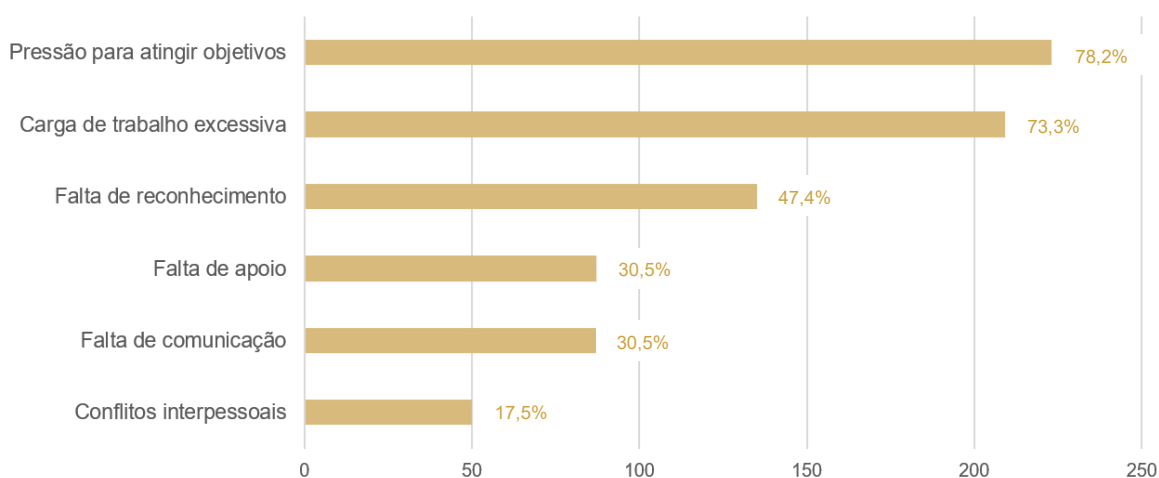
Pergunta elaborada: Com que frequência sente exaustão emocional no trabalho?

Foram elaboradas 6 afirmações sobre os possíveis preditores da exaustão emocional no local de trabalho, como “Carga de trabalho excessiva”, “Pressão para atingir objetivos”, “Conflitos interpessoais”, “Falta de reconhecimento”, “Falta de comunicação” e “Falta de apoio” e os inquiridos, foram convidados a escolher todas as opções que consideram que contribuem mais para a sua exaustão emocional no local de trabalho.

Pela leitura do gráfico 30, pode concluir-se que, no setor bancário, os fatores que mais contribuem para a exaustão emocional são a “Carga de trabalho excessiva” com 78,2% (223) escolhas por parte dos inquiridos, seguido da “Pressão para atingir objetivos” com 73,3% (209) inquiridos. A “Falta de reconhecimento” foi selecionada por 47,4% (135) inquiridos. Com o mesmo número de escolhas como fatores que contribuem mais para a exaustão emocional, encontra-se a “Falta de comunicação” e a “Falta de apoio”, com 30,5% (87) inquiridos e, de entre as opções fornecidas aos inquiridos, 17,5% (50), selecionaram que os “Conflitos interpessoais” é um dos fatores.

Esta questão era, ainda, aberta a novos fatores que os inquiridos possam considerar como preditores para o aumento da exaustão emocional e, inseriram respostas como “Falta de colaboradores”; “Não gostar da tarefa”; “Remuneração inadequada” e “Atendimento permanente com extra carteira de clientes”.

Gráfico 30 – Fatores que contribuem para a exaustão emocional no ambiente de trabalho (n=285)



Fonte: elaboração própria

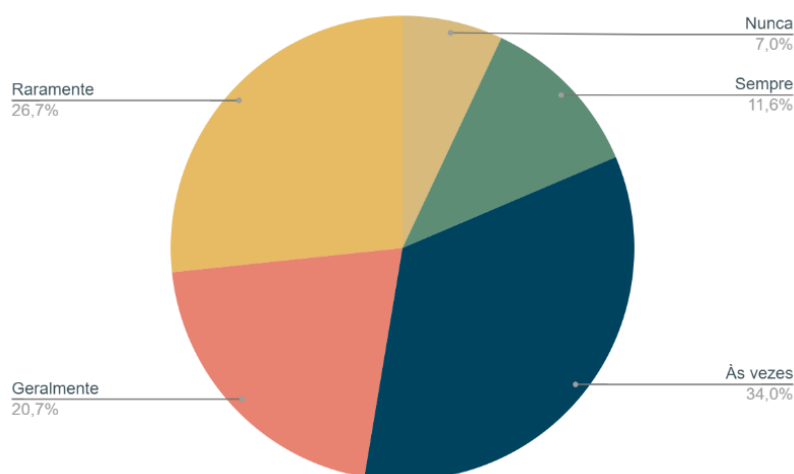
Pergunta elaborada: Quais os fatores que acredita que contribuem mais para a sua exaustão emocional no ambiente de trabalho?

A importância das relações com o líder e com os colegas é bastante relevante na promoção de um ambiente de trabalho saudável e, conseqüentemente, no aumento do bem-estar dos colaboradores. Neste sentido, procurou-se perceber se os colaboradores do setor bancário sentem liberdade de expor o que pensam e o que sentem ao seu líder e aos seus colegas.

Pela leitura do gráfico 31, conclui-se que 34% (97) dos inquiridos afirma só “Às vezes” sentir-se à-vontade para falar com o seu líder sobre sentimentos de exaustão emocional, seguido de 26,7% (76) que assume que “Raramente” o faz. “Geralmente” foi a opção de resposta selecionada por 20,7% (59) do total da amostra. Apenas 11,6% (33) afirmaram que conseguem exprimir “Sempre”, o que sentem e o que pensam perante o seu líder e, por outro lado, 7% (20) dos inquiridos, assumem que “Nunca” sentem esse à-vontade.

No que diz respeito à relação com os colegas, através do gráfico 32, verificam-se diferenças em relação ao que acontece na relação com o líder, uma vez que, 38,9% (111) dos inquiridos afirma que “Geralmente” expõe os seus sentimentos de exaustão emocional aos seus colegas, seguido de 26,3% (75) que selecionou “Às vezes” e 24,9% (71) dos inquiridos que afirmou que conseguem exprimir “Sempre” o que sentem e pensam aos seus colegas de trabalho. Apenas 7,4% (21) e 2,5% (7) dos inquiridos, afirmou que “Raramente” e “Nunca”, respetivamente, tem à-vontade de exprimir sentimentos de exaustão emocional ou dificuldades que enfrentam aos seus colegas.

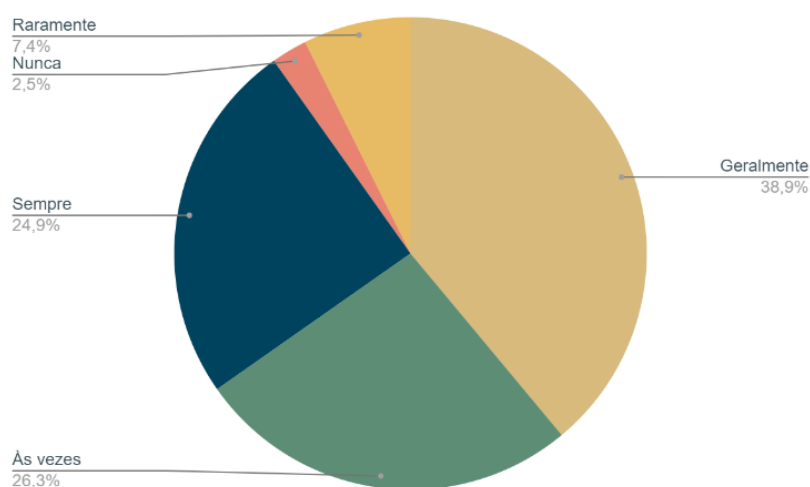
Gráfico 31 – Comunicação de sentimentos de exaustão emocional ao líder (n=285)



Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Sente-se à vontade para exprimir sentimentos de exaustão emocional ou dificuldades que enfrenta no decorrer das suas funções laborais com o seu líder?

Gráfico 32 – Comunicação de sentimentos de exaustão emocional aos colegas (n=285)



Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Sente-se à vontade para exprimir sentimentos de exaustão emocional ou dificuldades que enfrenta no decorrer das suas funções laborais com os seus colegas?

