



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O CONTRIBUTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA
CULTURA GERACIONAL – ESTUDO DE CASO:
SIEMENS PORTUGAL

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

Por

Carolina Wimmer de Carvalho Perez da Cunha

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro de 2020



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O CONTRIBUTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA
CULTURA GERACIONAL – ESTUDO DE CASO:
SIEMENS PORTUGAL

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

Por

Carolina Wimmer de Carvalho Perez da Cunha

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Novembro de 2020

Resumo

Grande parte das organizações atravessam constantemente o desafio de se adaptarem às mudanças que se fazem sentir à escala global. As gerações são um dos desafios que as organizações devem saber gerir, pois são hoje uma realidade que não se limita à existência de apenas uma ou duas gerações, mas sim de uma verdadeira convivência geracional.

As organizações devem garantir uma constante atualização e preocupação com as diferentes gerações, garantindo um acompanhamento personalizado, demonstrando que se preocupam em estar informados sobre as diferentes características de cada geração. Grande parte do sucesso da gestão de pessoas depende da eficácia da comunicação interna, sendo que é através de uma boa implementação que se garante que os colaboradores estejam motivados e que apresentem níveis de *engagement* elevados. Perante uma existência de diferentes gerações, a maneira de comunicar multiplica-se por tantas vezes quantas as gerações existentes, sendo fulcral que esta realidade não seja entendida como um problema, mas sim como uma oportunidade de crescimento e de sucesso organizacional.

Ao considerar a cultura organizacional da Siemens Portugal implica que se considerem as quatro diferentes gerações presentes na organização, desde os *Baby Boomers* com um estilo de comunicação mais diplomático aos recém-chegados membros da Geração Z que para eles a comunicação só faz sentido se for complementada por tecnologia.

Neste sentido, a comunicação interna e o seu contributo nos níveis de *engagement* dos colaboradores tem vindo a ser alvo de estudo, pois a sua eficácia pode conduzir a resultados organizacionais bastante positivos. Assim, de forma a conhecer-se os níveis de *engagement* das diferentes gerações de colaboradores, pretendeu-se estudar qual o impacto que a comunicação interna detém sobre esta variável e, de que forma as diferentes gerações percecionam o contributo da mesma.

Nesta dissertação foi possível concluir que todas as gerações presentes na Siemens Portugal valorizam o papel da comunicação interna e que o bom funcionamento da mesma influencia positivamente os níveis de *engagement* dos colaboradores.

Palavra-Chave: Gerações; Comunicação Interna; *Engagement*; Cultura Organizacional

Abstract

Most organizations are constantly facing the challenge of adapting to changes on a global scale. The generations are one of the challenges that organizations must know how to manage, because they are today a reality that is not limited to the existence of only one or two generations, but a true generational coexistence.

Organizations must guarantee a constant updating and concern with the different generations, guaranteeing a personalized follow-up, showing that they are concerned about being informed about the different characteristics of each generation. A great part of the success of people management depends on the effectiveness of internal communication, and it is through a good implementation that it is guaranteed that employees are motivated and have high levels of engagement. Faced with the existence of different generations, the way to communicate is multiplied as many times as the existing generations, being crucial that this reality is not understood as a problem, but rather as an opportunity for growth and organizational success.

When considering Siemens Portugal's organizational culture, it implies considering the four different generations present in the organization, from Baby Boomers with a more diplomatic style of communication to the newcomers who are members of Generation Z that for them, communication only makes sense if complemented by technology.

In this sense, internal communication and its contribution in the levels of employee engagement has been the target of study, because its effectiveness can lead to very positive organizational results. Thus, in order to know the levels of engagement of the different generations of employees, it was intended to study what impact internal communication has on this variable and how the different generations perceive its contribution.

In this dissertation it was possible to conclude that all generations present at Siemens Portugal value the role of internal communication and that the good functioning of the same influence positively influences the levels of employee engagement.

Keywords: Generations; Internal Communication; Engagement; Organizational Culture

Agradecimentos

Para quem me conhece, sabe que quando faço algo, pretendo fazê-lo bem! Um dos meus grandes objetivos sempre foi finalizar o mestrado em algo que tanto gosto: Comunicação.

No entanto, apesar de o ter feito sozinha, seria impossível dar este passo tão marcante sem a força e incentivo de algumas pessoas muito especiais na minha vida.

Por isso, agradeço:

Especialmente ao meu Avô Zé, pois apesar de ter partido demasiado cedo, foi um dos maiores pilares na minha vida, tendo feito até demais do seu papel como “avô”. Com uma enorme saudade, dedico este trabalho ao meu Avô Zé, por nunca me ter deixado desistir de nada na vida e por me ter dado sempre tantas forças em momentos difíceis. Sei que estará para sempre a olhar por mim e a continuar a guiar o meu caminho. Obrigada Avô, por tudo!

Aos meus Pais, por todo o apoio neste ano difícil e por nunca terem duvidado das minhas capacidades. É muito graças aos dois que cheguei onde cheguei e que nunca desisti de alcançar os meus objetivos. Obrigada!

Aos meus Irmãos, Tomás e Vicente, que levaram muito com o meu lado menos bom ao longo deste ano. Sei bem como posso ter sido maçadora com ambos e, por isso, agradeço aos meus dois irmãos mais novos por continuarem ao meu lado como sempre. Obrigada Más e Vi!

Ao Duarte, por nunca ter duvidado de mim. Por me ter dado na cabeça, por me ter feito abrir os olhos em momentos de crise, em momentos de desespero. Por ser o meu melhor amigo e por ter sido o meu maior pilar ao longo deste ano. Obrigada Duarte!

Aos meus melhores amigos, por me terem dado forças, enviado mensagens motivadoras e por me terem acompanhado ao longo deste ano. A amizade é mesmo das melhores coisas que temos na vida, e que bons amigos que tenho! Obrigada a vocês por terem sempre estado do meu lado!

Ao Professor Nuno Brandão que passados tantos anos a ter-me como aluna aceitou ser meu orientador. E que grande Orientador! Obrigada Professor, por toda a sua disponibilidade e profissionalismo e, acima de tudo, por nunca ter duvidado de mim. Conseguimos!

À Siemens Portugal e a todos os colaboradores que me ajudaram a completar este projeto e por me terem possibilitado a minha primeira experiência profissional.

Obrigada a todos!

Índice

Introdução	1
Capítulo I - O Papel da Motivação e <i>Engagement</i> na Identidade e Cultura Organizacional	4
1. Identidade e Cultura Organizacional	4
2. A Motivação e Satisfação Organizacional	14
3. O <i>Engagement</i> dos Colaboradores	24
Capítulo II - As Diferenças Geracionais nas Organizações	31
1. Conceito e Teoria Geracional	31
2. Diferenças Geracionais na Organização	37
3. Convivência Geracional	50
Capítulo III - O Papel Da Comunicação Interna na Cultura Geracional	60
1. O Contributo de uma Comunicação Interna Estratégica na Organização	60
2. Instrumentos, Modos e Suportes de Comunicação Interna	72
3. A importância da Comunicação Interna numa Cultura Multigeracional	81
Capítulo IV – Metodologia	94
1. Problemática e Objetivos em Investigação	94
2. Estratégia Metodológica	95
2.1. Dados Exploratórios	97
2.2. Dados Primários	100
3. Constructo Metodológico	103
4. Universo, Amostra e horizonte temporal da investigação	110
5. Limites à Investigação	112
6. Questão em Investigação	113
Capítulo V: Estudo de Caso – Siemens Portugal	114
1. Enquadramento situacional da organização em estudo	114
2. Análise geral aos dados primários do estudo	116
2.1. Dados de Caracterização	116
2.2. Análise dos dados apurados no questionário	126
2.2.1 Comunicação Interna	127
2.2.2. Cultura Organizacional	137

2.2.3. Níveis de <i>Engagement</i>	144
3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo	148
3.1. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Idade” e os dados gerais do estudo	150
3.2. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade na Siemens Portugal” e os dados gerais do estudo.....	175
3.3. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Habilitações Literárias” e os dados gerais do estudo	191
4. Reflexões aos dados apurados e validação da questão em investigação	206
4.1. Geração <i>Baby Boomer</i>	210
4.2. Geração X.....	215
4.3. Geração Y.....	218
4.4. Geração Z	222
Conclusão	228
Referências Bibliográficas	232
Anexos	253
Anexo A – Entrevista Exploratória à Diretora de Comunicação da Siemens Portugal: Salomé Faria	
Anexo B – Entrevista Exploratória à Diretora de Comunicação Interna da Siemens Portugal: Sandra Pimentel	
Anexo C – Inquérito por Questionário aos colaboradores da Siemens Portugal	

Índice de Figuras

Figura 1 - Prisma de Identidade.....	12
Figura 2 - Teoria das Necessidades	18
Figura 3 - Causas de Insatisfação dos Colaboradores.....	21
Figura 4 - A Roda da Qualidade.....	23
Figura 5 – Modelo do Processo Comunicacional	60
Figura 6 - Vantagens Organizacionais através da Intranet.....	77
Figura 7 - Correlação entre Investigação e Modelos utilizados	107

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estilo de Liderança preferencial em 4 Gerações Distintas	53
Tabela 2 - Comunicar com as diferentes gerações	90
Tabela 3 - Correspondência do intervalo de idades e a classificação geracional em causa	102
Tabela 4 - Correspondência dos modelos em estudo com as perguntas do inquérito por questionário	108
Tabela 5 - Dimensão do Universo e respetiva Amostra significativa.....	111
Tabela 6 - Dados de caracterização da amostra.....	117
Tabela 7- Distribuição de Gerações representadas na Siemens Portugal	120
Tabela 8 - Representatividade da amostra face ao universo dos colaboradores (idade).....	121
Tabela 9 - Representatividade da amostra face ao universo dos colaboradores (Habilitações Literárias)	123
Tabela 10 - Valores médios das dimensões da Comunicação Interna	136
Tabela 11 -Valores médios das dimensões da Cultura Organizacional.....	143
Tabela 12 – Dimensões dos níveis de engagement.....	147
Tabela 13 - Alínea representativa das diferentes variáveis de estudo	149
Tabela 14 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Idade e a Comunicação Interna	161
Tabela 15 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Idade e Comunicação Interna	161
Tabela 16 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Idade e Cultura Organizacional	169
Tabela 17 – Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Idade e Cultura Organizacional.....	169
Tabela 18 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Idade e as dimensões dos níveis de <i>Engagement</i>	174
Tabela 19 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Idade e níveis de <i>Engagement</i>	175
Tabela 20 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Antiguidade e Comunicação Interna..	179
Tabela 21 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Antiguidade e Comunicação Interna	180
Tabela 22 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Antiguidade e Cultura Organizacional	186

Tabela 23 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Antiguidade e Cultura Organizacional.....	187
Tabela 24 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Antiguidade e níveis de <i>Engagement</i> .	189
Tabela 25 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Antiguidade e níveis de <i>Engagement</i>	189
Tabela 26 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Habilitações Literárias e Comunicação Interna.....	194
Tabela 27 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Habilitações Literárias e Cultura Organizacional.....	196
Tabela 28 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Habilitações Literárias e níveis de <i>Engagement</i>	198
Tabela 29 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Habilitações Literárias e Comunicação Interna.....	199
Tabela 30 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Habilitações Literárias e Cultura Organizacional.....	201
Tabela 31 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Habilitações Literárias e níveis de <i>Engagement</i>	204

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição por género.....	118
Gráfico 2 - Distribuição por idade.....	119
Gráfico 3 - Nacionalidade.....	121
Gráfico 4 - Habilitações literárias.....	122
Gráfico 5 - Cruzamento entre variável “idade” e “habilitações literárias”.....	123
Gráfico 6 - Distribuição por antiguidade na Siemens Portugal.....	124
Gráfico 7 - Cruzamento entre variável "idade" e "antiguidade".....	125
Gráfico 8 - Pergunta 6: Clima Organizacional.....	127
Gráfico 9 - Pergunta 7: Comunicação do líder.....	128
Gráfico 10 - Pergunta 8: Integração Organizacional.....	129
Gráfico 11 - Pergunta 9: Qualidade dos Media.....	130
Gráfico 12 - Pergunta 10: Comunicação entre colaboradores.....	132
Gráfico 13 - Pergunta 11: Informação Organizacional.....	133
Gráfico 14 - Pergunta 12: Comunicação do Subordinado.....	134
Gráfico 15 - Pergunta 13: Feedback pessoal.....	135
Gráfico 16 - Pergunta 14: Autonomia.....	137
Gráfico 17 - Pergunta 15: Orientação Externa.....	138
Gráfico 18 - Pergunta 16: Coordenação interdepartamental.....	139
Gráfico 19 - Pergunta 17: Orientação dos Recursos Humanos.....	140
Gráfico 20 - Pergunta 18: Orientação para a melhoria.....	142
Gráfico 21 - Pergunta 19: Vigor.....	144
Gráfico 22 - Pergunta 20: Dedicção.....	145

Gráfico 23 - Pergunta 21: Absorção	146
Gráfico 24 - Cruzamento entre as variáveis Idade e Clima Organizacional	151
Gráfico 25 - Cruzamento entre as variáveis Idade e Comunicação do Líder.....	152
Gráfico 26 - Cruzamento entre variáveis Idade e Integração Organizacional	153
Gráfico 27 - Cruzamento entre variáveis Idade e Qualidade dos Media	154
Gráfico 28 - Cruzamento entre variáveis Idade e Comunicação entre Colaboradores.....	155
Gráfico 29 - Cruzamento entre variáveis Idade e Informação Organizacional.....	156
Gráfico 30 - Cruzamento entre variáveis Idade e Comunicação do Subordinado.....	157
Gráfico 31 - Cruzamento entre variáveis Idade e Feedback Pessoal	158
Gráfico 32 - Cruzamento entre variáveis Idade e Autonomia.....	163
Gráfico 33 - Cruzamento entre variáveis Idade e Orientação Externa	164
Gráfico 34 - Cruzamento entre variáveis Idade e Coordenação Interdepartamental.....	165
Gráfico 35 - Cruzamento entre variáveis Idade e Orientação dos Recursos Humanos	166
Gráfico 36 - Cruzamento entre variáveis Idade e Orientação para a melhoria	167
Gráfico 37 - Cruzamento entre variáveis Idade e Vigor	171
Gráfico 38 - Cruzamento entre variáveis Idade e Dedicção	172
Gráfico 39 - Cruzamento entre variáveis Idade e Absorção	173
Gráfico 40 - Cruzamento entre variáveis “Antiguidade na Siemens Portugal” e “Qualidade dos media”	181
Gráfico 41 - Cruzamento entre variáveis “antiguidade na Siemens Portugal” e “Feedback pessoal”	183
Gráfico 42 - Cruzamento entre variáveis “Antiguidade” e “Dedicção”.....	190
Gráfico 43 - Cruzamento entre variáveis “Habilitações Literárias” e “Informação Organizacional”	200
Gráfico 44 - Cruzamento entre variáveis “Habilitações Literárias” e “Orientação Externa” .	202
Gráfico 45 - Cruzamento entre variáveis “Habilitações Literárias” e “Coordenação Interdepartamental”.....	203
Gráfico 46 - Cruzamento entre variáveis “Habilitações Literárias” e “Dedicção”.....	205

Introdução

São cada vez mais as empresas que apostam numa cultura multigeracional, pois estas apresentam características, perspetivas de vida e formas de trabalhar completamente distintas, complementando-se umas às outras e aumentando a produtividade no campo organizacional. Uma dessas empresas é a Siemens Portugal, uma organização que tem marcado o desenvolvimento das infraestruturas de Portugal em quatro áreas distintas: energia, indústria, mobilidade, tecnologia e saúde.