Na última questão desta secção e do inquérito por questionário, foram desenvolvidas 8 afirmações: i) “O meu líder demonstra interesse genuíno pelo meu bem-estar”; ii) “Os meus colegas de trabalho contribuem para a construção de um ambiente de trabalho saudável”; iii) “O meu líder está disposto a ouvir as minhas preocupações sobre o trabalho e o meu bem-estar”, iv) “Dentro da minha instituição bancária existe transparência na comunicação entre líderes/colaboradores”, v) “Sinto que posso contar com os meus colegas de equipa para apoio e orientação”, vi) “O meu líder dá-me feedback que ajuda no meu crescimento profissional e pessoal”, vii) “Os meus colegas apoiam-me em momentos de stress ou pressão” e, viii) “Sinto que a forma como me comunico é bem recebida por todos”. Os inquiridos responderam selecionando um dos cinco pontos da escala de Likert desenvolvida, 1 “Discordo totalmente”; 2 “Discordo”; 3 “Indiferente”; 4 “Concordo”; 5 “Concordo totalmente”.

No que concerne às questões relacionadas com a perceção que os colaboradores do setor bancário têm sobre o seu líder, verifica-se pela leitura do gráfico 33, que as afirmações i) “O meu líder demonstra interesse genuíno pelo meu bem-estar”, iii) “O meu líder está disposto a ouvir as minhas preocupações sobre o trabalho e o meu bem-estar” e

vi) “O meu líder dá-me feedback que ajuda no meu crescimento profissional e pessoal”, apresentam respostas semelhantes. Na primeira afirmação “O meu líder demonstra interesse genuíno pelo meu bem-estar”, 8,8% (25) dos inquiridos concordam totalmente com a afirmação, 41,05% (117) inquiridos concordam com a afirmação, 24,2% (69) mostram-se indiferentes e 17,9% (51) e 7,4% (21) dos inquiridos, discordam e discordam totalmente, respetivamente, da afirmação. Já na terceira afirmação “O meu líder está disposto a ouvir as minhas preocupações sobre o trabalho e o meu bem-estar”, 9,8% (28) afirmam que concordam totalmente, 45,6% (130) inquiridos concordam com a afirmação, 25,3% (72) mostraram-se indiferentes e, 11,6% (33) e 7,02% (20) dos inquiridos, discordam e discordam totalmente, respetivamente, com a terceira afirmação. No que diz respeito à sexta afirmação “O meu líder dá-me feedback que ajuda no meu crescimento profissional e pessoal”, 11,6% (33) inquiridos concordam totalmente, 48,8% (139) apenas concorda com a afirmação, 23,68% (68) mostrou-se indiferente e, 9,1% (26) e 5,96% (17) dos inquiridos, discordam e discordam totalmente, respetivamente, com a sexta afirmação.

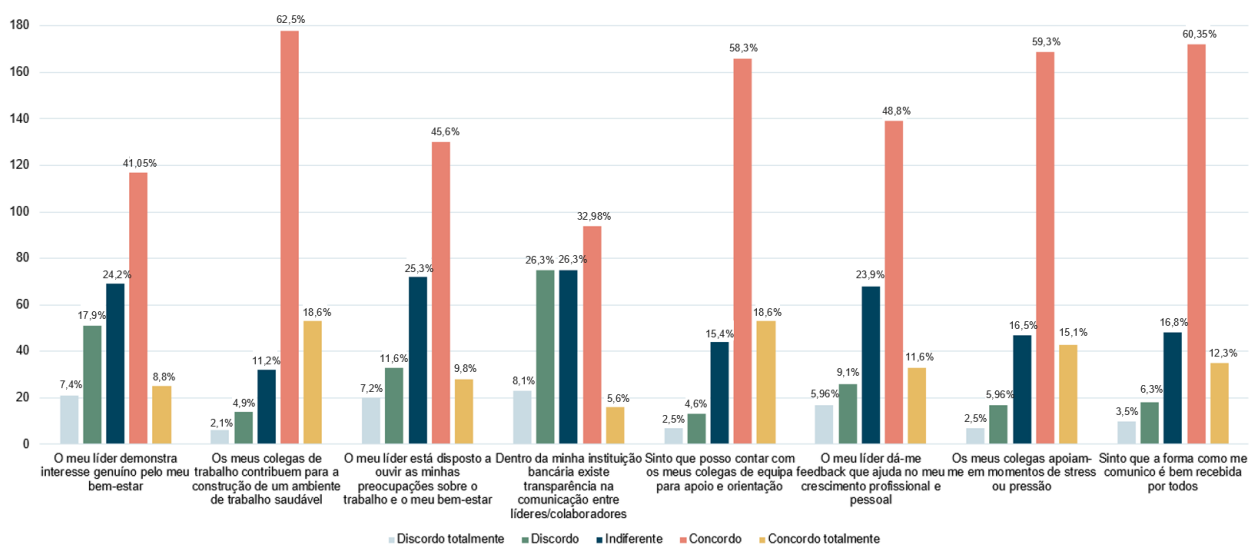
Quando se analisam as respostas relativas ao papel dos colegas, na segunda afirmação “Os meus colegas de trabalho contribuem para a construção de um ambiente de trabalho saudável”, a grande maioria, 62,5% (178) inquiridos, concordou com a afirmação, 18,6% (53) concordaram totalmente, 11,2% (32) mostraram-se indiferentes e, apenas, 4,9% (14) e 2,1% (6) dos inquiridos, discordaram e discordaram totalmente, respetivamente, com a afirmação. A quinta afirmação “Sinto que posso contar com os meus colegas de equipa para apoio e orientação” apresenta também que a grande maioria, 58,3% (166) inquiridos, concorda com a afirmação, 18,6% (53) concordam totalmente, 15,4% (44) ficaram indiferentes a esta afirmação e, 4,6% (13) e 2,5% (7) inquiridos, discordaram e discordaram totalmente, respetivamente, da afirmação. Já na sétima afirmação “Os meus colegas apoiam-me em momentos de stress ou pressão”, 59,3% (169) inquiridos concordaram com a afirmação, 15,1% (43) concordaram totalmente, ficaram indiferentes 16,5% (47) inquiridos e, 5,96% (17) e 2,5% (7) dos inquiridos, discordaram e discordaram totalmente, respetivamente, da afirmação.

Ainda, na quarta afirmação “Dentro da minha instituição bancária existe transparência na comunicação entre líderes/colaboradores”, a maioria não concordou com

a afirmação, mas sim, discordou 26,32% (75) inquiridos e mostrou-se indiferente 26,32% (75), auferindo um total de 52,64% dos inquiridos.

No que diz respeito à forma de como os colaboradores do setor bancário comunicam e, conseqüentemente, como isso é percebido pelos outros, na oitava afirmação “Sinto que a forma como me comunico é bem recebida por todos” a maioria concordou com a afirmação, com 60,35% (172) inquiridos, seguido de 16,84% (48) inquiridos que se mostraram indiferentes.

Gráfico 33 – Perceção da relação entre líder e colegas (n=285)



Fonte: elaboração própria

Pergunta elaborada: Em que medida concorda com as seguintes afirmações:

Capítulo 6 – Conclusões

Capítulo 6 – Conclusões

6.1 Conclusões e resposta à questão de investigação

Esta dissertação de mestrado teve como principal objetivo entender a importância que a comunicação interna exerce na promoção do bem-estar dos colaboradores no setor bancário. Neste sentido, foram delineados objetivos para entender o contributo da comunicação interna na promoção do bem-estar dos colaboradores do setor bancário, enumerando os mesmos: ii) compreender como é desenvolvida e implementada a comunicação interna no setor bancário português; e iii) apurar a perceção do papel da liderança na promoção de um ambiente organizacional positivo, através da comunicação interna e a sua relação com o bem-estar percecionado pelos colaboradores.

A principal questão de investigação deste estudo foi i) **“Qual a contribuição da comunicação interna como ferramenta de promoção do bem-estar dos colaboradores nas organizações do setor bancário português?”**, de forma a obter um estudo mais detalhado, foram desenvolvidas outras duas questões de investigação, como ii) **“A comunicação interna é vista como uma ferramenta benéfica no setor bancário português?”** e iii) **“O bem-estar dos colaboradores é promovido e desenvolvido no setor bancário português?”**

Deste modo e, de forma a responder, às questões de investigação elaboradas, esta dissertação contou com várias etapas, começando pela elaboração de uma revisão de literatura que incluiu três grandes temas– a Comunicação Interna, a Liderança e o Bem-Estar.

Atualmente, organizações enfrentam desafios diários e, para fazer face aos mesmos, é necessário agir em prol da valorização do capital humano (Brandão, 2018). Neste sentido é crucial a importância que a comunicação interna exerce na gestão de uma organização pois, ao serem aplicadas boas estratégias que sejam diferenciadas e aplicadas a cada colaborador, irá contribuir para o sucesso das organizações, visto que, tal como refere Welch e Jackson (2007), “os *stakeholders* internos devem ser vistos como o canal através do qual os gestores consigam alcançar outros *stakeholders* externos” (p. 183). Assim, a comunicação interna é considerada uma ferramenta estratégica que fomenta o

engagement, a satisfação e a motivação dos colaboradores (Marchiori, 2010; Mazzei, 2014; Borcaa & Baesu, 2014; Vercic et al., 2012) porque, ao proporcionar felicidade, satisfação e bem-estar aos colaboradores, os mesmos estão em melhores condições para lidar de uma forma mais positiva com “relacionamentos, stress e mudanças” (Marchiori, 2010, p.152).

De forma a alcançar um ambiente organizacional positivo, o que consequentemente irá influenciar positivamente o *engagement*, a satisfação e a motivação dos colaboradores, com o objetivo de atingir o sucesso organizacional, a importância de uma liderança empática e emocionalmente inteligente é um aspeto fulcral para que os níveis de produtividade aumentem, atendendo às emoções e possíveis frustrações dos colaboradores (Goleman, 2002), criando assim um ambiente seguro e de confiança, acabando por contribuir positivamente para o bem-estar dos colaboradores.

Segundo Mateus (2022), os colaboradores “são uma das partes que mais despoleta a ação das organizações do século XXI, sendo que a valorização do seu bem-estar se apresenta como um dos objetivos atuais da gestão de recursos humanos” (p. 2). Neste sentido, a promoção de bem-estar no trabalho é um tema importante que influencia positivamente a motivação, felicidade e satisfação com o trabalho. Para tal, é necessário que as organizações procurem o desenvolvimento de fatores proporcionem este impacto positivo, começando pelo ambiente físico, as relações interpessoais, o equilíbrio trabalho-família, o reconhecimento e as recompensas, o desenvolvimento profissional, o significado e o propósito, a comunicação efetiva e a cultura organizacional saudável (Nadler & Lawler, 1983; Silva & Ferreira, 2013; Westley, 1979).

Uma vez terminada a revisão de literatura, foi elaborado um inquérito por questionário destinado a colaboradores do setor bancário português, que trabalhem atualmente, ou que já tenham trabalhado neste setor e, as questões apresentadas ao longo do inquérito por questionário, foram construídas de acordo com a revisão de literatura elaborada anteriormente. O questionário incluiu 5 secções, sendo que a primeira foi destinada a uma introdução, a segunda e terceira secções a dados de caracterização dos inquiridos, onde pudemos recolher uma amostra caracterizada por 59,3% pelo sexo feminino, 40,7% pelo sexo masculino, a maioria com idades compreendidas entre os 19 e 28 anos e, também, entre os 47 e 55 anos, e 71,9% dos inquiridos têm um curso do

ensino superior. Na quarta secção do inquérito por questionário, procurámos entender a importância da comunicação interna no setor bancário e na quinta, e última secção, foi analisado o bem-estar dos colaboradores e a importância que a liderança exerce na promoção de um ambiente organizacional positivo.

Desta forma, foi possível chegar a conclusões para responder às duas questões de investigação se consideraram secundárias, mas imprescindíveis para responder à primeira pergunta de investigação.

1ª questão - A comunicação interna é vista como uma ferramenta benéfica dentro do setor bancário português?

Uma vez que a comunicação interna desempenha um papel fundamental na promoção do bem-estar dos colaboradores dentro de uma organização, procurou-se perceber, através desta primeira questão de investigação e junto dos colaboradores do setor bancário, de que forma é aplicada a comunicação interna dentro deste setor e se a mesma é vista como uma ferramenta benéfica.

Para tal, foi elaborada uma secção do inquérito por questionário destinada a entender se a comunicação interna é uma ferramenta benéfica dentro do setor bancário, que meios são utilizados, e como é impactada a perceção dos colaboradores deste setor em relação aos efeitos que a comunicação interna exerce no seu trabalho.

A principal fonte de transmissão de informação dentro do setor bancário, são os meios de comunicação interna, representando a maioria do total de respostas do questionário, com uma percentagem de 55,4% dos inquiridos. Posteriormente, procurou-se perceber, (através da questão 11, 12 e 18 do inquérito por questionário -Anexo B), quais os principais meios de comunicação interna utilizados, tanto para transmitir informação, como para recolher a mesma e, também, analisar a perceção dos colaboradores do setor bancário, em relação aos meios utilizados pela instituição bancária para a qual trabalham. De acordo com, Sá (2008), Garcia (2010) e Duterme (2002), os meios de comunicação interna podem assumir uma forma escrita, oral ou audiovisual. Neste estudo, o meio mais utilizado na transmissão de informação, é um meio escrito,

pois, 88,8% (253) inquiridos, selecionaram a opção “Email” como o meio de comunicação interna que mais utiliza para transmitir informação; a segunda opção mais escolhida “Reuniões presenciais”, é um meio oral. Já no que diz respeito aos meios mais utilizados para a recolha de informação, o meio de comunicação interna mais utilizado, é novamente, um meio escrito, o “Email”. A segunda opção mais escolhida, a “Intranet”, é um meio audiovisual que surgiu com o aparecimento da Web 2.0, que segundo Spoljaric & Vercic (2020) veio alterar o panorama da comunicação interna dentro das organizações.

Já na questão 18 do inquérito por questionário, através do gráfico 16, pode observar-se que na perspetiva dos colaboradores do setor bancário, os meios de comunicação interna mais eficazes, passam pelo “Email”, “Reuniões presenciais” e “Intranet”. No contexto específico do setor bancário, a escolha dos meios de comunicação interna assume um papel mais estratégico, pelo que, devido à variedade de cargos no setor bancário, é essencial que os bancos compreendam profundamente as necessidades e características dos seus colaboradores, de forma a que a informação seja transmitida através dos meios mais adequados para os diferentes grupos dentro da organização, garantindo que as mensagens sejam direcionadas de forma relevante (Bui, 2019).

Além disto, a frequência e clareza da informação transmitida é essencial. Na questão 15, através do gráfico 13, observa-se que a frequência de transmissão de informações dentro das instituições bancárias, deixa os colaboradores satisfeitos, sendo que esta frequência, segundo 37,5% dos inquiridos, é feita semanalmente. Já no que concerne à clareza da informação comunicada, a maioria dos colaboradores do setor bancário, 52,9% (151) consideram clara 42,8% (122) ou muito clara 10,1% (29) a informação transmitida. Pode concluir-se através da questão 13 (gráfico 11) que a comunicação interna é percebida como uma necessidade, e de extrema importância, uma vez que, 63,5% (181) inquiridos classificaram, esta questão, como “Muito importante”. Já, na questão 17 (gráfico 15), 49,8% (142) inquiridos concordaram com a afirmação “a comunicação interna tem melhorado a compreensão das metas e objetivos do banco”, uma vez que, com base na questão 19, os colaboradores estão constantemente a ser informados, através de uma comunicação transparente. Através da mesma, é disponibilizado, aos colaboradores, toda a informação necessária para o desempenho das funções laborais, contribuindo, conseqüentemente, para o alcance dos

objetivos das instituições bancárias. Assim, a comunicação interna exerce um papel imprescindível na gestão que se concentra na dimensão humana (Gonçalves, 2005).