Algumas das mais importantes características da organização em estudo é a sua história, cultura de aprendizagem e simpatia que se vive lá dentro, bem como a preocupação pelos seus colaboradores e ainda a procura de melhoria organizacional constante. Através de uma larga oferta de diferentes gerações presentes na Siemens Portugal, torna-se possível encontrar o melhor dos dois mundos: a sabedoria e experiência das gerações mais velhas e a inovação, energia e criatividade das gerações mais novas.

As organizações têm vindo a preocupar-se cada vez mais com as necessidades dos seus colaboradores. De forma a compreender essas necessidades, é importante que a empresa saiba utilizar as estratégias certas para motivar e comprometer o seu público interno. Desta forma, o estudo do *engagement* dos colaboradores alinha-se com a presente necessidade de entender o campo organizacional mais profundamente. Como tal, uma organização que seja capaz de fomentar os níveis de *engagement* dos seus colaboradores, irá usufruir de resultados mais positivos, quer a nível individual, como organizacional (Saks, 2006).

Com o objetivo de responder às questões que são constantemente colocadas no mundo organizacional face às diferenças geracionais, a presente dissertação pretende analisar os diferentes tipos de geração dos colaboradores da Siemens Portugal e a forma como a comunicação interna detém um papel no aumento dos níveis de *engagement* do público interno. Assim sendo, a questão de investigação encaminha o presente estudo do seguinte modo: “De que forma as diferentes gerações de colaboradores percecionam o contributo da Comunicação Interna para o desenvolvimento dos seus níveis de *engagement* face à Siemens Portugal?”.

A presente investigação manifesta um carácter desafiante, pois conta com a presença e participação de quatro gerações diferentes, gerações que conciliam modos de ser e estar na vida distintos, com perspetivas e formas de pensar diferentes, tanto a nível pessoal, como profissional. Um dos grandes objetivos da organização é saber gerir estas diferenças geracionais e fazer com que essas se tornem vantajosas para a empresa.

De modo a garantir que as diferenças geracionais não são uma adversidade para a organização, torna-se imprescindível entender qual o papel que a comunicação interna detém nas diferentes gerações e conseqüentemente, de que modo garante que todas as gerações estão devidamente informadas e se sentem inseridas na cultura organizacional. É exatamente neste processo que a organização deve apresentar uma certa preocupação em corrigir qualquer tipo de conflito geracional possível, de forma a ser capaz de promover a convivência entre as diferentes gerações, garantindo o sucesso organizacional.

De forma a responder à questão de investigação, a presente dissertação dividir-se-á em cinco capítulos que irão permitir a esquematização e sequencialidade do estudo. Desta forma, o primeiro capítulo visa contextualizar a temática abordada e apresenta definições de conceitos relativos ao papel que a motivação e o *engagement* detém na identidade e cultura organizacional.

O segundo capítulo irá focar-se nas diferenças geracionais, sendo que apresentará primeiramente conceitos sobre esta temática, partindo para a definição de cada geração e as suas respetivas características e, por último, irá abordar a temática da convivência geracional na organização.

A construção dos capítulos focou-se de uma análise geral para uma específica, sendo que primeiramente abordou-se temáticas do foro organizacional, como por exemplo a definição da sua cultura e a motivação e conceitos relativos ao *engagement* dos colaboradores. De seguida, o investigador focou-se na parte da temática das gerações, através da definição de cada uma e quais as suas características. Para finalizar a revisão de literatura, o terceiro capítulo centrar-se-á então no ponto chave da investigação, pois é neste capítulo que se aborda o papel da comunicação interna na cultura geracional, sendo este o tema final da dissertação.

Com a intenção de responder à questão de investigação, este capítulo aborda primeiramente temáticas sobre o contributo de uma comunicação interna estratégica e quais os

seus instrumentos e suportes, sendo que é no último subcapítulo da presente investigação que os dois principais conceitos se interrelacionam, terminando então assim a revisão de literatura com a importância que a comunicação interna detém numa cultura multigeracional.

Já do ponto de vista metodológico, o quarto capítulo apresenta a problemática e os objetivos de investigação, onde a questão de investigação será analisada. Ainda neste capítulo é apresentada a estratégia metodológica, sendo que este se divide através de dados primários, aplicando-se um inquérito por questionário aos colaboradores das diferentes gerações da Siemens Portugal, como também os dados exploratórios, tendo estes sido recolhidos através de análise documental e entrevistas exploratórias aos responsáveis pela comunicação interna da organização em estudo. De forma a compreender melhor as variáveis de estudo, construiu-se um modelo de elaboração própria para suporte da criação do presente questionário. O universo e a amostra também são um dos principais focos deste capítulo, pois é aqui que se apresenta qual a população em estudo na investigação. Por último, o capítulo de foro metodológico apresenta ainda alguns limites à investigação e a respetiva questão em investigação.

Finalmente, no último capítulo o investigador começa por elaborar um enquadramento situacional da organização em estudo. Para além disso, serão ainda analisados os dados primários do estudo resultantes do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da Siemens Portugal de forma a, posteriormente, se poder proceder ao cruzamento destes com os dados de caracterização da amostra. Tendo em conta os dados apurados, apresentar-se-ão as reflexões sobre os resultados e a validação da questão em investigação, considerando-se ainda, na conclusão da dissertação, as respetivas pistas futuras em investigação.

Capítulo I - O Papel da Motivação e *Engagement* na Identidade e Cultura Organizacional

1. Identidade e Cultura Organizacional

A cultura surge como um quadro de conjeturas básicas criadas, desenvolvidas e descobertas pela interação e relações que se estabelecem entre os elementos do grupo, adaptando-se num contexto interno e externo, considerando-se válidas para poderem ser passadas aos novos membros futuros (Schein, 1984). Poderá entender-se cultura como algo intangível e implícito em cada organização, sendo que desenvolve pressupostos, normas e entendimentos que conduzem o comportamento dos seus colaboradores na organização (Bilhim, 2013: 169).

A manifestação da cultura tem uma forte influência, tanto no contexto organizacional, como no contexto social. A cultura está assim para a organização, como a personalidade está para o indivíduo, sendo que consegue orientar comportamentos e atitudes, desenvolvendo-se através das aprendizagens da organização, dependendo de uma estabilidade do grupo e das experiências partilhadas com os seus colegas ao longo do tempo (Schein, 2004: 3-11).

Newstrom, Brito, Carrión & Quiñones (2011:38) defendem que é importante compreender todos os colaboradores individualmente, estar ciente de quais são as suas necessidades profissionais, pessoais e familiares. É necessário que se crie um sentimento de pertença e de comunidade, onde serão incentivadas práticas comportamentais positivas e onde, em simultâneo, se estimula o compromisso dos colaboradores relativamente aos objetivos da organização (Newstrom *et al.*, 2011).

É de extrema importância perceber que a cultura e a liderança são duas temáticas paralelas no contexto organizacional, sendo que a cultura está responsável por definir pressupostos da liderança da organização, e os líderes são os principais responsáveis para uma criação de significado e gestão dessa mesma cultura, passando-as para os seus seguidores (Schein, 2004: 11; Ilharco, 2013: 56). Torna-se relevante que os colaboradores sintam que fazem parte integrante do sucesso das organizações e, para tal, é necessário que exista uma cultura bem definida e implementada na empresa que representam (Cockerell, 2008:56).

Para que os colaboradores sintam que fazem parte da organização, é importante perceber que a cultura é vista como um fenómeno coletivo que distingue os seus membros de um grupo em comparação com outro, onde são partilhados valores, crenças, hábitos e comportamentos. A raiz antropológica da cultura foi explorada por Edward B. Tylor e, de seguida, partilhada por Gonçalves (2014:466), onde se define como “um conjunto de aspetos que são adquiridos pelo Homem enquanto membro da sociedade, tais como as crenças, a moral, as leis, os costumes, os hábitos, etc., manifestando-se nos modos de vida dos indivíduos e dos artefactos utilizados”.

Para Schein (2004:22), a cultura define-se como um “conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse mesmo grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes”.

Ferreira, Neves & Caetano (2011:509) defendem que o interesse organizacional que foi generalizado pelo estudo das culturas organizacionais teve um impacto bastante visível nas práticas de gestão, tornando-se num elemento diferenciador das organizações bem-sucedidas, garantindo que os gestores atuassem de forma mais estratégica no que diz respeito à cultura organizacional.

Van Maanen & Kunda (1989:73) defendem que “chegou-se mesmo a criar um verdadeiro culto da cultura”. Assim sendo, é possível definir este contexto como uma criação de consciencialização de que o sucesso organizacional não só é influenciado por fatores económicos, como também por fatores culturais, tais como crenças, pressupostos e valores.

Deste modo, Cook & Yanow (1993:379) definem a cultura como um “conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (...), são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos”. Lopes e Reto (1990:55) defendem que quando o indivíduo se adapta às normas e valores já existentes, estão, em simultâneo, a realizar um processo de aprendizagem.

Schneider (1990:11) defende que a cultura se pode definir como “os valores e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização”. Deste modo, falar de cultura organizacional, é também falar de pessoas que a representam e a constituem, sendo estes os seus

colaboradores: “são sistemas sociais porque são compostas de pessoas e funcionam graças às atividades e às interações dessas pessoas” (Chiavenato, 1999:24).

Para além da integração em família e amigos, a organização é também um ponto-chave de socialização entre indivíduos, sendo que é numa empresa que um colaborador poderá reforçar a sua identidade social. A organização, como fator de inserção social, deve pressupor a partilha de valores e costumes entre os seus colaboradores. Para compreender a eficácia de uma organização na partilha destes valores, é necessário compreender a sua relação intrínseca com a cultura. Para tal, a definição de Schein (2004:17) poderá ser esclarecedora, pois revela que “um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu e que resolve os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado valioso e, portanto para ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos outros”.

Para Cunha & Rego (2003:645), as práticas organizacionais são possíveis de se adaptar à população existente, isto é, aos colaboradores que já representam a organização, sendo que é importante que haja continuidade no que diz respeito à cultura, como os autores afirmam: “gerir e controlar o comportamento organizacional, garantir continuidade histórica, gerir a identificação dos indivíduos com a organização”.

O facto de um indivíduo sentir que pertence ao coletivo, faz com que o ser humano desenvolva naturalmente um sentimento de identificação para com a organização que representa. Schneider (1990:30) agarra neste raciocínio e chega à conclusão que, apesar dos conceitos «cultura» e «clima» estarem relacionados, estes acabam por apresentar algumas diferenças, justificando que “o clima organizacional não é um elemento da cultura organizacional. Constitui um fenómeno relacionado, embora distinto”. Para os psicólogos Litwin e Stinger (1968:5) o clima é explorado como “os efeitos percebidos, subjetivos do sistema formal, o estilo informal dos gestores e de outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização”.

O clima organizacional é caracterizado por Schein (2004:362) como mutável, pessoal e explícito, sendo que é centrado nas “atitudes observáveis, de carácter temporário, sentimentos e

percepções individuais em relação ao ambiente de trabalho, relativamente a uma organização”. No entanto, o autor também defende que o conceito de cultura organizacional é interpretado como “algo implícito, mais persistente, mais enraizado, não observável e mais difícil de mudar” (Schein, 2004: 362).

Neste contexto, podemos sistematizar que todas as organizações detêm uma estrutura, sendo esta determinada pela cultura organizacional, onde os colaboradores que a representam se sentem mais ou menos integrados, dependendo da forma como a percebem e se integram. Logo, para se perceber a cultura de uma organização, é necessário antes de mais se perceber o clima organizacional, pois existe uma ligação bastante visível entre estes dois conceitos. O clima organizacional pode, segundo Neves (2000:29), ser percebido através de quatro diferentes perspectivas:

i) Perspetiva organizacional: o clima é analisado como uma manifestação objetiva das características da organização;

ii) Perspetiva psicológica: coloca o indivíduo no centro;

iii) Perspetiva psicossocial que retrata a partilha do acordo, nas interações individuais e nos processos de influência social

iv) Perspetiva cultural, onde a formação desenvolve um papel influente na partilha do significado dos eventos organizacionais com os sujeitos.

Verbeke, Volgering & Hessels (1998:35) conseguem ir mais longe, e afirmam que em condições de trabalho, o clima organizacional surge como um resultado psicossociológico que influencia o ambiente de trabalho de cada um, tendo consequências visíveis na motivação e satisfação no trabalho.

Já Goleman (2015:30) relaciona os conceitos de clima organizacional com o desempenho dos colaboradores, identificando seis diferentes fatores que possam influenciar o ambiente de trabalho numa organização, sendo eles: i) flexibilidade; ii) responsabilidade; iii) padrões; iv) recompensas; v) clareza; vi) empenho.

Para Neves (2000), o clima organizacional é analisado como um atributo organizacional, considerando que os colaboradores também são influenciadores por elementos organizacionais, tais como a tecnologia, o estilo de liderança, estrutura hierárquica utilizada e o tipo de

comunicação interna. Koys e Decotiis (1991:265) medem o clima organizacional em três dimensões distintas:

- i) Medidas objetivas: absentismo, rotação, sinistralidade, produtividade;
- ii) Medidas percetivas: satisfação global, fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos;
- iii) Atributos organizacionais: centralização, estrutura, dimensão organizacional.

Para De Wiite e De Cock (1986), é possível enumerar quatro tipos de clima organizacional:

- i) clima da inovação;
- ii) clima das regras;
- iii) clima de apoio;
- iv) clima de objetivos.

Podemos assim destacar que, havendo uma relação entre motivação dos colaboradores e o clima organizacional, este não só influencia o estado motivacional dos colaboradores, como também é por ele influenciado.

Goffman (1956:1-9) define a cultura pela sua capacidade de análise de interação dos indivíduos, considerando as reações de linguagem, os hábitos e costumes, variando tanto geograficamente, como temporalmente. A partilha de quadros cognitivos orienta o discurso, o diálogo, as perceções dos indivíduos, apoiando novos membros no processo da socialização. Desta forma, a psicologia social entende que a criação do sentido é consolidada em quadros de referência individuais e organizacionais. Já Hofstede (1981) considera que os membros do grupo levam consigo inerentes modelos mentais que os distinguem uns dos outros.

A utilização de símbolos é referida no trabalho de Hatch (2013:36) e pelo sociólogo alemão Weber, entendendo que a cultura constrói símbolos e significados. O facto de as organizações serem construtoras de símbolos e significados, leva-nos a pensar na forma como os grupos se revêm e se autocaracterizam ao longo do tempo, traduzindo-se nas representações tangíveis, como reflexo da relação emocional dos indivíduos ao grupo organizacional. A noção de progresso e adaptação ao grupo acaba por ganhar destaque num processo de criação de

sentido, pois havendo alterações do ecossistema, poderá existir alguns ajustes, sendo que o processo acontece por retroação a acontecimentos passados e presunção face ao futuro (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005; Schultz, 1995: 8-15).

A cultura tem assim uma relevância na organização, pois torna-se um fator agregador, mobilizando os seus colaboradores face a uma visão e, sobretudo, a um objetivo comum, através de partilha de valores e crenças, tornando-se mais eficaz quando transmitida ao seu público externo (Deal & Kennedy, 1983:14).

A cultura pode ser dividida em três diferentes níveis, contribuindo para uma melhor compreensão da sua definição. Assim, o primeiro nível depende de todos os aspetos audíveis, visíveis e sensoriais presentes numa cultura. Mais especificamente, destaca-se a linguagem utilizada, a forma de vestir, os materiais de comunicação, o estilo da organização, as histórias em torno da organização, os valores visíveis, os rituais e as cerimónias.

i) Neste primeiro nível da cultura destacam-se ainda as rotinas da organização, os seus processos e documentos formais. Este diz respeito aos elementos observáveis, mas que o significado para alguém vindo do exterior não é claro ou imediatamente perceptível. Os elementos visíveis podem ser associados a uma abordagem mais profunda da cultura (Gagliardi, 1990:15), sendo que essa associação irá depender do nível de inclusão e familiaridade da pessoa para com a organização (Schein, 2004: 25-27).

ii) O segundo nível da cultura tem como base os valores que, primeiramente derivam das crenças e princípios do líder do grupo e que, numa fase mais avançada, influenciam os outros. Em teoria, Schein (2004) defende que os valores possuem uma base consciente, sendo possível passá-los em discussão ou debate em grupo. A partir do momento que a sua validade seja confirmada, tornam-se assunções básicas da organização que representam, traduzindo-se em crenças, costumes, normas e procedimentos (Schein, 2004: 28-49). Mas, não só Schein (2004) entende isto desta forma, também Schultz (1995: 28) defende que os valores são as premissas utilizadas pelos membros de grupo numa organização em todo o tipo de situações e formas de atuação dentro da organização. Nesta perspetiva, a conformidade dos comportamentos relativamente aos valores, tornam-se um ponto fulcral e imprescindível para orientar e mobilizar

os colaboradores para a visão, missão, valores e objetivos estabelecidos pela entidade empreendedora, garantindo e gerando valores para todo o seu público externo e *stakeholders*.

iii) Por último, mas não menos importante, conclui-se que são os pressupostos básicos implícitos na organização que constituem o terceiro nível de cultura, sendo identificados, incluindo respostas que conseguem ganhar forma através dos valores manifestados por todos os colaboradores (Schein, 2004: 25-27).

Já Argyris & Schön (1974: 120), defendem que as pessoas formam em si mapas mentais de forma inconsciente, onde se torna possível estruturar a sua atuação, como a planeiam e imaginam. É possível então compreender que o comportamento resulta de um processo de aprendizagem que é sustentado em pressupostos básicos, formando quadros de referência ao longo do tempo. Este tipo de mapa mental torna-se muitas vezes num obstáculo no que diz respeito ao processo de aprendizagem nas organizações, pois muitas vezes exige análise, ponderação e, em alguns casos, de alterações das estruturas cognitivas estabelecidas.

Certamente que a cultura tem um papel deveras importante, sendo considerada como um conjunto de premissas básicas que condicionam a forma como cada indivíduo vê, compreende situações e como se comporta com os outros, sendo isto considerado em contextos familiares ou desconhecidos (Douglas, 1986; Hofstede, 1981: 23).

Torna-se então possível compreender que os conceitos ‘personalidade’ e ‘cultura’ estão intimamente relacionados nos três níveis que compõem um mapa mental já abordado. Isto é, os pressupostos transversais à espécie humana, podendo ser associados às condições biológicas; os pressupostos coletivos são partilhados em grupo, em comunidade, distinguindo-se a linguagem, a relação com o outro e os critérios de um espaço tanto pessoal, como social. Por último, os pressupostos individuais são únicos de cada pessoa, cada um tem os seus e são particulares e privados (Hofstede, 1981: 16-17).

Quando se considera a cultura como fenómeno grupal, esta encontra um lugar no domínio coletivo. Em contextos organizacionais, as entidades empreendedoras possuem uma cultura dominante e considera-se que cada departamento ou unidade, desenvolve uma subcultura própria, que se adequa a cada membro da equipa e que é passado através dos líderes de grupo e da convivência com o grupo.

Havendo subculturas dentro de uma organização, onde se refletem na forma de trabalhar de cada unidade, acabam por se criar consequências tangíveis em relações entre diferentes departamentos, pois apesar de constituírem todos uma cultura dentro de uma organização, cada subcultura tem os seus próprios costumes e hábitos (Hofstede, 1981). Para além de aspetos que possam ser considerados negativos, o facto de existirem subculturas, ajuda na partilha de compreensão e facilita na capacidade de adaptação a situações fora do comum, orientando o comportamento (Bilhim, 2013: 177-187).

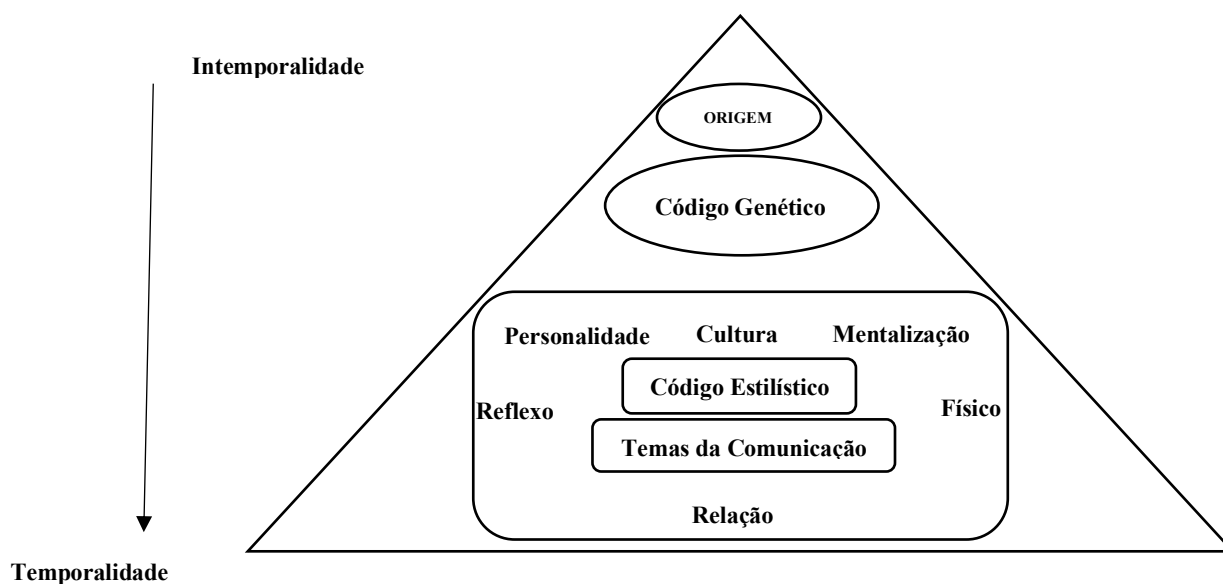
Hofstede (2003:25) defende que cada individuo pode pertencer a variados grupos ou categorias no que diz respeito à cultura, sendo que se traduzem na existência de vários níveis: i) Nível Nacional, onde depende de que país se faz parte, que o autor define como a “programação mental coletiva que distingue os membros de uma nação dos membros de outra nação”. Por outro lado, para House *et al.* (1999:184), a cultura é percebida como “os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações ou significados de eventos significativos, que são partilhados pelos membros de uma coletividade, que resultam das suas experiências e que se transmitem ao longo das gerações”; ii) Nível Regional, Religioso, Étnico ou Linguístico, correspondendo à pertença de um grupo, sendo que poderá haver casos onde grupos políticos podem originar diferenças dentro do próprio país, pois existem minorias que cruzam a cultura dominante do país e o seu grupo tradicional. Deste modo, as fronteiras existentes são normalmente ultrapassadas, não obstante que alguns grupos são assimilados pelos grupos dominantes, embora a transição implique a mudança de uma ou mais gerações; iii) Nível de Género, Masculino ou Feminino; iv) Nível Geracional, que é distinto dos avós, pais e filhos, uma vez que a grande parte das diferenças culturais entre gerações é o resultado da faixa etária, podendo ser visível na transmissão de símbolos, heróis, valores, rituais, pois existem comportamentos que se repetem sucessivamente na história da sociedade; v) Nível Social, estando associado ao nível de escolaridade e de profissão e vi) Nível Organizacional, sendo que este nível diz respeito aos indivíduos que trabalham e à forma como socializam organizacionalmente.

Deetz (2000) defende que as Relações Públicas (RP) descrevem a organização sob o ponto de vista de uma lógica identitária, de um mutualismo relacional com os outros que a rodeiem e defende que se deve aplicar tudo isto numa lógica ética e moral. Assim, propõe-se

descrever a organização do ponto de vista das RP, tendo em conta a organização como resultados de elementos identitários, dos relacionamentos com os outros e, por último, os resultados dos valores éticos e morais. E que devem ser identificadas pelos colaboradores à luz dos princípios identitários da organização que representam.

Kapferer (1991) defende que é necessário que os colaboradores tenham um profundo conhecimento dos “eixos identitários” de uma organização, sendo que estes eixos são: “a sua singularidade, unicidade e permanência”. Para este autor, a identidade organizacional depende de características que são intrinsecamente suas, nomeadamente, características que resultem do relacionamento com o público e, ainda, características que definem a forma como a organização vê e é vista pelos públicos. Kapferer (1991) afirma que a identidade de uma organização está repleta de valores de todos aqueles que se relacionam com ela, sejam eles seus membros, ou não. É através dos eixos definidos que se torna possível partir para uma elaboração de estratégias de comunicação identitária, sendo que surge a ideia de uma “marca institucional” (Kapferer, 1991).

Figura 1 - Prisma de Identidade



Fonte: Adaptado por Kapferer (1991: 76)

A figura proposta por Kapferer (1991) é bastante ilustradora e propõe que, quando se menciona a Identidade, então é importante perceber que estão presentes elementos

intemporais e temporais. Elementos como a origem ou a história da organização fazem parte dos elementos de identidade de maior permanência e relevância. Por outro lado, a cultura e a personalidade, pertencem a elementos de interiorização (Kapferer, 1991). Aspectos como o físico ou a relação e reflexo dizem respeito a elementos identitários breves. O código genético presente na figura tem o papel de fazer a ponte entre os dois elementos. É este o elemento que, segundo o autor, é possível de manter a harmonia e coerência entre os elementos, permitindo a mudança, sem nunca permitir que se elimine a permanência na Identidade organizacional (Kapferer, 1991).

Kelman (1958: 52) sugere que a identidade passa por um processo que depende da influência que a organização dispõe sobre a vontade do colaborador, estabelecendo-se, assim, uma relação de autodefinição satisfatória. De acordo com a opinião de Brandão (2014: 362) “as organizações devem hoje ser interpretadas como redes vivas que produzem efetivos contextos de significados de um corpo comum de conhecimentos e de regras de conduta que sejam capazes de gerar uma específica e única identidade e cultura organizacional.”. Desta forma, é-nos proposto uma união entre três conceitos que alimentam as organizações: a identidade, a cultura e a imagem.

A identidade de uma organização é considerada uma memória, é algo intemporal. Nesse sentido, para a gerir e dar continuidade, é necessário que se conheça a sua origem, o seu ADN. Neste contexto, é importante perceber que se a origem da organização é um elemento de relevância para definir o seu código genético, então deve ser capaz de olhar para o futuro. No entanto, se apenas existir uma concentração na memória de uma identidade, então essa mesma identidade não irá evoluir e irá perder a sua continuidade. Uma identidade deverá assim evoluir, no entanto, o código genético é impalpável, pois é na própria identidade que está presente a sua virtude, sendo que a mesma identidade pode evoluir, mas nunca deverá ser negada (Kapferer, 1991).

O conceito de identidade é também analisado por Brown (1969: 47) que apresenta a mesma como um resultado de uma relação que é essencial no alcance dos objetivos ou metas tendentes à satisfação. Já Rousseau (1998: 219) observa a identidade como algo presente no indivíduo através de um “estudo cognitivo da pessoa (*self*)”. Por outro lado, Ashforth, Herrison,

Spenser & Corley (2008: 327) o individuo surge apenas como fazendo parte da organização, chegando, em algumas situações, a agir para o bem da organização pelo respeito e admiração que sente por fazer parte da mesma.

2. A Motivação e Satisfação Organizacional

Para Brum (2003:40) a motivação “é, antes de tudo, decorrente de algo intrínseco, de forças interiores que existem em cada ser e que dependem da sua genética e de outros itens ligados à formação e educação”. Cada individuo é distinto no que diz respeito ao relacionamento com o trabalho que desempenha, sendo que um líder deverá saber como pode ajudar os seus colaboradores a sentirem-se mais motivados e com vontade de exercer as suas funções no dia-a-dia.

Como tal, a liderança desenvolve um papel fulcral no processo motivacional de cada um. Gerir e liderar, tendo como foco a motivação dos colaboradores, significa “falar e sobretudo (...) viver a nova expressão gestão de pessoas.” (Bilhim, 2006: 66). Bem como, referindo-se às práticas, políticas e processos que possam influenciar e determinar o comportamento e desempenho de cada membro de uma organização, enquanto agentes ativos estratégicos importantes (Tavares, 2011), garantindo-se uma maior capacidade de aprendizagem e competitividade da organização (Cunha *et al.*, 2003). Para George e Jones (2002: 183), a motivação representa “as forças psicológicas internas de um individuo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”.

A organização e a sua estratégia de desenvolvimento deverão assentar em dois pontos essenciais: Gestão de Pessoas e Modelo de Gestão – Uma gestão inteligente, onde é possível reconhecer a realidade organizacional em que se está inserido, é relevante para cada membro perceberem aquilo que sente e aquilo que deseja fazer – motivação intrínseca (Bruce & Pipitone, 2002). Neste sentido, cabe à empresa contribuir para desenvolver e consolidar a identificação de cada colaborador à organização, sendo relevante apostar no capital humano – formação/qualificação de cada colaborador, valorização individual de cada membro, prestígio,

sentido de identidade própria e sentimento de reciprocidade (Fernandes, 1991), nunca esquecendo e conseguindo interpretar as diferenças e competências de cada um.

Como diferenças individuais, Ilharco (2009/2010: 39) refere seis:

- i) Auto-avaliação precisa: conhecer as próprias forças e limitações (...);
- ii) Auto-confiança: confiança nas capacidades e no valor próprio;
- iii) Ser consciencioso: assumir responsabilidade pelo desempenho pessoal (...);
- iv) Vontade de triunfar: lutar por se aperfeiçoar ou atingir um padrão de excelência (...);
- v) Iniciativa: estar preparado para aproveitar oportunidades;
- vi) Optimismo: persistência na prossecução dos objetivos dos obstáculos.

Todo o tipo de esforço que é desempenhado pelos colaboradores, deverá ser entendido como algo valioso, apesar de que “aquilo que é valioso para uma pessoa, não é necessariamente para outra” (Cunha *et al.*, 2003: 118). Numa organização, é importante que exista paixão pelo trabalho que se desempenha. No entanto, se pelo contrário, não existir uma motivação extrínseca (fatores externos ao individuo), como por exemplo incentivos monetários, reconhecimento organizacional, dias de férias a mais pelas horas trabalhadas fora do horário do trabalho, entre outros, então é possível que se comece a sentir uma menor estimulação, quer na realização das atividades do dia-a-dia, quer na satisfação pelo trabalho em si e pelos resultados obtidos (Cunha *et al.*, 2003).