Sendo o setor bancário um setor em constante mudança, acarretando preocupações e stress para os seus colaboradores, é importante que sejam aplicadas estratégias de comunicação transparentes e claras. Assim, os níveis de comprometimento e estímulo à participação proativa dos colaboradores irá aumentar (Marchiori, 2010; Mazzei, 2014; Borcaa & Baesu, 2014; Vercic et al., 2012). Este estudo suporta esta afirmação quando se observa no Gráfico 18 que a comunicação interna impacta positivamente a motivação e satisfação dos colaboradores. Neste sentido, quando esta satisfação e motivação é sentida no local de trabalho, resulta num estado emocional positivo, levando ao aumento de níveis de comprometimento, o que irá ajudar a ultrapassar melhor os desafios diários.

Em resposta à pergunta **“A comunicação interna é vista como uma ferramenta benéfica dentro do setor bancário português?”**, os inquiridos que trabalham neste setor, reconheceram que a comunicação interna pode ser uma ferramenta estratégica que, não só facilita a transmissão e recolha de informações, como também, promove um ambiente organizacional positivo e colaborativo.

2ª questão - O bem-estar dos colaboradores é promovido e desenvolvido dentro do setor bancário português?

A segunda questão teve como principal objetivo analisar se o bem-estar dos colaboradores é promovido e desenvolvido dentro do setor bancário. Para tal, foi desenvolvida uma secção do inquérito por questionário destinada compreender o bem-estar percecionado pelos colaboradores no setor bancário português.

A importância da valorização do capital humano, tem sido, cada vez mais, uma preocupação das organizações, e, por isso, é importante perceber se as instituições do setor bancário também se preocupam com a promoção de um bom desempenho, satisfação e bem-estar dos seus colaboradores (Sant’anna et. al, 2012). Para tal, através do inquérito por questionário, procurou-se perceber a vivência, por parte dos inquiridos, de sentimentos positivos e negativos, uma vez que, segundo Paschoal & Tamayo (2008),

o bem-estar no trabalho é definido como uma “prevalência de emoções positivas no trabalho” (p. 16).

Na questão 21, apresentaram-se 8 sentimentos, 4 positivos – satisfação, motivação, empatia e orgulho - e 4 negativos – stress, frustração, exaustão, descontentamento. No que diz respeito aos sentimentos positivos, como a “Satisfação”, a “Motivação”, a “Empatia” e o “Orgulho”, a maioria dos inquiridos 58,6% (167), 52,6% (150), 60,7% (173) e 57,9% (165), respetivamente, afirmou vivenciar esses sentimentos no local de trabalho, o que vai de encontro ao estudo de Warr (2007). Assim, pode concluir-se que os colaboradores do setor bancário vivenciam as duas dimensões do bem-estar no local de trabalho, sendo que uma das dimensões está relacionada com os sentimentos do mesmo, estando relacionado, conseqüentemente, com a felicidade, proporcionando ao trabalhador sensações de prazer, e, a segunda dimensão se relaciona com a autovalidação, uma vez que, os trabalhadores pois, os mesmos pretendem desenvolver capacidades individuais. Contudo, no que concerne aos sentimentos negativos, observa-se que também são vivenciados pelos colaboradores do setor bancário, principalmente, sentimentos de “Stress”, representando 82,4% (235) dos inquiridos, o é suportado por Paschoal et. al (2010), quando afirmam que se a instituição bancária desenvolve emoções negativas como a raiva, ira, ansiedade, entre outras, isso poderá refletir-se numa má gestão organizacional.

Posteriormente, procurou-se perceber, junto dos colaboradores do setor bancário, a sua perceção em relação ao seu bem-estar no local de trabalho, e se o mesmo é promovido pela organização. Através dos resultados, observa-se que, 40,4% dos inquiridos consideram o seu bem-estar como regular e 35,8% dos inquiridos, consideram o mesmo como “Bom”. Contudo os mesmos assumem que o seu bem-estar é raramente levado em consideração nas políticas e práticas do banco, o que, conseqüentemente, leva a uma taxa negativa de promoção da saúde mental e bem-estar dos colaboradores, uma vez que, a maioria dos inquiridos que trabalham ou já trabalharam no setor bancário, afirmaram que a sua saúde mental e o seu bem-estar físico e psicológico, não são dimensões promovidas dentro da instituição bancária onde trabalham. Neste sentido, pode concluir-se que, neste estudo, o bem-estar da maioria dos colaboradores do setor bancário não é promovido.

A preocupação com a saúde mental e bem-estar dos colaboradores é um aspecto vital na gestão de uma organização. É assim, essencial a criação de recursos de apoio ao bem-estar, não só psicológico como, também, físico (Almeida, 2013; Boneau & Henriet, 1990). Neste estudo, a grande maioria dos inquiridos (73,3%) refere que não existem iniciativas de promoção do bem-estar no setor bancário mas, também foi constatado que existem diferenças, entre o contexto de agência e o contexto de sede, na promoção do bem-estar dos colaboradores, visto que, a maioria de respostas, tanto na oferta de iniciativas que promovam o bem-estar, como na frequência de divulgação das mesmas através de meios de comunicação interna, é tendencialmente positiva no contexto de sede (48,7% e 67,6%, respetivamente).

Já no que concerne ao equilíbrio trabalho-família, visto que é um desafio constante, tanto para as organizações como para os colaboradores, é essencial, que nos dias que correm, a adaptação ao mundo digital seja feita de forma harmoniosa, de forma a não ser só benéfico para as organizações, como também para o bem-estar dos colaboradores, por ser mais cómodo e por facilitar no equilíbrio trabalho-família (Araújo & Lua, 2020). Neste estudo, apesar de 48,4% dos colaboradores do setor bancário conseguirem manter “Às vezes” um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a grande maioria, (65,6%) afirma que não existem opções de flexibilidade por parte das instituições bancárias. No entanto, existem diferenças entre o contexto de agência e contexto de sede, uma vez que em contexto de agência a maioria (86,3%) continua com uma resposta negativa em relação a opções de flexibilidade, mas, em contexto de sede, a situação inverte-se, acabando a maioria por representar uma resposta positiva (64,1%).

O volume de trabalho elevado e a pressão para atingir objetivos, foram dois dos fatores que os colaboradores do setor bancário enumeraram como os que contribuem mais para sentimentos de exaustão física e emocional. Um dos sentimentos negativos mais experimentados pelos inquiridos é a “Exaustão” uma vez mais, a maioria dos colaboradores do setor bancário, afirma sentir exaustão emocional no local de trabalho (58,6%). Esta conclusão concorda com o estudo de Santos & Ceballos (2013), em que as funções laborais que o ser humano exerce ao longo da sua vida, constituem um fator determinante para a delineação de um objetivo de vida; contudo, em muitos casos, o trabalho desenvolvido nem sempre acarreta fatores positivos para a vida do ser humano podendo, em consequência, “ser fonte de exaustão física e psíquica do sujeito” (p.248).

Entre os fatores determinantes do bem-estar dos colaboradores dentro de uma organização, encontram-se o ambiente físico e as relações interpessoais (Nadler & Lawler, 1983; Silva & Ferreira, 2013; Westley, 1979). Neste sentido, as relações com líderes e colegas, contribuem, não só para a criação de um ambiente organizacional positivo, como também para a criação de relações interpessoais. Procurou-se então perceber, junto dos inquiridos se na sua instituição bancária, se sentem à-vontade para exprimir sentimentos de exaustão emocional ao seu líder e/ou aos seus colegas. Os colaboradores do setor bancário sentem-se mais à-vontade com os seus colegas do que com o seu líder. As respostas são tendencialmente mais positivas no que diz respeito à relação com os colegas (63,8%, em respostas de caráter regular “sempre” e “geralmente”), do que quando se considera a relação com os líderes (60,7%, em respostas de caráter pouco regular “raramente” e “às vezes”). A relação entre colaboradores e os seus líderes desempenha um papel crucial no bem-estar e na gestão de um bom funcionamento de uma organização (Brandão & Silva, 2021). Neste sentido, o facto de os colaboradores não aprofundarem as suas relações com os líderes, leva a sensações de insegurança e stress, sendo mais difícil, enfrentar algum desafio organizacional no setor bancário (Gandolfi e Stone, 2017).