Villafãne (1998: 149-152) defende que o envolvimento dos colaboradores na organização é “a interação entre o sistema de valores de cada um deles, da sua própria interação de êxito/satisfação pessoal, bem como do conceito que têm interiorizado com o estabelecido sistema de valores e da cultura da organização”. Isto é, quando se aborda a motivação na organização, é importante perceber o desenvolvimento pessoal de cada colaborador, sendo que é importante fazer com que os colaboradores sintam que fazem parte da organização e que o seu papel é fulcral no desenvolvimento organizacional. Logo, é importante que exista “uma

combinação complexa de forças psicológicas no interior de cada indivíduo” (Newstrom, 2008: 99-100).

A satisfação de cada colaborador irá depender dos fatores internos e externos acima referidos, sendo que se estes estiverem a ser bem aplicados e percebidos pelo próprio, este irá desempenhar um papel na organização com maior empenho e autenticidade (Fernandes, 1991). Os êxitos estão interligados com a função que cada colaborador desempenha na organização, sendo que poderá ser considerada como uma mais-valia no desenvolvimento pessoal do colaborador, pois poderá ter influência em vários sectores da vida profissional, nomeadamente na evolução e promoção da carreira (Fernandes, 1991). A eficiência em grupo depende assim maioritariamente dos comportamentos e atitudes que o indivíduo tem individualmente, quer seja no ambiente organizacional, quer seja em relação aos sentimentos no que diz respeito à pertença grupal, como também as expectativas de cada um face aos objetivos que deverão ser alcançados (Fernandes, 1991).

A importância da motivação nas ações humanas nas organizações é um tema de referência por parte de vários académicos e profissionais ao longo da história, sendo que se realçam os autores: Maslow (1943), Herzberg (1966), McClelland (1969) e Alderfer (1972), sendo que cada teoria dos diferentes autores é relevante para explicar a importância do papel da motivação.

I) Maslow – Hierarquia das necessidades: Para Abraham Maslow (1943), os líderes de cada organização deverão saber como motivar os colaboradores, sendo que simultaneamente deverão aumentar o grau de satisfação e motivação, tendo em conta as necessidades de cada indivíduo. O autor defende ainda a necessidade de cada organização saber “(...) como criar condições para que o carácter positivo do ser humano se possa expressar” (Cunha *et al.*, 2003: 104). Maslow considera que as necessidades de cada um se encontram na base e influenciam o seu comportamento. “As necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano” (Cunha *et al.*, 2003: 104), sendo que se as necessidades não sejam possíveis de serem satisfeitas, estas tornam-se um fator de desmotivação. O autor identificou um conjunto de necessidades hierarquizadas: fisiológicas, de segurança, sociais ou de amor, auto-estima e auto-realização. Segundo a hierarquia acima referida, se as necessidades de um

determinado nível estiverem satisfeitas, então as necessidades que surgem imediatamente a seguir, poderão ser postas em prática. Resumidamente, esta teoria pretende que os líderes se preocupem com a identificação do nível de satisfação das necessidades de cada um, de forma a que possam saber como deverão motivar os mesmos e garantir a felicidade no ambiente de trabalho.

II) Herzberg – Teoria Bifactorial: Esta teoria foi proposta por Herzberg (1966), acreditando-se que a relação de um indivíduo para com o trabalho poderá determinar tanto o seu sucesso, como também o seu fracasso. (Herzberg, 1966) Existem dois tipos de grupos de necessidades que são capazes de influenciar o comportamento das pessoas: a) Fatores motivadores: fatores que provocam atitudes positivas de acordo com o trabalho e a satisfação de cada colaborador; b) Fatores higiênicos: fatores que evitam atitudes negativas, evitam insatisfação, no entanto, não provocam atitudes positivas (Herberg, 1966) Assim, quando um colaborador detém um sentimento de reconhecimento, de realização, de responsabilidade e quando tem um trabalho que o desafie, permitindo-lhe um progresso e desenvolvimento pessoal, então, estas mesmas características relacionam-se com a satisfação no trabalho que desenvolve (fatores intrínsecos/motivadores) (Herzberg, 1966; Robbins, 2007: 135).

III) – Alderfer – Teoria ERG – Existence, Relatedness, Growth: Alderfer (1972) considera que a relação entre as variadas necessidades se torna mais flexível, excluindo a hipótese da existência de uma conduta hierárquica, contrariando a teoria de Maslow, que está assente numa rígida hierarquização das necessidades (Cunha *et al.*, 2003:105). No entanto, apesar de haver uma divergência entre as opiniões entre Alderfer e Maslow, existe alguma concordância entre as necessidades dos autores (Cunha *et al.*, 2003:105):

Figura 2 - Teoria das Necessidades

MASLOW	ALDERFER
Necessidades fisiológicas	Necessidades de existência
Necessidades de segurança	
Necessidades sociais	Necessidades de relacionamento
Necessidades de estima	
Necessidades de auto-realização	Necessidades de crescimento

Fonte: Adaptado por Cunha *et al.* (2003: 105)

Ao comparar a teoria de Alderfer (1972) com a teoria das necessidades de Maslow (1943), a de Alderfer (1972) demonstra que é possível que mais do que uma necessidade esteja ativa em simultâneo. Por outro lado, Maslow (1943) defende que apenas quando se satisfaz uma necessidade, será possível passar para a imediatamente a seguir. Alderfer (1972) defende também que se uma necessidade de nível superior for rejeitada, então o desejo de satisfazer a necessidade de um nível inferior irá aumentar. Desta forma, podemos considerar que esta teoria detém uma dimensão de frustração-regressão, sendo que se, por exemplo, um indivíduo estiver constantemente frustrado em tentar satisfazer uma necessidade de crescimento, então a necessidade de relacionamento poderá ter maior importância) (Alderfer, 1972; Cunha *et al.*, 2003: 158).

Neste contexto, é possível encontrar algumas considerações partilhadas pelos autores, sendo que ambos consideram que as necessidades são formas comportamentais. E que, o líder deve, em termos de desenvolvimento pessoal, apenas considerar a satisfação, ou não, das necessidades dos seus colaboradores, visto não conseguir criar em cada um motivações e necessidades (Cunha *et al.*, 2003).

IV) – McClelland – Teoria dos motivos: Para McClelland (1969), as motivações modificam as pessoas não só no seu comportamento social, como também na sua rentabilidade (Fernandes, 1991). Assim, o conceito de motivação, segundo McClelland (1969), concentra-se em três necessidades ou motivos: de sucesso, de afiliação e de poder (Cunha *et al.*, 2003:106). As motivações são importantes para cada indivíduo, sendo que estimulam e influenciam um

elevado grau de consciencialização no âmbito individual e coletivo. O facto de existir motivação nos colaboradores, contribui para que exista um maior envolvimento pessoal num possível processo de aprendizagem, sendo que existe uma maior participação do “eu”, devidamente acompanhado por sentimentos que são intrínsecos à própria essência do ser humano (vontade, interesse, afeto, instintos, funções, entre outros) (Fernandes, 1991).

Cada vez mais, as próprias organizações devem arranjar medidas para satisfazer e motivar o seu público principal: os seus colaboradores. Tal deverá acontecer, pois o salário para os membros da organização já não é suficiente para lá ficarem. Nos dias de hoje, o desafio que se põe, é como se consegue a confiança dos colaboradores de forma a atingirem os objetivos organizacionais e garantirem também que a empresa continue a sua competitividade no mercado em que opera. Desta forma, Duterme (2002:34) defende que “programas de gestão por objetivos, de liderança situacional ou de outra gestão participativa, que focalizam, todos eles, o tipo de relações – portanto, de comunicação – entre chefe e colaboradores, sobre a maneira mais eficaz de levar estes últimos a «dar o melhor de si mesmos”.

O grande problema em motivar os colaboradores tem levado a que muitos gerentes se sintam frustrados, pois, a motivação é algo que vem de dentro do individuo, logo, não poderá ser observada diretamente, isto é, cada um será motivado de formas diferentes. A solução será tentar utilizar incentivos de forma a tentarem direcionar a vontade de cada colaborador aos objetivos organizacionais. Locke & Latham (1984) defendem que o incentivo monetário é, logicamente, um fator motivacional. No entanto, este não chega para motivar por completo os colaboradores e para que estes possam ir mais além daquilo que lhes é esperado. Certamente, outras iniciativas tais como a participação de cada um em tomadas de decisão, o desenvolvimento organizacional e o enriquecimento do trabalho poderão levar a diferentes níveis de sucesso naquilo que diz respeito à motivação dos colaboradores (Locke & Latham, 1984: 68).

É importante perceber o que origina a existência de uma motivação num individuo, sendo que o modelo de processo motivacional ajuda a representar essa necessidade. Deste modo, Sampaio (2009:9) esclarece que uma necessidade “é algo do mundo interno das pessoas, cuja privação as mobiliza e cuja gratificação, mesmo que parcial, possibilita a emergência de uma

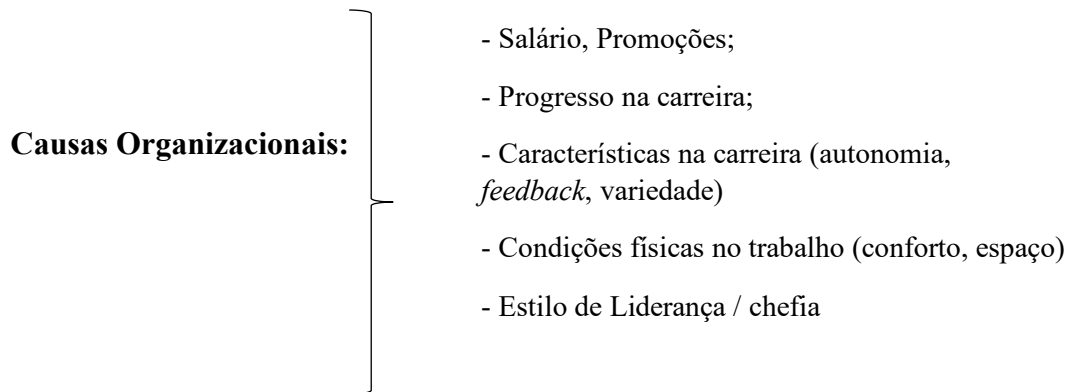
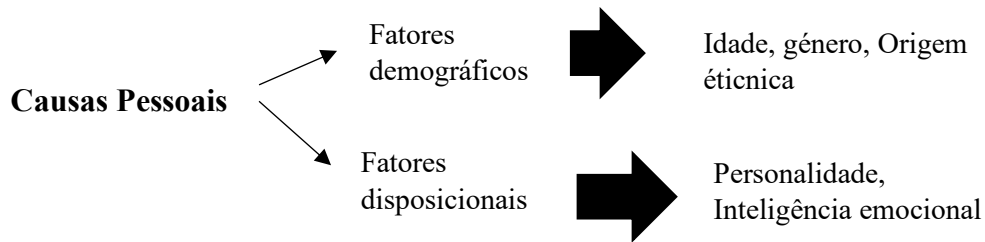
nova necessidade”. Logo, entende-se que é através de um determinado estímulo que o indivíduo ativa as suas próprias necessidades, sendo elas representadas por desejos, tensões ou desconfortos, percorrendo um caminho com o intuito de atingir os objetivos desejados.

Para que haja organizações de sucesso, é preciso que haja pessoas dispostas a contribuir para o alcance do objetivo comum. Pois, acaba por se gerir uma influência mútua entre organização e colaborador, sendo que a organização influencia a forma como o colaborador trabalha os seus valores e as suas crenças. No entanto, de forma a garantir que essa organização exista, é necessário que haja pessoas que tenham vontade e motivação para fazerem parte da organização (Chiavenato, 2000: 545).

Para se definir satisfação, é importante incluir componentes afetivas e cognitivas da expectativa do trabalho, nomeadamente perceber que o trabalho de cada um vai muito mais além das atividades óbvias do colaborador. O contacto com o grupo de trabalho ou mesmo com o seu superior, as regras e políticas da gestão, o alcance dos objetivos, entre outros, também são fatores que estão incluídos quando se define satisfação. Tendo isto, entende-se que a avaliação que um colaborador elabora da sua própria satisfação com o trabalho que pratica no dia-a-dia, depende destes variados parâmetros (Robbins, 2007: 66). Pode-se então sistematizar-se que existem dois tipos de satisfação, nomeadamente, a satisfação intrínseca (proporcionada pelo trabalho do quotidiano) e satisfação extrínseca (proporcionada pelas consequências do trabalho).

É difícil de definir satisfação no trabalho, pois cada um se satisfaz com aquilo que mais se identifica. No entanto, esta deverá ser entendida como uma resposta a algumas variáveis percebidas pelos próprios colaboradores, sendo elas ajustadas às suas expectativas individuais. Neste contexto, Cunha *et al.* (2007: 188-191) apresentam várias causas que a poderão originar nos colaboradores:

Figura 3 - Causas de Insatisfação dos Colaboradores



Causas Contextuais: - Conflito trabalho-família; - Ambiente económico e social.

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2007: 188-191)

A insatisfação no trabalho só traz coisas negativas à própria organização, pois os colaboradores passam a trabalhar com descontentamento e desmotivação e isso será espelhado num trabalho com menos eficácia e com menor produtividade (Robbins, 2007: 67). Por outro lado, os colaboradores que estão satisfeitos no trabalho, destacam-se pela sua felicidade e produtividade na organização. Assim, é importante que os líderes promovam o bem-estar no local de trabalho e que garantam que todos os colaboradores estão devidamente motivados e felizes com o trabalho e com a organização que representam.

Destacam-se, de seguida, alguns pontos relacionais que têm como objetivo avaliar o impacto da satisfação com o trabalho de acordo com diversos fatores (Robbins, 2007: 67; Cunha *et al.* 2003):

i) Satisfação e Absentismo

Estamos perante uma relação inversa entre satisfação com o trabalho e o absentismo, sendo que, se um colaborador está mais (ou menos) satisfeito, este indica um menor (maior) índice de absentismo. Assim, aqueles que estão insatisfeitos são mais prováveis de faltar ao trabalho. Quando a organização facilita as faltas por motivos de doença, por exemplo, tal estimula tanto os colaboradores insatisfeitos, como os satisfeitos, a faltar mais. (Cunha *et al.*, 2003: 194; Robbins, 2007: 68). Desta forma, percebemos que através da teoria do absentismo, a satisfação influencia a motivação no local de trabalho e no ambiente organizacional. (Cunha *et al.*, 2003: 194)

ii) Satisfação e Rotatividade

A relação entre a satisfação e a rotatividade no trabalho pode ser entendida como o desempenho do próprio colaborador, sendo que o nível de satisfação é menos importante para antecipar a rotatividade com desempenhos superiores. Pois, a empresa acaba por compensar os colaboradores através de aumento salarial, reconhecimento, elogios, progressão na carreira, etc. Por outro lado, aos colaboradores com pior desempenho, acontece o contrário. Desta forma, se os colaboradores que abandonam a organização são aqueles com menor desempenho, então a rotatividade será considerada funcional e não é problemática. (Cunha *et al.*, 2003: 195; Robbins, 2007: 69)

iii) Satisfação e a cidadania organizacional

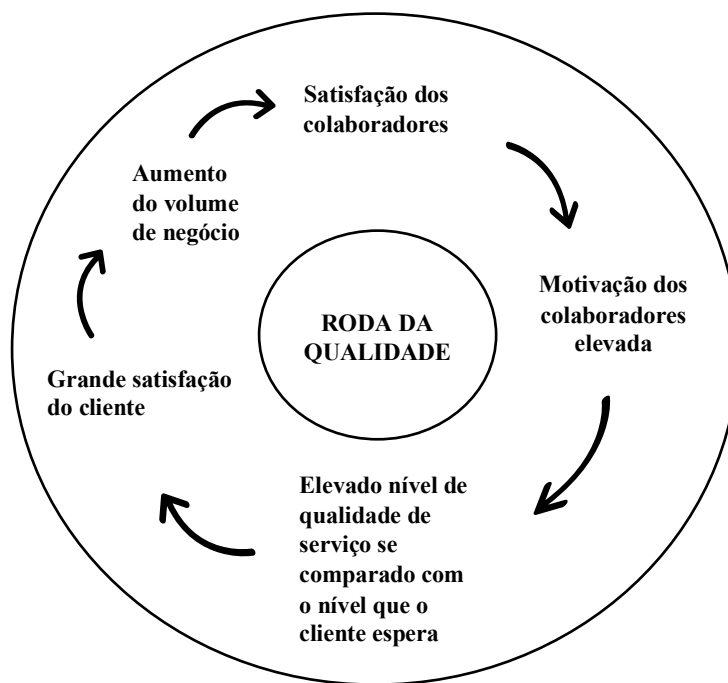
A insatisfação no local de trabalho traz consequências e uma dessas consequências é o facto de poder influenciar comportamentos de cidadania organizacional. Isto é, se os colaboradores se sentem satisfeitos com a organização que representam, onde apresentam positivamente a mesma, ajudam os colegas e estão dispostos a contribuir de forma positiva para o crescimento da organização. Por outro lado, se os colaboradores verificam que a organização não tem um procedimento justo para com eles, então a sua satisfação no trabalho irá tornar-se em insatisfação, e deixam de apresentar sinais de iniciativas positivas no trabalho, acabando por apenas fazerem aquilo que lhes é pedido e não irem mais além (Cunha *et al.*, 2003; Robbins, 2007: 69).

iv) Satisfação com o trabalho e dos clientes

A satisfação dos clientes irá depender da satisfação dos colaboradores, pois a obtenção de clientes nas organizações está interligada com aquilo que lhes é transmitido através dos representantes da organização, nomeadamente os colaboradores. Assim, se um colaborador está satisfeito, irá transmitir esse sentimento ao cliente e, indiretamente, irá comprometê-lo com a organização. Assim, se não existir uma rotatividade na organização, cada colaborador irá ter um conhecimento profundo sobre cada cliente, sendo que lhes apresentará um atendimento mais personalizado (Robbins, 2007: 70).