Num ambiente competitivo e exigente que caracteriza o setor bancário, a promoção do bem-estar dos colaboradores é um desafio muito importante. A resposta à pergunta **“O bem-estar dos colaboradores é promovido e desenvolvido dentro do setor bancário português?”** é negativa, indicando que os colaboradores deste setor enfrentam desafios que colocam em causa o seu bem-estar, como o stress, a sobrecarga de trabalho e a falta de apoio.

3ª e principal questão de investigação – Qual a contribuição da comunicação interna como ferramenta de promoção do bem-estar dos colaboradores nas organizações do setor bancário português?

Em relação à questão de investigação **“A comunicação interna é vista como uma ferramenta benéfica dentro do setor bancário português?”**, a análise dos dados indica

uma perspetiva positiva em relação à comunicação interna como uma ferramenta benéfica no setor bancário, visto que os colaboradores reconheceram a sua importância.

Já no que concerne à questão de investigação **“O bem-estar dos colaboradores é promovido e desenvolvido dentro do setor bancário português?”**, contrariamente à questão anterior, os resultados foram negativos, uma vez que foi possível concluir que o bem-estar revela desafios significativos, sendo apontado como um crescente obstáculo por parte dos colaboradores do setor bancário, afirmando a falta de iniciativas que promovam o bem-estar, e mencionando problemas de exaustão emocional.

Perante os resultados contrastantes das duas questões de investigação secundárias, é possível verificar que, apesar da comunicação interna ser vista como benéfica no setor bancário, o seu uso na promoção do bem-estar dos colaboradores, não é o mais eficaz e, com base nos resultados obtidos a resposta à principal questão de investigação **“Qual a contribuição da comunicação interna como ferramenta de promoção do bem-estar dos colaboradores nas organizações do setor bancário português?”** é positiva, uma vez que a comunicação interna é, de facto, uma ferramenta utilizada no setor bancário para promover o bem-estar. No entanto, a sua eficácia na utilização desta ferramenta, apresenta evidentes oportunidades de melhoria, de acordo com os resultados deste estudo. Isto deve-se ao desalinhamento com as políticas e práticas organizacionais, uma vez que, no setor bancário, não é demonstrado um compromisso com a saúde mental e com o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores.

Ao melhorar as estratégias de comunicação interna e promover uma cultura de apoio e reconhecimento, as instituições bancárias podem criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados, motivados e conectados com os objetivos da organização. Isto pode ser possível, se as instituições bancárias trabalharem na criação de estratégias de comunicação interna com iniciativas concretas de apoio ao bem-estar dos colaboradores. Começando por incentivar e melhorar as relações entre líderes e subordinados, aplicando medidas de comunicação interna que sejam mais transparentes e eficazes, é também importante que os líderes sejam formados e motivados a participar em programas de desenvolvimento de competências, como a empatia e a inteligência emocional o que irá contribuir para um ambiente de trabalho positivo e para relação mais aberta com os seus subordinados.

Paralelamente, é importante que as instituições bancárias promovam iniciativas de apoio ao bem-estar de igual forma, não criando uma distinção de informação e ações disponibilizadas entre os colaboradores que trabalham em contexto de agência e em contexto de sede. Apesar de todos os colaboradores terem os mesmos direitos, em contexto de agência, em virtude do contacto direto com o público, a pressão percebida acaba por ser maior. Assim, é importante que sejam aplicadas, cada vez mais, medidas de promoção da saúde mental, do bem-estar e iniciativas que promovam também um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Estas medidas são valorizadas quando aplicadas através de uma comunicação interna eficaz, ajudando a reduzir a exaustão física, e emocional sentida pela maioria dos colaboradores do setor bancário e, proporcionando a melhoria da saúde mental dos mesmos.

Este estudo procurou reforçar a importância da comunicação interna como uma ferramenta de promoção do bem-estar dos colaboradores no setor bancário, dado que, este setor expõe os seus colaboradores a várias pressões, resultando na incidência e aumento do *stress* e exaustão emocional. Assim, este estudo torna-se pertinente para todos os líderes que integram o setor bancário, destacando a necessidade de investir em boas estratégias de comunicação interna, que promovam um ambiente de trabalho que seja motivador, transparente, de confiança e saudável e, também, que contribuam, não só para o bem-estar profissional, como também para o bem-estar pessoal dos colaboradores.

A comunicação interna não é apenas uma ferramenta, é um alicerce sobre o qual é dada a possibilidade de construir um ambiente organizacional positivo, promovendo o bem-estar de todos dentro de uma organização.

6.2 Contribuições

Com base no enquadramento teórico, podemos concluir que este estudo obteve uma base estrutural em três grandes temas – Comunicação interna, liderança positiva e bem-estar dos colaboradores - que constroem um ambiente organizacional positivo, proporcionando o aumento dos níveis de satisfação e motivação dos colaboradores, levando ao sucesso organizacional.

A consciencialização da importância do bem-estar dos colaboradores no setor bancário é uma das principais contribuições pretendidas com este estudo. Deste modo, apela-se ao reconhecimento, por parte das instituições bancárias, que o bem-estar dos seus colaboradores não está a ser promovido adequadamente e, assim, expressa-se alguma necessidade em enfrentar os desafios associados à saúde mental e emocional dos colaboradores no setor bancário.

Para isto, a importância da comunicação interna torna-se uma ferramenta importante na promoção do bem-estar. Neste estudo aponta-se que a transmissão de informação de forma clara, empática e transparente, é um dos fatores essenciais para a criação de um ambiente de trabalho positivo e saudável. Deste modo, e com base nas conclusões deste estudo pretende-se sugerir às instituições bancárias que a implementação de medidas de promoção do bem-estar, através de uma comunicação interna eficaz, iniciativas que podem ser programas de bem-estar, flexibilidade laboral, apoio psicológico, entre outros parece ser importante. Assim, a implementação de medidas de bem-estar, informadas através de uma comunicação interna cuidadosamente planeada, poderá levar à redução dos níveis de exaustão, física e emocional, dos colaboradores do setor bancário.

Existe ainda uma elevada necessidade de criação de uma cultura de comunicação aberta, e de apoio, onde os colaboradores possam expressar as suas preocupações e desafios, aos seus líderes, procurando melhorar significativamente as relações entre colaboradores e líder e/ou colegas.

6.3 Limitações e sugestões para investigação futura

6.3.1 Limitações da investigação

Ao elaborar a presente investigação, surgiram algumas limitações que, em estudos futuros, é necessário ter em consideração. Neste sentido, salienta-se a dificuldade em elaborar um estudo de caso, algo que foi pensado no início da delimitação desta

dissertação, contudo, não nos foi possível e optou-se assim, pela realização de um estudo mais abrangente, incidindo, sobre todo o setor bancário português.

É de salientar também a dificuldade em obter uma amostra representativa do setor, por ser uma temática sensível, e apesar do inquérito por questionário ser totalmente anónimo.

Importa também referir que, por ser um inquérito por questionário, as respostas dos colaboradores podem ser influenciadas pela tendência de responder de forma socialmente desejável, em vez de expressarem opiniões genuínas.

6.3.2 Sugestões para investigação futura

Optar pela realização de um estudo de caso será uma boa alternativa para realizar este estudo, uma vez que a investigação será feita num contexto específico e detalhado e, assim, os dados recolhidos serão precisos, e mais ricos, porque poderão abordar um contexto individual, o que, não só enriquece a pesquisa, como também permite obter *insights* contextuais detalhados para entender os fatores subjacentes à importância da comunicação interna, na promoção do bem-estar dos colaboradores no setor bancário.

Conduzir entrevistas detalhadas poderá resultar numa compreensão mais completa e autêntica, ou seja, através do método de inquérito por entrevista, é possível, por exemplo analisar a comunicação não verbal e elicitar respostas e exemplos aos entrevistados, o que irá acrescentar uma camada extra de profundidade à investigação, uma vez que, posturas e expressões faciais podem revelar emoções e sentimentos que não sejam possíveis de recolher através de um inquérito por questionário. os exemplos poderão contribuir para compreender melhor processos e perceções.

Por ultimo, uma comparação entre bancos portugueses e bancos estrangeiros ampliará o campo de pesquisa, onde, será possível, contrastar as práticas e políticas praticadas em contextos diferentes, sendo possível realizar uma comparação transnacional, o que terá efeitos positivos, não só em termos académicos, como também

poderá ter implicações práticas, sendo possível identificar padrões, diferenças e melhores práticas, que poderão proporcionar melhorias na aplicação da comunicação interna como meio de promoção do bem-estar dos colaboradores no setor bancário.