Existe uma explicação para a relação anteriormente apresentada, sendo que Heskett (1987 *in* Robbins, 2007: 70) propõe a “Roda da Qualidade”:

Figura 4 - A Roda da Qualidade



Fonte: Adaptado por Heskett (1987) *in* Robbins (2007: 70)

Todos estes pontos apresentados por Heskett (1987) dependem uns dos outros, sendo que, clientes descontentes poderão aumentar a insatisfação dos próprios colaboradores (Robbins, 2007: 70).

Os conceitos ‘motivação’ e ‘satisfação’, apesar de interligados, são distintos e deverão ser elucidativos para o gestor. A motivação no trabalho leva assim a que o colaborador tenha variadas ações de forma a alcançar determinados objetivos com intuito de fazer mais e melhor. Contudo, a satisfação com o trabalho resulta da percepção que o colaborador tem no que diz respeito à sua percepção das condições de trabalho que lhe são atribuídas, nomeadamente, se sente que aquilo que recebe é justo ou se, por outro lado, sente que está a ser injustiçado nas condições de trabalho (Cunha *et al*, 2003: 179).

A promoção constante de motivação e satisfação nas funções de cada um é um dos muitos propósitos da comunicação interna, garantindo assim que cada colaborador se vai sentir *engaged* com a organização que representa e satisfeito com o lugar que ocupa na organização. Logo, a comunicação interna “deve ser entendida como um sistema de interações onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais refletem o conceito de cada empresa” (Brandão e Portugal 2015:152).

3. O *Engagement* dos Colaboradores

A valorização humana nas organizações é um dos fatores mais importantes para se conseguir alcançar resultados positivos e, para mais rapidamente ser possível chegar aos objetivos. Huppert (2009) defende que o bem-estar emocional é indispensável para o pensamento criativo, a formulação de opiniões construtivas, o desenvolvimento cognitivo, entre outros aspetos que possam conduzir à eficiência e eficácia do trabalho.

A comunicação interna tem um papel decisivo para garantir que tudo o que se passa dentro da organização está a ser feito de forma correta, tendo em conta que todos os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho que exercem. O sucesso de uma empresa começa de dentro para fora, logo, são as pessoas que formam organizações de sucesso. Desta forma, é lógico que também a comunicação deve ser instituída de dentro para fora, havendo uma necessidade por parte dos líderes de compreenderem a importância que é dar o máximo de atenção possível ao interior da sua organização e, também, a forma como esta se articula entre

si (Brandão, 2018). A comunicação interna é um dos principais agentes responsáveis pela criação e utilização de valores nas organizações (Brandão e Portugal, 2015: 156).

Todos os colaboradores gostam de sentir que é possível crescer e evoluir dentro da organização e, estando a par de tudo o que se passa dentro da mesma, aumenta os seus níveis de confiança e, mais tarde, de produtividade. As organizações que se preocupam primeiramente com a valorização do seu público interno são, normalmente, empresas de grande sucesso e bem reconhecidas pelas pessoas. Desse modo, o *engagement* proveniente de uma comunicação interna eficaz, é possível ser entendido como uma base para se atingir os melhores resultados (Brandão, 2018). Segundo Montana (2010), o reconhecimento da importância de cada colaborador dentro das empresas surge quando se descobre que os fatores psicológicos e sociais influenciam bastante a produtividade de cada colaborador.

O ser humano tem a necessidade de ser constantemente valorizado, logo, cada colaborador também sente uma necessidade de obter reconhecimento dentro da organização. Pois, é importante que todos os líderes sejam consciencializados de que são as pessoas que dão vida a uma empresa. É necessário haver um reconhecimento de que cada indivíduo interpreta a realidade de uma forma diversificada, percecionando o que lhe é dito de forma distinta, mesmo que a forma como é dita seja igual para todos (Wimmer e Dominick, 2013).

Quanto maior o número de colaboradores que se sintam valorizados e que recebam *feedback* positivo, mais dispostos estarão para continuar a oferecer a sua força para qualquer tipo de trabalho, sendo que "o *feedback* pode ser uma realimentação positiva e reforçar um comportamento desejado, demonstrar uma comunicação clara e precisa". Mas também que se pode "identificar uma falha no processo de comunicação, um comportamento indesejado ou inadequado. Nesses casos, o *feedback* pode enfrentar resistências da parte de quem recebe as informações." (Knapik, 2008: 84). Como afirma Pereira (2006: 49): "É preciso que todos recebam *feedback* frequente da sua evolução e desempenho", sendo que, quando os colaboradores sentem que são reconhecidos e recompensados, sentem que a sua atividade dentro da empresa é essencial e tem um grande valor para o alcance do sucesso da organização.

Tal como McLuhan & Fiore (1967: 107) sustentam, "o meio é a mensagem", cada meio vai atrair a sua audiência de variadas formas, dependendo também de que tipo de organização

estamos inseridos e os diferentes colaboradores que formam essa organização. Cunha *et al.* (2003: 73) afirmam que “longe de ser um processo unilateral, a comunicação é sobre tudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e recetor”. Assim, a comunicação é um sistema bidirecional e é por isso que quando se pensa numa organização, deve-se pensar num sistema de relações constantes entre todos os seus elementos.

Desta forma, entende-se comunicação interna como o ponto chave para a existência de *engagement* (Iyer & Israel, 2012), garantindo satisfação e motivação dos colaboradores, de modo a promover o aumento da sua produtividade e entrega à própria organização (Kitchen & Daly, 2002).

“Transforme as pessoas na sua marca!” – é este o conselho que Cockerell (2008:85) desenvolve e que partilha com todos os gestores e profissionais das diversas áreas, mostrando o quão importante é dar ênfase a todos os colaboradores nas organizações. Para o autor existe uma diferença no que diz respeito ao alcance do sucesso organizacional: “independentemente da qualidade dos nossos produtos e serviços, não podemos alcançar a verdadeira excelência se não atrairmos pessoas ótimas, desenvolvermos pessoas ótimas e mantivermos pessoas ótimas” (Cockerell, 2008: 85).

Entre as organizações e os colaboradores que as constituem, gere-se uma influência mútua, pois as organizações devem influenciar a forma como as pessoas vivem e trabalham nos sistemas de valores e crenças. E, em simultâneo, os colaboradores influenciam as empresas pela forma como pensam, sentem e agem. De forma a garantir que uma organização se mantenha de pé, é então necessário que haja pessoas dispostas e capazes a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2000: 545).

Deste modo, para se poder entender devidamente o conceito compromisso organizacional, é necessário perceber qual o sentido de pertença dos colaboradores da organização, nomeadamente, aquilo que os faz permanecer e valorizar o seu lugar na empresa. Para Cohen (2003: 17-45), é deveras importante perceber o que torna os colaboradores mais produtivos e felizes no seu local de trabalho, sendo que é relevante identificar as implicações presentes na sociedade no que diz respeito à existência de uma forte ligação entre o colaborador

e a organização. O resultado que se obtém no final é o bem-estar e o sucesso que se tornam um reflexo da existência de compromisso mútuo.

É apenas na década de 60 do séc. XX que surgem as primeiras abordagens da teoria do “*side-bets story*” de Becker (1960: 33), onde o compromisso é identificado como uma medida que está relacionada com vantagens que advém de comportamentos anteriormente executados. Becker (1960) reconhece uma linha orientadora de ações onde os colaboradores identificam os benefícios que adquiriam como consequência do seu trabalho desenvolvido. Essas vantagens foram maximizadas na década seguinte através de Hrebiniak & Alutto (1972: 556) que investigam o compromisso de uma forma estrutural, sendo que este se tornava cada vez maior quanto mais fossem as trocas entre a organização e o colaborador.

No entanto, os autores Allen & Meyer (1996) desenvolveram certas críticas ao conceito do “*side-bets*”, pois defendem que à medida que o colaborador atribui alguma importância a um tipo de aspeto organizacional, os mesmos se tornam determinantes no momento em que o próprio colaborador pensa sair da empresa. Tal significa que o facto de um colaborador decidir sair, ou não, de uma organização, dependeria sempre da relação entre custo-benefício que daí iriam retirar.

O *engagement* ganha uma maior dimensão, ou seja, mais afetiva depois de Marsh & Mannari (1971: 796) desenvolverem o conceito de “*lifetime commitment*”. Esta nova dimensão acaba por mais tarde assumir uma relevância com Buchanan (1974: 535), sendo que este autor afirma que a organização passa a ser entendida como um todo, onde o compromisso organizacional assumia um papel afetivo pelo vínculo que se estabelecia com os objetivos e valores organizacional, sustentando-se pela ligação psicológica entre o colaborador e a organização. Mowday, Steers & Porter (1979: 225) defendem que o colaborador acredita nos valores e nos objetivos da organização, sendo que também deseja fazer parte da mesma.

Reichers (1985) traz um novo elemento e acrescenta um aspeto muito importante: os *stakeholders*. Este autor acrescenta este novo elemento, na medida em que o compromisso também deveria considerar as metas e os interesses (Reichers, 1985: 472). Na década de 80, o *engagement* era definido como “o vínculo psicológico existente entre a pessoa e a organização

que reflete o grau em que uma dada pessoa internaliza ou adota as perspectivas de uma dada organização” (Cardoso, Castro & Gomes, 2011: 360).

Segundo Cohen (2003: 45), a organização deve concentrar-se na satisfação dos seus colaboradores, bem como no desenvolvimento de estratégias que possibilitem essa satisfação organizacional. As organizações devem ser transparentes e flexíveis, com intuito de reforçarem a sua conduta de boas práticas e da integração interna dentro de cada organização (Brandão, 2018). Desta forma, a comunicação nas organizações detém um papel decisivo para garantir que se criam organizações socialmente responsáveis (Brandão, 2008).

Atualmente, onde a mudança está sempre presente no nosso quotidiano, as organizações procuram obter vantagens competitivas, sendo que atribuem cada vez mais importância a variáveis como o *engagement* organizacional. Isto significa que um colaborador que se sinta *engaged* com a empresa que representa, irá permanecer mais tempo nessa mesma organização (Rama, 2009). No entanto, no mundo organizacional, este conceito tem vindo a ser definido pelo conjunto de três conceitos já existentes: o compromisso com a empresa, a satisfação no trabalho que executa e o comportamento extra papel (Schaufeli, 2013).

Desta forma, o conceito *engagement* distingue-se daquilo que é considerado compromisso organizacional, pois é visto como um estado afetivo-cognitivo profundo, sendo que não tem nenhum objeto, individuo ou evento como alvo particular. Assim, o *engagement* torna-se antecedente da satisfação no trabalho, distinguindo-se do compromisso organizacional, que se constitui enquanto consequência do *engagement* (McBain, 2007: 17-18).

O *engagement* é um elemento muito importante e que deveria estar presente em todos os colaboradores, pois todos aqueles que estão *engaged* demonstram maiores níveis de autoeficácia e energia, sendo que haverá um aumento em atitudes positivas para com a organização. O nível de atividade de cada colaborador irá permitir que se crie um *feedback* positivo, dizendo respeito à apreciação, ao reconhecimento e ao sucesso (Bakker & Demerouti, 2008).

No entanto, é importante saber destacar colaboradores *engaged* de colaboradores *workaholic* (viciados no trabalho). Ao contrário daqueles que são viciados no trabalho, os colaboradores que se sentem genuinamente *engaged* com a organização, são capazes de apreciar

o que o resto do mundo lhes tem para oferecer e sentem diversão e satisfação a trabalhar (Bakker *et al.*, 2008).

Em consequência do anteriormente referido, Schaufeli (2013) distingue o conceito *engagement* de *workaholism*, pois, para o autor, os colaboradores que se sintam *engaged* conseguem encarar as exigências do trabalho como desafios e, desta forma, não entram nunca num estado de esgotamento, como poderá ser o caso de *workaholics* (Bakker *et al.*, 2008).

Para Saks (2006), é possível fazer uma distinção entre o *engagement* para com o trabalho e o *engagement* para com a organização. De acordo com o *engagement* para com o trabalho, é possível observar que os colaboradores que sentem um maior apoio organizacional, irão responder com níveis de *engagement* mais positivos no seu trabalho e na organização que representam. Ainda assim, aqueles colaboradores que estão satisfeitos com as características que desenvolvem no trabalho, irão responder com níveis mais elevados de *engagement* para esse mesmo trabalho. Por outro lado, aqueles colaboradores que têm tendência para percecioner mais justiça processual, normalmente respondem com melhores níveis de *engagement* para com a organização em que trabalham. No entanto, no que diz respeito às consequências do mesmo, ambos os *engagements* analisados estão relacionados com comportamentos, atitudes e intenções dos colaboradores, sendo que estes irão manifestar-se na sua satisfação do trabalho, no que diz respeito ao compromisso organizacional, no comportamento da cidadania organizacional e na intenção de *turnover* (Saks, 2006).

Desta forma, torna-se possível identificar que as diferentes definições dos acima referidos autores poderão ser resumidas em quatro componentes fundamentais do que diz respeito ao *engagement*: a sua relação i) com o desempenho da função; ii) com os recursos do trabalho; iii) com o trabalho e a organização que representam; iv) com a sua natureza positiva de acordo com o bem-estar do colaborador (Schaufeli, 2013).