Referências Bibliográficas

- Almeida, A. F. (2021). A empatia como ferramenta na liderança: um estudo sobre a importância do tema para o futuro oficial do Exército brasileiro e sua percepção no corpo de cadetes na Academia Militar das Agulhas Negras. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9879/1/CAD%208433%20FALC%C3%83O.pdf>
- Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Comunicação e Ciências Empresariais*, 8, 91–103. Disponível em: <https://exedrajournal.com/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf>
- APB. (2022). Overview do Setor Bancário Português. Disponível em: https://www.apb.pt/content/files/Overview_do_Sector_Bancario_Portugues_PT_Dezembro-2022_080823.pdf
- APB. (2023). Apresentação McKinsey. Disponível em: https://www.apb.pt/content/files/Apresentao_McKinsey.pdf
- Araújo, T. M. D., & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46.
- Arins, A. (2013). Internal communication channels within a Multinational Organisation- GoldenMoments Ltd. June. Disponível em: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62997/Bachelors_Thesis.pdf
- Aysha Frost (2020). The Ultimate List of Happiness & Wellbeing at Work Quotes. Haptivate. Disponível em: <https://haptivate.co.uk/blog/the-ultimate-list-of-happiness-wellbeing-at-work-quotes/>
- Azevedo, C. R. (2014). Instrumentos de avaliação da empatia: uma revisão sistemática da literatura. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/102339/000933804.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 13-25. Disponível em: <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden
- Bell, J. (2010). Doing your project: A guide for first-time researchers in education, health and social science (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Berlo, D. (2003). O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática. São Paulo: M. Fontes.
- Beutler, M. M., & Neves, L. F. C. (2017). O processo de comunicação interna nas organizações e seus reflexos no comportamento dos colaboradores: o caso do setor de saúde do Sesi Sapiranga. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE*, (6), 73-95. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/523>
- Bilhim, J. A. F. (2008). A Comunicação Organizacional. In Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas. (7th ed.). 329-338. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Disponível em: https://issuu.com/editorial-iscsp.ulisboa/docs/teoria_organizacional_7ed
- Boneu, F., & Henriot, B. (1990). Audit de la communication interne. Paris: Collection Audit
- Borca, C & Baesu, V. (2014), A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 124, pp. 496–503. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814020606?via%3Dihub>
- Bordenave, J. D. (2006). A comunicação como processo. In Além dos Meios e Mensagens: Introdução à Comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. (pp. 11- 27). Vozes Petrópolis.
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). Os estilos de liderança nas organizações. *XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-*

Graduação–Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em:

https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf

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

Brandão, N. G., & Silva, I. (2021). O papel dos líderes de equipa para a comunicação interna nas organizações: estudo de caso IKEA Loures. *XI Congresso Da SOPCOM: Comunicação, Turismo E Cultura*, 197–209.

Broom, G., & Sha, B. (2013), *Cutlip and Center’s Effective Public Relations*, 11, San Diego State University: Pearson. Disponível em:
https://wartafeminis.files.wordpress.com/2020/07/glen-m.-broom_-bey-ling-sha-cutlip-and-centers-effective-public-relations-pearson-college-division.pdf

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.

Bui, T. L. (2019). *Internal communication in the digital workplace: digital communication channels and employee engagement*. September.
<https://www.theseus.fi/handle/10024/260741>

Cardoso, O. de O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123–1144.
Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rap/a/Wzm35MwM3s5ntxL3GqPnrsF/abstract/?lang=pt>

Carvalho, A. (2012). *Comunicação Interna* [Monografia, AVM Faculdade Integrada]. Universidade Cândido Mendes.
http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K220888.pdf

Cheney, G. and Christensen, L. (2001), *Organizational identity linkages between internal and external communication*, in Jablin, F.M. and Putnam, L.L. (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA.

- Chmielecki, M. (2015). Factors influencing effectiveness of internal communication. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 23(2), pp. 24-38.
- Coelho, F., Silva, A. & Moreira, M. (2017), “Bem-Estar no Trabalho: Um estudo com trabalhadores de uma rede cooperativista de trabalho médico”, *Revista Foco*, volume 10 (nº 1), pp. 118-133;
- Cooley, C. H. (1909). *The Significance of Communication*. In *Social Organization: a study of the larger mind*. 61-65, New York: Charles Scribner's Sons.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Deshaies, B. (1992). *Metodologia da investigação em ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Diener, E., & Scollon, C. (2003). Subjective Well-Being Is Desirable, But Not the Summum Bonum. *Interdisciplinary Workshop on Well-Being*, 1–20. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228604713_Subjective_well-being_is_desirable_but_not_the_summum_bonum
- Duterme, C. (2002), *A Comunicação Interna na Empresa – a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Instituto Piaget, Lisboa.
- Estadão. (2022). *Futuro das agências bancárias*. O Estado de S. Paulo. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/comportamento/futuro-das-agencias-bancarias/>
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. USA: West Publishing Company.
- Fonte, M. (2016) *A influência da comunicação interna para a motivação, satisfação e comprometimento dos colaboradores nas organizações – Estudo de caso: ALTRAN Portugal*. Faculdade de ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa, Portugal.
- Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação da concepção à realização*. Lusociência Edições Técnicas e Científicas.

- Frank, A. and Brownell, J. (1989), *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*, Holt, Rinehart and Winston, Orlando, FL.
- Fuller, M., Jong, M., Kamans, E., Wolfensberger, M., & Van Vuuren, M. (2023). Empathy Competencies and Behaviors in Professional Communication Interactions: Self Versus Client Assessments. *Business and Professional Communication Quarterly*.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Revista De Management Comparat International*, 18(1), 18. Disponível em: <https://rmci.ase.ro/no18vol1/02.pdf>
- Garcia, A. (2010). A Contribuição da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores de uma Organização: Estudo de Caso XP Investimentos, Matriz Rio de Janeiro/RJ. Trabalho de conclusão do curso de Comunicação Social - Escola Superior de Propaganda e Marketing. Porto Alegre.
- Gerdes, K. E., & Segal, E. (2011). Importance of empathy for social work practice: Integrating new science. *Social Work*, 56(2), 141 - 148. <https://academic.oup.com/sw/article-abstract/56/2/141/1882569?redirectedFrom=fulltext>
- Gil, A. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (2ª ed.). Atlas.
- Gil, C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6th ed.). Atlas.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.
- Gomes, A. R. (2020). Coaching efficacy: The leadership efficacy model. *Coaching for human development and performance in sports*, 43-72.
- Gonçalves, M. H. S. (2005). *Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a arte da acção comunicacional*. Livro de Actas 4º Sopcom.

- González, P., Peiró, J. M., & Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. In J. M. Peiró, & F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo: Volumen II. Aspectos psicosociales del trabajo* (pp. 161-186). Madrid, Spain: Síntesis.
- Hardee, J. T. (2003). An overview of empathy. *The Permanente Journal*, 7(4), 51.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.
- Hudcova, S. (2014). Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 50–62.
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public health nutrition*, 12(8), 1029-1029.
- Huot, R. (2003). *Méthodes quantitatives pour les sciences humaines*. Presses Université Laval.
- Integrada, A. V. M. F. (2012). *Comunicação interna*.
- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2018). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Reavie*, 22(1), 1-18.
- Kruse, K. (2012, outubro 16). 100 Beste Quotes on Leadership. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/10/16/quotes-on-leadership/?sh=5b7115f32feb>
- Kunsch, M. M. (2012). As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: Recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom – RBCC* 25(2). 267-289.