Bakker e Demerouti (2008) e Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris (2008) têm como objetivo identificar o *engagement* previsto pelos recursos do trabalho e como este se relaciona com os recursos pessoais, sendo que ambos reduzem o impacto das exigências do trabalho, incentivam o alcance dos objetivos, estimulando a aprendizagem, crescimento e desenvolvimento pessoal. Um colaborador estar *engaged* irá conduzir a um desempenho

crescente do mesmo, pois irão estar presentes emoções positivas (felicidade, entusiasmo por exemplo), o que levará a uma melhoria significativa da saúde psicológica e física e, ainda, à passagem do sentimento de *engagement* aos colaboradores que estão à sua volta. Este modelo relaciona os recursos e exigências do trabalho com a tensão e motivação, demonstrando o papel significativo que ambos desempenham no seu desenvolvimento. Assim, a motivação e a tensão irão ajudar a melhorar os resultados organizacionais.

Os líderes são os principais responsáveis neste processo e deverão focar-se em algumas áreas *core*, com o intuito de aumentar o *engagement* dos seus colaboradores, podendo utilizar ferramentas como o *coaching* para demonstrarem apoio a nível profissional, como por exemplo oportunidades de subida de carreira ou reconhecimento de grandes feitos dos colaboradores, premiando os mesmos (Baumruk, 2006).

Em síntese, é muito importante que os gestores tenham controlo e conhecimento do *engagement* dos seus colaboradores, pois quando estes começam a demonstrar níveis baixos de *engagement*, é bastante provável que comecem a demonstrar-se desmotivados no trabalho e pouco comprometidos pelo mesmo. Por isso, é de extrema importância que este controlo seja obtido através de medição de outras variáveis como a segurança psicológica e o significado do trabalho. Assim, se o colaborador sentir que os seus objetivos de trabalho refletem também ideias e padrões pessoais e que, em simultâneo, possam desempenhar a sua função e arriscar sem recear consequências menos boas (segurança psicológica), então será possível desenvolverem níveis superiores de *engagement* (May & Harter, 2004; McBain, 2007).

Capítulo II - As Diferenças Geracionais nas Organizações

1. Conceito e Teoria Geracional

Tornou-se usual referir que muitas são as tradições e os costumes que passam de Geração em Geração. Os avós passaram as tradições para os filhos, que mais tarde se tornaram pais e estes passam as mesmas tradições e costumes aos seus filhos, iniciando-se, aos poucos, uma espiral. No entanto, estes também assistem a uma mudança profunda e drástica em que o que é considerado novidade se torna rapidamente banal.

Da Geração Tradicionalista à Geração *Alpha*, não é difícil dizer qual a geração com que nos identificamos mais e que reflete a forma como socializamos e percebemos o mundo em que vivemos. Simplificando, é apenas necessário saber a nossa data de nascimento para saber a qual geração pertencemos. No entanto, também se torna possível dissociar-nos da faixa etária e focar-nos apenas em determinados conjuntos de acontecimentos que, devido à sua grande dimensão, marcaram verdadeiramente gerações, sendo estas, por exemplo: A Segunda Guerra Mundial, Queda do Muro de Berlim, 25 de Abril ou, simplificando, a Era do Facebook e do Instagram. Todos estes acontecimentos sociais, tecnológicos e demográficos conduzem à mudança e à ajuda na criação de novas gerações. Florêncio (2016: 24) refere que “nunca antes as pessoas foram tão diferentes umas das outras, na cultura, no credo, nos objetivos, nas motivações”.

A História é um dos maiores fatores que influenciam a forma como as gerações percebem a realidade. O impacto que o desenvolvimento da tecnologia tem na forma como as gerações de hoje vivem no seu quotidiano e se distinguem das restantes gerações é um exemplo desse mesmo impacto significativo. Desta forma, esta realidade faz com que nos questionemos da forma como categorizamos os indivíduos de acordo com os acontecimentos históricos, idade, sexo, educação, personalidade ou contexto cultural. Assim, torna-se possível atribuir certas características culturais à hereditariedade como forma de se conseguir explicar a transmissão de saberes entre gerações.

O conceito ‘Geração’ tem sido utilizado, ao longo dos anos, de inúmeras maneiras e nos mais diversos campos do saber. Um dos significados mais ouvidos é, sem tipo de dúvida, aquele

que relaciona as gerações à idade biológica, isto é, o período de sucessão entre descendentes familiares. Associar Gerações e sucessão de tempo biológico não passa apenas de uma proposição socialmente construída e aceite pela sociedade.

Andrade (2014: 235) defende que cultura, enquanto aspeto da vida social, está diretamente enraizada com a “produção do saber, arte folclore, mitologia, costumes, etc., bem como, à sua perpetuação pela transmissão de uma geração à outra”.

Para Dilthey (1989), as gerações são definidas através de relacionamentos de contemporaneidade e consistem num conjunto de pessoas sujeitas a influências históricas comuns (intelectuais, sociais e políticas). Tal significa que as gerações consistem em pessoas que partilham o mesmo tipo de experiências e acontecimentos. Em termos gerais, Dilthey (1989) considera que as experiências históricas delimitam o sentimento de pertença a uma geração, sendo que para o autor, a vida humana é uma temporalidade, isto é, a conexão entre o tempo humano e o tempo histórico provém de uma capacidade de uniformizar o tempo pessoal e interpretá-lo num todo significativo.

A abordagem de Dilthey (1989) é analisada sob um ponto de vista historicista a partir de uma conexão entre os ritmos da história e os ritmos das gerações. Este considera que uma geração exige uma análise do tempo de experiências medido somente em termos qualitativos e “baseada em uma temporalidade concreta, constituída de acontecimentos e experiências compartilhadas” (Feixa e Leccardi, 2010, p. 188).

Karl Mannheim (1893-1947) desempenhou um papel visionário na origem da Teoria Geracional, desenvolvendo o conceito de gerações através do seu ensaio “O problema sociológico de gerações” (Mannheim, 1952), representando, para muitos, a definição mais completa do tema.

Para Mannheim (1952: 292), as gerações correspondem a fenómenos sociais, onde são partilhados determinados acontecimentos e experiências comuns à época vivida. É através de uma visão histórico-romântica alemã que Mannheim define o conceito de Geração, sendo que analisa a duração de uma geração de forma qualitativa, isto é, através da ocorrência de determinados acontecimentos que marcam o ritmo da história.

Quando Mannheim (1952) desenvolveu a sua teoria das gerações, o sociólogo tinha dois objetivos, nomeadamente, distanciar-se do positivismo, como também da perspectiva romântico-histórica.

O autor considera que as gerações podem ser entendidas como resultados de muitas descontinuidades produzidas exatamente por mudanças histórico-sociais. Isto é, Mannheim (1952) argumenta que a formação de uma geração não depende da data de nascimento, mas sim de um processo histórico ou experiência partilhada (Feixa e Leccardi, 2010).

De acordo com Weller (2010), o facto de se nascer numa mesma época, não é considerado um fator suficiente para se compreender as diferenças entre gerações, sendo que este autor considera que os fatos presenciados e as experiências semelhantes é que podem ser considerados como marcadores geracionais.

Cordeiro & Albuquerque (2013) consideram que a constituição de uma geração parte de dois pressupostos básicos, nomeadamente o primeiro que remete a acontecimentos de eventos que poderão ter quebrado a continuidade histórica e, o segundo elemento que está relacionado com a vivência desse mesmo marco histórico através de um grupo de sujeitos, integrados numa faixa etária durante o seu processo de socialização.

“Há vida e morte; uma extensão definida mensurável da vida; a geração segue a geração em intervalos regulares” (Mannheim, 1952: 276). É através deste pensamento que se entende que a duração da geração varia de acordo com as etapas do indivíduo, sendo que a maioria dos estudiosos consideram 30 anos como o tempo necessário de formação do Homem e, em simultâneo, o tempo de uma geração.

Feixa e Leccardi (2010) ampliam a noção de geração de Mannheim (1952) e relacionam-no com a questão identitária de cada um: “(...) a individualidade e a sociedade são construções históricas. Seria, portanto, necessário, analisar as suas interconexões e, simultaneamente, as suas mudanças ao longo do tempo” (Feixa e Leccardi, 2010: 190).

Uma aproximação entre geração e identidade é desenvolvida por June Edmunds & Bryan Turner (2002: 7), definindo geração como um “grupo etário que vem assumir importância social em virtude de se constituir como uma identidade cultural”.

De acordo com esta perspectiva, a formação de gerações pode ser percebida através do seu carácter histórico e cultural. Como sugerem Edmunds & Turner (2002), qualquer processo de definição geracional passa por questões culturais, nomeadamente, formas como membros de uma determinada geração se organizam, se constituem e como se tornam detentores de uma identidade compartilhada.

Mannheim (1952: 292-301) defende que a melhor forma de caracterizar as gerações prende-se ao facto de se ser utópico e imaginar que o mundo é apenas constituído por uma só geração, sendo que não existe ninguém que consiga substituir essa única geração. Desta forma, podemos caracterizar geração através de várias formas, como:

i) A entrada de novos participantes que detenham cultura, através de duas abordagens: de acordo com o ritmo de vida (originam a transição de geração em geração) e através da mudança de país, hábitos de vida ou trabalho, resultando na tentativa do indivíduo criar novas relações sociais;

ii) A saída de participantes de acordo com o ritmo natural de vida, sendo que experiências são incorporadas no presente através de duas formas: através de modelos conscientes que moldam os comportamentos ou através de padrões inconscientes que são passados de geração em geração considerados meramente implícitos

iii) Qualquer membro da geração só presencia um determinado momento no tempo, sendo que Mannheim define estes como “igualmente localizados”, sendo que estão expostos aos mesmos acontecimentos e experiências temporais

iv) Existência continua de transmissão de cultura e conhecimento acumulado, em que Mannheim defende que, apesar da entrada de novos membros implica uma perda de conhecimento acumulado, este também significa que seja possível “esquecer o que não é útil e cobiçar o que ainda não foi conquistado”.

v) o carácter contínuo na transição de geração em geração que promove a existência de equilíbrio na sociedade: “Não é a geração mais velha que conhece a geração mais nova, o primeiro contacto é feito pela geração intermediária”.

Desta forma, Mannheim (1952: 290-291) sustenta que antes de mais que a existência de gerações, pressupõe-se a interação social entre os Homens, sendo que existe sempre “uma estrutura social definida (...) e uma história particular que lhe dá continuidade”.

Weller (2010: 210), partindo dos pressupostos da obra da Mannheim, afirma que é necessário que se problematize as especificidades do convívio entre indivíduos que se apresentam interligados por uma unidade geracional. É importante compreender que estas unidades não consistem numa “adesão voltada para a criação de grupos concretos, preocupados em constituir uma coesão social, ainda que, ocasionalmente, algumas unidades geracionais possam vir a constituir grupos concretos”. Mannheim (1952) destaca ainda que uma tal conexão social seria um simples marco temporal, podendo os indivíduos ocasionalmente pertencer a essa mesma coesão, no entanto, poderia não haver um sentimento de pertença a um grupo concreto.

Mannheim (1952) decide começar o seu artigo com enfoques teóricos sobre as gerações, sendo que compara a vertente positivista prevalecente no pensamento liberal francês com o pensamento histórico-romântico alemão, considerando que as gerações são abordadas por ambas as correntes através de dois ângulos diferentes. Os positivistas decidiram analisar o problema do “ser-humano” (“*Mensch-Seins*”) através de dados quantitativos, sendo que a corrente histórico-romana optou por captar uma abordagem mais qualitativa. É através da visão histórico-romântica alemã que o autor desenvolve o conceito da geração, estudando a duração de uma geração de forma qualitativa, isto é, através do surgimento de determinados acontecimentos que marquem o ritmo da História. Contrariamente, a vertente positivista desenvolvida por Hume (1711-1776) e Comte (1798-1857) estes analisavam a vida biológica do ser humano como um fator determinante, sendo que utilizavam como base dados quantitativos, tais como a idade, na análise da existência humana e na definição de gerações.

Hofstede (2003:20) é também defensor de que a cultura não provém dos genes, mas sim do ambiente social em que cada um está inserido. Logo, uma vez que a cultura é adquirida, esta tem influência significativa tanto a níveis de natureza humana, como na formação da personalidade do humano. Aquilo que todas as pessoas têm em comum, constituirá a própria natureza humana (proveniente de genes), no entanto, a cultura irá influenciar a forma como cada um exprime os seus sentimentos (alegria, medo, felicidade, ansiedade, etc.). Por outro lado, a

personalidade representa também aquilo que cada indivíduo tem de único e resulta não só dos genes, como também é adquirida pelo meio social, nomeadamente pela cultura e experiências pessoais.

Para os autores Eyerman & Turner (1998: 93) e Laufer e Bengston (1974: 182) é suficiente a existência de uma mudança histórica, social, política ou económica específica para se criar uma consciência de gerações com rearranjos na organização social, novas habilidades, diferentes pensamentos e novas alterações nos estilos de vida.

Rhodes (1983: 328) interpretou as gerações como um fenómeno sociológico e apresentou a sua teoria através de um quadro teórico, onde relaciona a influência que as diferenças de idades têm nas atitudes e comportamentos no trabalho, chegando à conclusão de que o fator da idade não pode ser analisado individualmente. A preocupação crescente com a interpretação do que poderia ser o “tempo de vida” resultou na contribuição da área da psicologia para a edificação da teoria geracional através da formulação dos princípios teóricos do conceito de “desenvolvimento” do ciclo da vida.

De acordo com Howe & Strauss (1991: 41-45), os atributos que melhor definem uma geração são:

i. *Perceived membership* – quando os membros de uma geração percebem que pertencem a essa mesma geração, começando a evidenciar-se durante a adolescência e culmina, mais tarde, na idade adulta;

ii. Comportamentos e ideais partilhados – Atitudes relativamente à vida pessoal, família, carreira, religião, política, etc. e ainda os comportamentos que representam escolhas feitas relativamente a tópicos como casamento, filhos, saúde, trabalho, etc. – todos estes elementos caracterizam uma geração;

iii. Localização histórica igual – marcos históricos e acontecimentos e/ou eventos importantes que ocorrem durante os anos de formação de uma geração.

A frase “eu sou eu e a minha circunstância” de Ortega & Gasset (1967: 52) torna-se um suporte para nos ajudar a perceber que o indivíduo e a geração da qual o mesmo faz parte, são

resultado de experiências compartilhadas vividas, onde são transmitidos e partilhados valores, acontecimentos históricos, experiências e atitudes.

Segundo Lyons & Kuron (2014: 140), uma geração depende dos processos de desenvolvimento do ciclo da vida e detém um quadro histórico exclusivo que “molda o desdobramento desse curso da vida”.

2. Diferenças Geracionais na Organização

A delimitação temporal e a descrição de cada geração foi considerada, através da realidade norte-americana, após a Segunda Guerra Mundial. No entanto, nem mesmo nas economias ocidentais como o Reino Unido e Estados Unidos, existe um consenso sobre a delimitação dos períodos que abrangem cada geração, como também as suas diferenças (Parry & Urwin, 2011). No entanto, pesquisas empíricas foram realizadas na Europa (D'amato & Herzfeldt); Taiwan (Hui-chun & Miller, 2003); Austrália (Cennamo & Gardner, 2008, Gardiner, Lang & Coulon, 2008) e Brasil (Reis, Antônio, Santos & Marinho, 2010) e foi possível encontrar diferenças nos períodos de delimitação e as características de cada geração.

Howe e Strauss (2007:2) consideram que, de forma a se perceber uma geração, deve perceber-se as diferenças “no modo como foram educados em criança, que acontecimentos públicos presenciaram na adolescência e que missão social assumiram na passagem para a vida adulta”.

As gerações nas organizações devem ser entendidas através do foco na gestão das pessoas, sendo feito através do entendimento de cada singularidade dos colaboradores, aproveitando o potencial que cada geração tem para oferecer, ajudando a estimular um ambiente de trabalho onde a troca mútua e a aprendizagem entre grupos faz parte.

Parry e Urwin (2011) sugerem uma proposta de classificação das diferentes gerações, sustentadas através dos estudos internacionais. As diferentes gerações são as seguintes:

2.1.- Geração Tradicionalista

Grupo de pessoas nascidas entre 1935 e 1950, conhecidos também como a “Geração Silenciosa”, muito provavelmente pelo marco histórico que presenciaram: a Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

Para os tradicionalistas, é importante a poupança e estabilidade de vida, com intuito de proporcionarem às gerações seguintes as melhores condições possíveis. São consideradas pessoas individualistas, conformistas, pacientes e respeitosas, sendo que são também aqueles que, neste momento, têm menos peso no mercado do trabalho, pois atingiram, ou ainda vão atingir a idade da reforma. Desta forma, a presença dos tradicionalistas nas organizações é reflexo, com um conhecimento acumulado de todos os anos de experiência que vivenciaram, trazendo cargos de maior responsabilidade.

A melhor forma de interagir com pessoas da Geração dos Tradicionalistas é promover a interação pessoal, sendo que a comunicação deverá sempre ser feita de cara-a-cara, com perguntas e respostas, de forma a garantir que a pessoa será ouvida. É também importante que os objetivos do diálogo sejam claros e guardados em suporte de papel, de forma a serem consultados sempre que possível.

Relativamente ao respeito, este é o valor mais importante desta geração, pois considera que a liderança só é vista como um sistema de hierarquia. Por norma, nas relações que estabelecem, nunca deixam de respeitar a autoridade e, desta forma, a formalidade está sempre presente.

As mudanças rápidas dos dias de hoje, trazem lacunas nesta geração, sendo que uma das maiores será o desconhecimento tecnológico.

2.2.- Geração *Baby Boomers*

A terminologia em inglês *Baby Boomers* surge para caracterizar o aumento considerável de nascimentos de bebês no período do pós-guerra, pois, através do regresso dos soldados que estavam em combate na Segunda Guerra Mundial, foi constatado o aumento do número de mulheres que engravidaram nesse período.

Geração que nasceu entre 1946 e 1965 é caracterizada como os “filhos da Segunda Guerra Mundial”, pois a juventude desta geração acompanhou mudanças socioculturais, assistindo a momentos marcantes, tais como o início da exploração espacial, os hippies, a primeira afirmação social contracultura, como também assistiram ao crescimento do sucesso de Elvis Presley e Beatles. Carrara, Nunes e Sarsur (2013: 4), consideram que indivíduos pertencentes a esta geração “vivenciaram a esperança pelo desenvolvimento económico do pós-guerra, o aumento da competitividade e da dedicação ao trabalho em detrimento da vida pessoal e da necessidade de reconhecimento e valorização”.

Esta geração é caracterizada por pessoas otimistas, orientados para causas que proporcionem o bem-estar e defensores de liberdade, marcando a diferença para um mundo melhor.

Do ponto de vista mais económico, esta geração é entendida como consumista, pois considera-se que viveram num período de crescimento económico assinalável.

A relação que estabeleceram com o trabalho é muito forte, sendo que muitos vivenciaram um único trabalho, nunca tendo considerado sair, tornando-se uma geração muito competitiva, pois o trabalho desempenhou um papel muito importante nas suas vidas. Liz (2013: 23) considera que esta geração “para além de todos os aspetos psicossociológicos, apresenta resultados como uma grande vontade de trabalhar ou otimismo”.

Considera-se, realmente, que esta geração é apaixonada pelo seu trabalho, podendo chegar a ser considerada como *workaholics* aos olhos das outras gerações.

Desta forma, de um ponto de vista profissional, esta geração estabelece objetivos claros e bastante idealistas, fazendo com que, muitas vezes, as gerações mais novas sejam entendidas como uma potencial concorrência.

Esta é uma geração que seguiu os valores tradicionais que se relacionam com o cumprimento de obrigações no que diz respeito à carreira profissional, lealdade para com a organização, casamento, educação e criação dos filhos, entre outros. Esta geração é vista como cooperativos e participativos no trabalho que desempenham (Smola & Sutton, 2002; Zemke, Raines & Filipczak, 2000).

Oliveira, Gomes, Santos, Almeida, Gomes & Adrielli (2012) descrevem os membros da Geração *Baby Boomers* como alguém que procurou construir uma carreira estável e sólida, preocupando-se com o dever e com a segurança, resistindo, na maior parte das vezes, a processos de mudança. No que diz respeito ao ambiente de trabalho, os pertencentes a esta geração são, normalmente, dotados de grande experiência e com um elevado número de conhecimento, sendo adquirido ao longo de uma carreira profissional estruturada.

Ao observar o nível de escolaridade desta geração, sabe-se que muitos dos que pertencem a esta geração não concluíram o ensino superior, no entanto, conseguiram ocupar posições de liderança nas organizações, em função do tempo de trabalho prestado e da lealdade que sempre demonstraram para com as organizações (Oliveira *et al.*, 2012).

Estes dão privilégio a um ambiente de trabalho democrático, casual e humano, onde o sucesso de trabalho em equipa prevalece.

De acordo com Gerbaudo (2011), as pessoas desta geração foram criadas numa época caracterizada como um incipiente desenvolvimento tecnológico e, desta forma, a maior parte dos indivíduos possui dificuldades em lidar com as novas tecnologias que se apresentam num ambiente organizacional.

2.3.- Geração X

No que diz respeito a acontecimentos históricos, esta geração foi marcada pela Guerra Fria e Guerra do Vietname, crise energética de 1979 e, ainda, a ditadura e entrada da democracia.

Num contexto de mudança e de crescimento, torna-se possível observar-se reflexos diretos no que diz respeito à personalidade da Geração X, tais como um baixo nível de confiança e poucas perspectivas perante as organizações.

Nascidos entre 1966 e 1980, os indivíduos que pertencem a esta geração aparentam traços consideravelmente descrentes e desconfiados no que diz respeito às organizações. Desta forma, esta geração distancia-se do compromisso vivido pelos *Baby Boomers* para com as organizações que representam. Por outro lado, esta geração valoriza o trabalho individual e o tratamento da autoridade de forma informal (Smola & Sutton, 2002).

É considerada uma geração mais independente e, desta forma, preferem trabalhar sozinhos, considerando apenas importante reunir quando surge necessidade de solucionar um problema, discutir um tópico ou traçar objetivos de trabalho (Zemke *et al.*, 2000).

Esta geração é entendida como altamente empreendedora, dando grande importância à participação e ao desenvolvimento da própria autoestima. Os valores da Geração X relacionam-se com a qualidade de vida, independência e horários mais flexíveis no trabalho (Smola & Sutton, 2002). A sua grande motivação passa por alcançar uma estabilidade financeira considerável. Com isto, as organizações tendem a optar por lhes atribuir retribuições que contenham a existência de um horário flexível, como também oportunidades para que consigam progredir na carreira profissional.

Uma classificação muito comum destas gerações é o facto de viverem sob os avanços tecnológicos e terem assistido à sua evolução, fazendo com que estes utilizem meios de comunicação mais modernos e eficazes. Um exemplo disto é a massificação dos meios de comunicação, da TV por cabo e da MTV. Gerbaudo (2011) defende que os indivíduos que fazem parte desta geração, viveram e cresceram com as transformações tecnológicas e, desta forma, aprenderam a lidar com a tecnologia logo na sua adolescência. Esta geração tem, quase toda,

um curso superior concluído e, conseqüentemente, adaptaram-se de uma forma mais rápida às mudanças e ao mercado do trabalho.

Apesar de terem presenciado variadas mudanças ao longo da vida, considera-se que é uma geração que se adapta facilmente a novos rumos, sendo-lhes reconhecido um ritmo acelerado de aprendizagem. Qualquer oportunidade que surja é valorizada pelos mesmos, pois procuram crescimento e independência.

Os profissionais desta geração apresentam-se, geralmente, como independentes e autoconfiantes, comprometendo-se com os objetivos organizacionais e valorizando o conhecimento, habilidades e atitudes que estruturam as competências. No entanto, apesar de se caracterizarem como uma geração empreendedora, o que mais temem é que sejam substituídos ou chefiados por alguém da Geração Y, pois esta geração procura sempre a inovação e apresenta grandes facilidades em saber lidar com as novas tecnologias, vindo assumir o espaço da Geração X no mercado do trabalho (Oliveira *et al.*, 2012).

2.4.- Geração Y / Geração *Millenium*

Esta geração é composta por todos aqueles que nasceram entre 1981 e 1997, uma época marcada pela prosperidade econômica, revolução tecnológica, globalização e diversidade. Também conhecida pela geração *Millenium*, esta é uma geração verdadeiramente globalizada, refletindo na forma como encarnam o trabalho com uma elevada autoestima.

Esta geração busca autenticidade, diferenciação e identificação com o propósito das marcas que utilizam. Os membros da Geração Y “valorizam características diferentes de produtos e serviços e querem que as empresas criem experiências grandiosas” (Tapscott, 2010: 51).

Ao contrário dos antecessores, a Geração Y não vivenciou rupturas sociais significativas, estes valorizam a democracia, a liberdade política e a prosperidade econômica. Do ponto de vista histórico, esta geração assistiu à queda da União Soviética em 1991 e à emergência do

terrorismo com o ataque no dia 11 de setembro. Assistiram ainda ao *crash* na bolsa de *Wall Street* de 1987 e à recessão económica de 1990.

A Geração Y responde à recessão e à difícil situação económica de variadas formas (Burstein, 2013). Um exemplo para tal são os protestos sociais ou o facto de muitos *Millennials* ainda viverem com os pais. O facto de se adiar o casamento, a compra da primeira casa e a abertura do seu próprio negócio também são exemplos que demonstram algumas características desta geração.

Nascidos numa era digital, os integrantes da Geração *Millennium* cresceram acostumados a ser o centro das atenções, sendo que, geralmente percebe-se que estes possuem traços característicos como: autoconfiança, independência, inquietação, inovação e avessos a qualquer tipo de regras (Carrara *et al.*, 2013).

Esta geração é caracterizada por “nativos digitais” (Prensky, 2001), sendo que os *Millennials* trazem consigo o desejo e ansiedade pela mudança e, conseqüentemente, sabem adaptar-se muito facilmente a novos contextos empresariais e sociais. Para o autor, esta geração está familiarizada a obter informações de forma muito rápida e conseguem processar várias coisas de uma só vez, caracterizando o pensamento desta geração como não-linear e hipertextual.

Trata-se da primeira geração verdadeiramente globalizada, refletindo-se na forma como encaram o trabalho. Esta geração cresceu num mundo virtual que foi dominado pelos equipamentos da geração anterior, permitindo controlar várias atividades em simultâneo, gerindo, conseqüentemente, uma dependência no que diz respeito às tecnologias. Desta forma, a Geração Y chega ao mercado de trabalho com uma formação mais atualizada, sendo o trabalho uma fonte de satisfação e aprendizagem e não tanto uma fonte monetária, tentando procurar sempre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Uma das características mais visíveis nesta geração é o facto de desejarem ser felizes na organização que representam. Caraher (2015) decidiu entrevistar alguns *Millennials* e conseguiu distinguir dois diferentes grupos: O primeiro grupo demonstrou valorizar pouco a presença frequente no escritório, afirmando que são mais produtivos a trabalhar em casa ou num café. Por outro lado, o segundo grupo demonstrou que valoriza as horas passadas no escritório e o

facto de trabalharem em conjunto no mesmo espaço, considerando ser importante para o progresso organizacional.

Muitos *Millenials* optam e preferem trabalhar em empresas mais pequenas, onde acreditam que o seu papel poderá ser mais prático e causar um impacto maior. No entanto, é possível que esta geração considere mudar de emprego com frequência (DeVaney, 2015: 13). Miguel Santo Amaro (2016:39) considera que “a grande característica da geração Milenar é a transparência, acrescida ao facto de sermos independentes e gostarmos de agir”.

É importante referir que o *feedback* é, para esta geração, um dos elementos mais valorizados, pois é essencial para promover a motivação e alcance dos objetivos de cada um. As ações mais comuns para lidar com esta necessidade, passa por oferecer um *feedback* frequente e instantâneo. O uso das tecnologias deve ser feito ao máximo, pois esta geração considera que as redes sociais são o local perfeito para colocar e disseminar os seus projetos. Krahn e Galambos (2014) desenvolveram um estudo em que identificaram a Geração Y com ênfase em valores de trabalho extrínsecos, enquanto que outros estudos associam esta mesma geração com maior preferência por recompensas materialistas e equilíbrio no eixo vida-trabalho (Burke, Cooper & Antoniou, 2015).

Esta é uma geração que valoriza a diversidade e o trabalho em equipa, orientada para a partilha de objetivos e virados para um ambiente onde verifiquem uma grande colaboração e prevalência do coletivo. Os *Millenials* são uma geração que, apesar de serem vistos como pessoas que conseguem fazer duas coisas ao mesmo tempo, estes também perdem muito rapidamente a paciência e aborrecem-se de forma instantânea. Freire (2016: 41) defende esta ideia, afirmando no artigo “O que os jovens querem” que “para os Milenares o tempo de carreira não se mede em anos, mas sim em meses”, sendo que o mesmo acontece com o espaço, “o qual se apresenta menos intangível, pois a mobilidade geográfica é maior e mais bem aceite pelas novas gerações. O espaço tornou-se mais pequeno”.

“Os *Millennials* começam a formar fortes preferências face às marcas e a modelos de retalho e detém uma influência intencional nos comportamentos e escolhas da família, dos amigos e até de completos estranhos” (Barton, 2012).

2.5.- Geração Z

Esta geração engloba todos aqueles que nasceram entre 1998 e 2010, uma altura de crise, de terrorismo e da recessão global e de alterações climáticas. Prevê-se que se passe a juventude adulta num período de renovação económica e social (McCrindle, 2011: 7).

Esta geração é tecnologicamente versátil e tem um conhecimento muito elevado sobre a internet e todo o seu funcionamento. É uma geração caracterizada por ser hábil na transição de uma tarefa para outra, acabando por valorizar, muitas vezes, mais a velocidade do que a precisão. É uma geração que apenas conhece o mundo sem fios, onde basta um clique para chegar a qualquer parte do conhecimento (McCrindle, 2011: 66).

Estes jovens desenvolveram habilidades, logo desde cedo, no que diz respeito às tecnologias. Desde pequenos que “veem a tecnologia como apenas mais uma parte do seu ambiente e a assimilam juntamente com as outras coisas.” (Tapscott, 1999).

McCrindle (2011: 14-18) utiliza sete diferentes fatores para definir a Geração Z:

- i) Demograficamente alterados: a Geração Z está a crescer numa época em que a mudança acontece muito rapidamente;
- ii) Definidos geracionalmente: Esta geração é a mais dotada em termos de tecnologia, está constantemente conectada com todo o mundo;
- iii) Integradores digitais: Estão conectados com a internet desde sempre, a tecnologia faz parte da sua formação e aprendizagem;
- iv) Focados a forma global: Esta é a primeira geração a ser verdadeiramente global – através da tecnologia e da globalização;
- v) Visualmente comprometidos: Num mundo sobrecarregado com informação, as mensagens tornaram-se cada vez mais baseadas em imagens e vídeos e menos em palavras e frases;

vi) Educacionalmente reformados: A educação já não é um fator dependente na vida destes jovens, mas sim uma realidade para toda a sua vida;

vii) Definidos socialmente: Esta geração está amplamente ligada e moldada socialmente.