- Kunsch, M. M. K. (2020). Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In *Comunicação estratégica e integrada: a visão de 23 renomados autores em 5 países*. 87-104. Rede Integrada.
- Longhi, C. F. (2016). Inteligência Emocional X Liderança. In Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha (pp. 899-913). Disponível em: https://web.archive.org/web/20180503062723id_/http://ojs.fsg.br/index.php/pesquisaext%20ensao/article/viewFile/2338/1836
- Lyubomirsky S, Tucker KL. 1998. Implications of individual differences in subjective happiness for perceiving, interpreting, and thinking about life events. *Motiv. Emot.* 22:155–86
- Macaca, A. (2021). Agentes económicos excedentários e deficitários. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/agentes-econ%C3%B3micos-excedent%C3%A1rios-e-deficit%C3%A1rio-macaca/?originalSubdomain=pt>
- Mais. (2021). Estudo sobre burnout no setor bancário. Disponível em: https://www.mais.pt/atividadesindical/informacao/on_line/Paginas/Mais%20Bancario%20online%209/estudoburnout.aspx
- Marchiori, M. (2006) *Cultura e comunicação organizacional*. Divisão de São Caetano do Sul, Brasil.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, 9(17), 145-159. http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna.pdf
- Mateus, A. F. (2022). A gestão da comunicação interna para o bem-estar nas organizações. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review/Revista Internacional de Cultura Visual*, 10(4), 1-18.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal* 19 (1), pp. 82-95.
- Mc P Hee, R. D. & Zaug, P.(2000) *The communicative constitution of organizations: a framework for explanation*. In: T H E WESTERN STATES COMMUNICATION ASSOCIATION CONVENTION. San Francisco, USA.
- McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.
- Mohajan, K. (2020). Quantitative research: A successful investigation in natural and social sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9(4), 50–79.
- Nadler, D. A., & Lawler III, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11, 20-30.
- Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61–74. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4
- Novo, R. (2005). Bem-estar e psicologia: conceitos e propostas de avaliação. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 20, 183-203. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/17844/1/2005%20BEP%20RIDEP.pdf>
- Oliveira, R. A. (2012). *A Influência da Comunicação Interna no Comprometimento Organizacional - O Caso Da GCI*. 80.

- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones (2nd ed.). Dykinson. Disponível em:
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/manual_de_comunicacion_guia_para_gestionar_el_conocimiento_la_informacion_y_las_relaciones_humanas_en_empresas_y_organizaciones-carlos_ongallo.pdf
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22.
- Pereira, M., de Melo, H. D. S., Soares, L. C. C. P., & Nolasco, G. R. S. (2019). A importância da inteligência emocional na liderança e a sua relação com o ambiente organizacional. *Humanidades & Inovação*, 6(8), 87-101. Disponível em:
<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/1083>
- Petrides, K. (2009). Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). *Assessing Emotional Intelligence, The Springer Series*.
- Petrides, K. (2010). Trait Emotional Intelligence Theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 136-139.
- Quivy, R., & Campenhoudt, Van. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R., Van Campenhoudt, L., & Santos, R. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ribeiro, N., et al (2013). *A virtude nas organizações: Fonte de Progresso e Sustentabilidade*. Sinais de Fogo.
- Roazzi, A., & Souza, B. C. D. (2002). Repensando a inteligência. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 12, 31-55. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/paideia/a/BpmxTfgcLhgc8zRrbZ3CkDk/?format=html&lang=pt>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamento Organizacional*. Pearson.

- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rogala, A., & Bialowas, S. (2016). *Communication in organizational environments: functions, determinants and areas of influence*. Springer.
- Rooke, D., & Torbert, W. (2005). 7 transformations of leadership. *Harvard Business Review*, 83(4), 66-76. Disponível em: <http://www.sciepub.com/reference/123734>
- Ruão, T. (2016). A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho Braga. CS Edições. Portugal. Disponível em: http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/41119/1/TR_2016_organizacao-comunicativa.pdf
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Sá, C. (2008). A Comunicação Interna na empresa Faurecia. Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação - Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.
- Sá, P., & Paixão, F. (2015). Competências-chave para todos no séc. XXI: orientações emergentes do contexto europeu. *Revista Interações*, 11(39).
- Santos, B. (2019). A importância da comunicação interna na gestão organizacional. Anhanguera.
- Silva, C. A. D., & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 29, 331-339. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/sQvTWxmcm68d88XjWg8yxMH/?format=pdf&lang=pt>

- Silva, N. M. C., Lourenço, P. R., Peralta, C. F., & de Carvalho, C. M. S. (2010). A inteligência emocional: da clarificação do constructo à sua aplicabilidade ao exercício da liderança. *Psychologica*, (52-II), 623-642.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24, 201-209. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/ptp/a/ZkX7Q4gd9mLQXnH7xbMgbpM/?format=pdf&lang=pt>
- Sirvanathan, N., Arnold, K., Turner, N., & Barling, J. (2004). Leading well: transformational leadership and well-being. *Positive psychology in practice*, 241- 255. Disponível em:
<https://scihub.tw/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9780470939338.ch15>
- Tay, L. (2018). Handbook of well-being. E. Diener, & S. Oishi (Eds.). Noba Scholar.
- Teixeira, S. (1998). Gestão das organizações. Amadora: McGraw-Hill.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 55, 5–37.
- Tzouramani, E. (2017). Liderança e Empatia. In: Marques, J., Dhiman, S. (eds) *Leadership Today*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-31036-7_11
- Vercic, A. & Spoljaric, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, Volume 46, Issue 3.
- Vercic, A. T. et al. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38, pp. 223-230.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of happiness studies*, 9, 41-79.

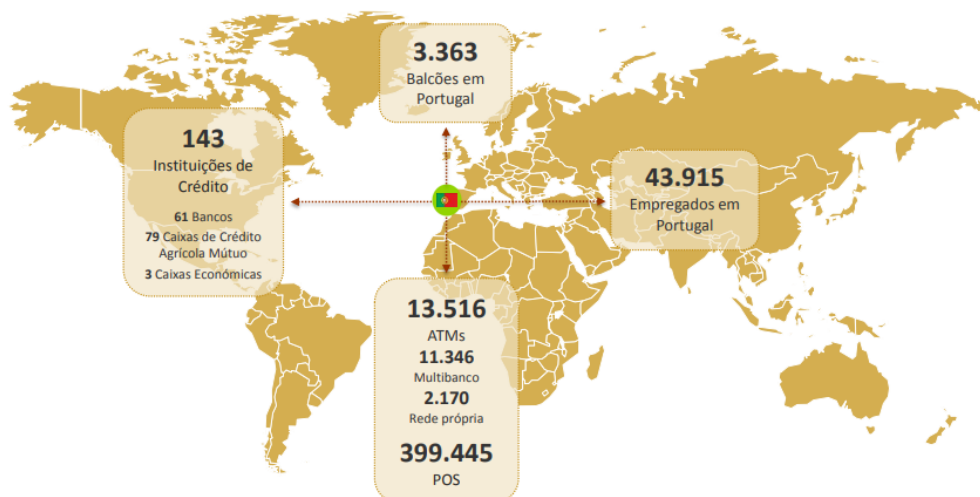
Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177–198. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280710744847/full/html>

Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human relations*, 32(2), 113-123.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Nova Jersey: Prentice Hall.

Anexos

Anexo A – Overview do Setor Bancário Português



Fonte: APB – Associação Portuguesa de Bancos (julho 2023)

Anexo B – Instrumento de recolha de dados utilizado: Inquérito por questionário

Introdução

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação com especialização em Comunicação, Marketing e Publicidade da Universidade Católica Portuguesa. O objetivo do mesmo é explorar a importância da comunicação interna na promoção do bem-estar dos colaboradores no setor bancário.

O tempo médio para a realização deste questionário é de 6 a 10 minutos.

Os dados recolhidos serão tratados apenas de forma agregada e para fins exclusivamente académicos.

Agradeço desde já o seu contributo e disponibilidade.

Qualquer questão pode ser esclarecida através do email: s-fspgomes@ucp.pt (Filipa Gomes)

1. Após a leitura da introdução, concordo com a participação da realização do presente questionário.

- a. Concordo (Questionário continua)
- b. Não concordo (Questionário termina)

Secção 1 – Dados de caracterização

- 1. Género
 - a. Masculino
 - b. Feminino
 - c. Prefiro não dizer
 - d. Outro (opção aberta)

- 2. Idade
 - a. (Resposta aberta)

- 3. Habilitações académicas
 - a. Ensino secundário
 - b. Bacharelato
 - c. Licenciatura
 - d. Pós-Graduação
 - e. Mestrado
 - f. Doutoramento
 - g. Outra (opção aberta)

- 4. Trabalha/trabalhou no setor bancário?
 - a. Sim, trabalho atualmente (Questionário continua)
 - b. Sim, já trabalhei (Questionário continua)
 - c. Não (Questionário termina)

Secção 2 – Informações Gerais

- 5. Qual a instituição bancária onde trabalha/trabalhou?
 - a. Abanca
 - b. ActivoBank
 - c. BBVA
 - d. BPI
 - e. Banco Best
 - f. Banco CTT
 - g. Banco Montepio
 - h. Bankinter
 - i. Caixa Geral de Depósitos
 - j. Crédito Agrícola
 - k. EuroBic
 - l. Millennium BCP
 - m. Santander
 - n. Novo Banco
 - o. Outro (opção aberta)

6. Antiguidade no setor bancário
 - a. < 1 ano
 - b. 1 – 5 anos
 - c. 6 – 10 anos
 - d. 11 – 15 anos
 - e. 16 – 20 anos
 - f. > 20 anos

7. Assume/assumiu algum cargo de liderança?
 - a. Sim, assumo atualmente um cargo de liderança
 - b. Sim, já assumi um cargo de liderança
 - c. Não

8. Onde é que exerce o seu trabalho dentro da instituição bancária?
 - a. Sede
 - b. Agência
 - c. Outro (opção aberta)

9. Qual é o seu cargo?
 - a. Resposta aberta

Secção 3 – Comunicação Interna

10. Qual é a principal fonte de transmissão de informação dentro da sua instituição bancária?
 - a. Chefia
 - b. Meios de comunicação interna
 - c. Conversas informais com colegas
 - d. Comunicação proveniente da Administração
 - e. Comunicação proveniente dos Recursos Humanos
 - f. Outra (opção aberta)

11. Qual/quais os meios de comunicação interna que mais utiliza para **transmitir** informação? (selecione até 3 opções)
 - a. Email
 - b. Reuniões presenciais
 - c. Intranet
 - d. Videochamadas
 - e. Chats internos
 - f. Newsletter
 - g. Eventos internos

12. Qual/quais os meios de comunicação interna que mais utiliza para **recolher** informação? (selecione até 3 opções)
 - a. Email

- b. Reuniões presenciais
 - c. Intranet
 - d. Videochamadas
 - e. Chats internos
 - f. Newsletter
 - g. Eventos internos
13. Como é que avalia a importância da comunicação interna dentro da sua instituição bancária? (escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 “nada importante” e 5 “muito importante”)
- a. Nada importante
 - b. Pouco importante
 - c. Indiferente
 - d. Importante
 - e. Muito importante
14. Com que frequência recebe atualizações sobre as políticas e mudanças internas da sua instituição bancária?
- a. Diariamente
 - b. Semanalmente
 - c. Mensalmente
 - d. Raramente
 - e. Nunca
15. Como se sente em relação à frequência das atualizações e informações transmitidas? (escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 “completamente insatisfeito” e 5 “completamente satisfeito”)
16. Como avalia a clareza das informações comunicadas pela empresa? (escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 “nada clara” e 5 “muito claras”)
- a. Nada claras
 - b. Pouco claras
 - c. Neutra
 - d. Claras
 - e. Muito claras
17. Por favor, refira em que medida concorda com a seguinte afirmação: a comunicação interna tem melhorado a compreensão das metas e objetivos do banco? (escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”)
18. Que canais de comunicação acha mais eficazes para a transmissão de informação? (Selecione até 3 opções)
- a. Email
 - b. Reuniões presenciais
 - c. Intranet
 - d. Videochamadas

- e. Chats internos
- f. Newsletter
- g. Eventos internos
- h. Chamadas telefônicas

19. Relativamente à informação transmitida pela sua instituição bancária, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
O meu banco mantém os colaboradores informados					
Compreendo toda a informação transmitida					
O conteúdo da informação transmitida é sempre relevante					
Os canais de comunicação internos utilizados são adequados					
Recebo a informação necessária para desempenhar as minhas funções					
Tenho a oportunidade de expor o que estou a pensar/sentir através de uma comunicação aberta					

20. Em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Estar bem informado(a) ajuda-me a lidar melhor com os desafios diários do meu trabalho					
A comunicação interna impacta positivamente a minha motivação no trabalho					
A comunicação interna impacta positivamente a minha satisfação no trabalho					
A instituição bancária onde trabalho transmite segurança					
A instituição bancária onde trabalho transmite confiança					

Secção 4 – Bem-Estar no trabalho

21. Em relação aos seguintes sentimentos, qual o seu grau de concordância sobre a sua vivência dos mesmos no seu trabalho?

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Satisfação (sinto-me contente com o trabalho realizado e com os resultados alcançados)					
Motivação (Realizo com prazer e felicidade as tarefas que me são propostas)					
Empatia (Sinto conexão com os meus colegas e importo-me com o bem-estar deles e vice-versa)					
Orgulho (Sinto orgulho das contribuições e do papel que desempenho na organização)					
Stress (Sinto pressão e sobrecarga)					
Frustração (Sinto-me incapaz de lidar com obstáculos ou desafios)					
Exaustão (Sinto-me emocionalmente e fisicamente esgotado(a) devido ao trabalho)					
Descontentamento (Sinto insatisfação com o trabalho, ambiente ou tarefas)					

22. Como descreve o nível geral de bem-estar no seu ambiente de trabalho?

- Excelente
- Bom
- Regular
- Mau
- Muito Mau

23. Considera que o seu bem-estar é levado em consideração nas políticas e práticas do banco?

- Sim, sempre
- Às vezes
- Raramente
- Não, nunca

24. Acredita que a cultura da sua instituição bancária promove a saúde mental dos colaboradores? (escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”)
25. Acredita que a cultura da sua instituição bancária promove o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores? (escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”)
26. Sente que a carga de trabalho interfere negativamente no seu bem-estar?
- Sempre
 - Geralmente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
27. O banco oferece programas ou recursos para promover o bem-estar dos colaboradores? (p.e. programas de aconselhamento, palestras sobre o bem-estar, atividades de relaxamento, e.o)
- Sim
 - Não
28. Se sim, de que iniciativas se recorda?
29. Com que regularidade recebe, através dos meios de comunicação interna, ações de promoção do seu bem-estar?
30. Consegue manter um equilíbrio saudável entre a sua vida profissional e pessoal?
- Sempre
 - Geralmente
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
31. O banco oferece opções de flexibilidade no horário de trabalho, como trabalho remoto ou horários flexíveis, que permitam que cuide do seu bem-estar pessoal?
- Sim
 - Não
32. Com que frequência sente exaustão emocional no trabalho? (escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 “nunca” e 5 “frequentemente”)
33. Quais os fatores que acredita que contribuem mais para a sua exaustão emocional no ambiente de trabalho? (Selecione, por favor, todas as opções que se apliquem)
- Carga de trabalho excessiva
 - Pressão para atingir objetivos
 - Conflitos interpessoais

- d. Falta de reconhecimento
 - e. Falta de comunicação
 - f. Falta de apoio
 - g. Outro (opção aberta)
34. Sente-se à vontade para exprimir sentimentos de exaustão emocional ou dificuldades que enfrenta no decorrer das suas funções laborais com o seu líder?
- a. Sempre
 - b. Geralmente
 - c. Às vezes
 - d. Raramente
 - e. Nunca
35. Sente-se à vontade para exprimir sentimentos de exaustão emocional ou dificuldades que enfrenta no decorrer das suas funções laborais com os seus colegas?
- a. Sempre
 - b. Geralmente
 - c. Às vezes
 - d. Raramente
 - e. Nunca

36. Em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
O meu líder demonstra interesse genuíno pelo meu bem-estar					
Os meus colegas de trabalho contribuem para a construção de um ambiente de trabalho saudável					
O meu líder está disposto a ouvir as minhas preocupações sobre o trabalho e o meu bem-estar					
Dentro da minha instituição bancária existe transparência na comunicação entre líderes/colaboradores					
Sinto que posso contar com os meus colegas de equipa para apoio e orientação					
O meu líder dá-me feedback que ajuda no meu crescimento profissional e pessoal					
Os meus colegas apoiam-me em momentos de stress ou pressão					

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

Secção 5 – Conclusão

Muito obrigada pela sua participação e por ter dedicado o seu tempo. As suas respostas serão essenciais para a realização desta dissertação.