Trata-se de uma geração que já não consulta as bibliotecas, que já tem menos contacto com as pessoas, pois a internet desenvolve um papel muito importante nestes jovens, pois é aqui que encontram tudo o que procuram. Desde comunicar com o amigo, jogar um jogo, fazer os trabalhos escolares, ouvir música, a internet sabe satisfazer todas estas necessidades, acabando por perder o interesse pelo método de ensino tradicional, que já não cativa a atenção da Geração Z (Olivera *et al.*, 2012: 25).

Os envolventes deste grupo, acabam por ter uma visão diferente do que é conviver em sociedade, sendo que utilizam muito mais a comunicação virtual, as redes sociais e valorizam menos o convívio presencial (Bevilacqua, Basilio, Terçariol, & Nardi, 2016: 38). Oliveira *et al.* (2012: 25) defende também que o convívio pessoal não deixará de fazer parte desta geração, no entanto, passará a ser mais seletivo, pois esta geração irá comunicar apenas com pessoas/grupos que considerem ter o mesmo estilo de vida que o seu.

A empresa ATREVIA em parceria com a Universidade de Deusto em Madrid, elaboraram um estudo sobre a Geração Z, onde se realizou um inquérito a aproximadamente 600 jovens, em que 381 eram portugueses, utilizou-se sete *focus group* onde houve a participação de mais de 50 gestores de RH e Marketing, como também jovens entre os 14 e os 23 anos. O estudo foi elaborado por Núria Vilanova, Iñaki Cachón, Isabel Lara, Maria del Barco, Iván Soto San Andrés, Ana Margarida Ximenes e Filipa Primo (Atrevia, 2017).

A Geração Z representa, em Portugal, aproximadamente 2,7 milhões da população, sendo estes caracterizados por “*brand lovers*, empreendedores, comprometidos e digitais” (Atrevia, 2017).

Para além destes adjetivos que ajudam a caracterizar esta geração, Iñaki Ortega, diretor da Deusto Business School Madrid, salienta ainda que esta geração também pode ser caracterizada por irreverente, inclusiva, incerta e imediata (Atrevia, 2017).

De acordo com o estudo elaborado por estas duas entidades, relativamente à decisão de escolha de uma empresa para trabalhar, chegou-se aos diferentes resultados: 68,2% dos jovens que pertencem a esta geração dão prioridade entre a conciliação com a sua vida pessoal; 63,7% priorizam um bom ambiente de trabalho; 52,2% consideram que o emprego ideal seria construir a sua própria empresa ou mesmo trabalhar por conta própria. Apenas 24,6% da amostra pretende pertencer a uma empresa privada, contrariamente dos 9,3% que considera trabalhar para a função pública (Atrevia, 2017).

Os investigadores concluíram através deste estudo que esta geração em questão é “irreverente, exploradora, apaixonada, inovadora e, potencialmente, mais focada em si própria”. No entanto, consideraram esta geração como empreendedora, uma geração que é composta por pessoas informadas e que se envolvem com diversos temas, sendo vistos como profissionais que estão constantemente à procura da inovação na sua vida (Marketeer, 2017).

A Geração Z, ao contrário dos *Millenials*, dedicam-se numa procura de encontrar um emprego que consiga ir ao encontro com a sua personalidade, e não apenas na procura de um trabalho fixo. Consideram importante que o emprego vá ao encontro com crescimento profissional, de forma a conseguirem alcançar os seus objetivos pessoais. Com isto, as organizações veem-se obrigadas a adaptar as suas políticas de contratação e a sua gestão.

Randstad (2018: 13) defende que a Geração Z apresenta uma maior diversidade de fatores naquilo que diz respeito à escolha do trabalho, sendo que os mais relevantes são: diversidade e inclusão, progressão na carreira, boa formação e apelo a causas sociais.

A forma mais eficaz de dar uso às características da Geração Z é disponibilizar as condições de trabalho necessárias com os meios tecnológicos, como também oferecer oportunidades, de forma a evidenciarem os seus conhecimentos às outras gerações.

Para a Geração Z, a conexão global não é apenas uma nova realidade, sendo que o trabalho pressupõe sempre o uso das novas tecnologias e a interação social acaba por adquirir um significado tecnológico.

O facto de haver uma rapidez de mudança, faz com que os processos, equipamentos e também a novidade se tornem em aspetos obsoletos e, para além disso, há mesmo quem acredite

na existência de uma inteligência artificial de acordo com o grau de dependência pelas tecnologias (Kubrick, 2009).

2.6.- Geração Alpha

O termo Alpha surgiu pela primeira vez pelo sociólogo australiano Mark McCrindle em 2010, e a sua origem manifesta-se devido à primeira letra do alfabeto grego, pois depois da Geração Z, não existia nenhuma letra mais no alfabeto, optando-se por iniciar um novo ciclo, visto que esta geração trará várias transformações.

Surge uma nova geração, a primeira nascida exclusivamente em pleno século XXI e que vive com a internet de forma omnipresente. Tal é espelhado nas crianças que são utilizadores intensivos de todo o tipo de equipamento tecnológico desde muito cedo. De acordo com McCrindle (2011), esta geração será considerada mais formalmente educada, pelo facto de integrar mais cedo na escola e pela tendência que irão desenvolver em estudar num período mais longo comparativamente com as gerações antecedentes.

Nascidos depois do ano de 2010, esta geração destaca-se devido à sua relação constante com a tecnologia. São jovens que foram estimulados desde muito cedo por todo o tipo de dispositivos eletrónicos, desde *smartphones* a *tablets* e o mais interessante é que ninguém os ensinou a saber utilizar estes dispositivos, é tudo uma questão de intuição. Esta geração integra os dispositivos móveis na sua vida de uma forma tão natural que chega a não ser considerado uma extensão dos próprios (como se considera na Geração Z), mas sim como uma parte deles mesmos (Público, 2017). A habilidade e adaptação às novas tecnologias demonstra como estes serão muito mais independentes em comparação com as gerações antecessoras (Beraldo, 2015).

Segundo McCrindle (2011: 222), espera-se que a Geração Alpha vá do ano 2010 até ao ano 2024. Sabemos que todas as gerações antecedentes passaram por tragédias como guerras, terrorismo, mudanças climáticas e recessão global. No entanto, o autor defende que, ao longo da Geração Alpha, estas ameaças poderão ir diminuindo. Se tal acontecer, então considera-se que esta geração irá começar a sua vida numa nova etapa, numa nova realidade.

Nesta geração estamos perante crianças com pensamentos e habilidades mais rápidas, pois nascem com uma tela posicionada à sua frente, conseguindo influenciar a sociedade com as suas interações, tornando-se mais rapidamente independentes. A geração Alpha nasce em 2010, o mesmo ano em que foi lançado o primeiro *IPad*. É uma geração que cresce ao redor de tecnologias onde é possível tocar, ver e conversar, sendo que esta será a geração com a maior consciência e conhecimento tecnológico, aquela que mais vai estar globalmente conectada e a mais influente (McCrandle, 2011: 225-226).

Assiste-se assim, a uma mudança nos comportamentos das crianças, sendo estes utilizadores intensivos de todos os equipamentos tecnológicos. No artigo “Geração Z” (Martins & Soromenho, 2014:27), Ana Delicado não considera esta situação como preocupante, pois considera que “uma evolução que já vinha acontecendo com outros media. O pânico geral que se gera é semelhante ao que aconteceu no momento em que surgia a televisão”.

Considera-se também que, no futuro, esta geração será a que mais irá percorrer diferentes trabalhos, esperando-se que, em média, irão experienciar seis diferentes trabalhos ao longo da vida (McCrandle, 2011: 226).

Elisabete Ferreira, no artigo de Martins *et al.* (2014:27), acredita que ao se falar da geração Alpha fala-se da “geração do eu, das *selfies*, os intermediários não são necessários, eles querem controlar os processos de tudo”.

O surgimento desta geração não altera apenas os comportamentos dos seus membros, como também transforma as suas famílias que, devido a todas estas mudanças, encontram-se mais evoluídas (Zuanazzi, 2014). Considera-se que a convergência na forma de relacionamento das famílias é bastante importante para auxiliar no desenvolvimento destas crianças. No entanto, surgem também alguns conflitos dentro de casa, sendo que Araújo (2014) defende que não se deve impedir o filho de ter contacto com as variadas tecnologias, pois considera que pode atrasar o desenvolvimento da criança, o que poderá gerar consequências negativas, tais como retardo na aprendizagem e exclusão de grupos sociais.

3. Convivência Geracional

A interação entre gerações é uma das temáticas mais emergentes da gestão e da liderança, sendo que merece especial atenção, permitindo maximizar o alinhamento e o envolvimento de todos os colaboradores relativamente aos objetivos organizacionais.

Cockerell (2008: 223-229) defende que é necessário considerar novas gerações, pois “o futuro está a chegar rapidamente” e, para além da rapidez na mudança, as novas gerações caracterizam-se por “terem mais formação, serem mais viajadas e estarem muito mais ligadas a redes de informação globais”.

Cada geração irá seguir modelos mentais diferentes e, conseqüentemente, as motivações e necessidades de cada um também serão diferentes, podendo-se criar um potencial conflito (Barroso, 2013: 20). Não interessa apenas conhecer as características de cada geração para evitar conflitos geracionais, é também importante considerar as personalidades, o contexto cultural envolvente e a educação de cada colaborador (Barroso, 2013: 20).

As diferentes gerações são frequentemente descritas como tendo as suas próprias características, os seus próprios valores e também as suas próprias motivações, tendo um desempenho tanto a nível individual, como a nível organizacional (Burke *et al.*, 2015). Tal pode ter implicações de longo alcance, incluindo os processos organizacionais da gestão dos Recursos Humanos (Jonck & Sobayeni, 2017) e também na motivação e nas estratégias de retenção (Burke *et al.*, 2015).

São poucas as organizações que lidam bem com as diferenças geracionais, no entanto, a maior parte sabe relativamente pouco sobre o impacto da diversidade geracional no desempenho da organização e como lidar com este fator no local de trabalho (Burke *et al.*, 2015; Martins & Martins, 2014). Linley, Harrington e Garcea (2013) defendem que, embora algumas diferenças entre gerações afetem cada corte de forma distinta, existem também muitas diferenças percebidas pelas gerações, sendo atribuídas a fatores como estereótipos.

De acordo com Schoeder (2019), cada organização reúne diferentes grupos de pessoas, sendo que se juntam para uma causa comum: alcançar os objetivos organizacionais. No entanto,

é desconhecida a forma como se pode evitar que diferentes gerações entrem em conflito ou em tensões que possam desafiar a produtividade da equipa.

Por norma, são os profissionais de recursos humanos que se colocam na linha da frente quando se trata de compreender conflitos entre diferentes idades dos colaboradores. Esta equipa tem um só objetivo quando trata este tópico: conseguir ligar as pessoas entre si com os restantes colaboradores. Desta forma, os profissionais de RH são responsáveis pelo *coaching*, desenvolvendo estratégias para ultrapassar as diferenças geracionais e comunicar de forma mais eficaz para todos (Schoeder, 2019).

A gestão integrada de todas as variáveis geracionais pode ser vista como a grande vantagem das organizações, pois “cada vez mais é no casamento entre as várias gerações que pode resultar o sucesso das organizações. Porque é que um jovem de 25 anos que chega cheio de energia da universidade não partilha os seus conhecimentos com uma pessoa de 65 anos que não tem necessariamente o mesmo rigor científico, mas tem o conhecimento da maturidade, da experiência, do terreno?” (Liz, 2013: 29). Com isto, cabe aos gestores e profissionais da área dos RH de identificar e perceber a melhor forma de gerir um ambiente de trabalho com diferentes gerações a coexistirem umas com as outras.

O autor sugere que se apliquem práticas de *coaching*, pois este é um método eficaz para abordar e desmontar pensamentos e atitudes de grupos pertencentes a diferentes gerações. Através de *coaching*, é possível encontrar melhor formas de comunicar e mais eficazmente, unindo os diferentes grupos, de forma a poderem avançar juntos (Schoeder, 2019).

Atualmente, as organizações vivenciam cada vez mais uma divergência de raça, género e etnias (Zemke *et al.*, 2000), sendo que empresas com um olhar futurista perceberam o potencial de haver diversidade nos colaboradores, desenvolvendo estratégias para se destacarem e se tornarem mais competitivos na economia global (Clark, 1999). No entanto, existe um fator relevante que muitas vezes é mal compreendido e chega até a ser ignorado, naquilo que diz respeito à diversidade geracional. Tolson (2001) descreve as diferenças geracionais como minuciosidade geracional, enquanto que outros observam a falta de entendimento que levou as organizações, de forma errada, a encobrir as diferenças geracionais (Martin & Tulgan, 2002).

Zemke *et al.* (2000) defendem a importância das diferenças geracionais nas organizações, pois originam diferentes valores, ambições, atitudes e mentalidade dos colaboradores. Conger (2001) acrescenta ainda que, para além disso, as gerações são um produto de eventos históricos que deixam potenciais memórias emocionais que conseguem moldar sentimentos de autoridade, institucionais e familiares. Desta forma, é essencial ter vasto conhecimento das diferenças geracionais nas organizações, tendo em conta que cada vez mais as diferentes gerações trabalham em conjunto e para o mesmo objetivo, tudo graças à nova tecnologia, à globalização e a uma atmosfera com bastante informação disponível para todos (Arsenault, 2004).

A interação geracional tem tanto aspetos positivos, como também negativos. Por um lado, a partilha de diferentes perspetivas e ideias entre gerações fomenta a criatividade e a inovação (Meredith, Schewe & Hiam, 2002). No entanto, por outro, a interação entre as diferentes gerações pode também levar ao surgimento de conflitos e de mal-entendidos quando as gerações criam desnecessariamente atritos pessoais e organizacionais (Lancaster & Stillman, 2002).

Meredith *et al.* (2002) acrescentam que as diferenças geracionais presentes nas organizações exigem que todos os líderes tenham um estilo amplo e flexível, adaptando-se a cada geração, tendo em conta as suas características. Tal deve incluir um estilo estruturado para a Geração Tradicionalista, enfatizando a delegação. Deve utilizar uma abordagem individualista, de forma a valorizar a autoexpressão para os *Baby Boomers* e deve-se abordar um estilo estimulante para a Geração X sentir que são agentes de mudança e, deve ainda, abordar-se um estilo de trabalho de equipa que seja relevante para os valores da Geração *Millenium*, de forma a alcançarem maiores objetivos sociais e corporativos. Os líderes devem conseguir reconhecer e entender que as gerações desenvolvem uma personalidade única, traduzindo-se em diferentes emoções, atitudes, crenças, preferências e atividades corporativas (Aresnault, 2004).

Raines (2002) defende e recomenda que os programas de desenvolvimento de liderança devem concentrar-se na educação, evitando fazer julgamentos sobre as perceções dos outros, oferecendo escolhas e promovendo as diferenças geracionais. Martin & Tulgan (2002)

defendem ainda a importância de promover os pontos fortes das diferentes gerações, partilhando ideias e esclarecendo mal-entendidos e conflitos entre as gerações.

Tanto as semelhanças, como as diferenças geracionais são importantes no desenvolvimento e implementação de programas de desenvolvimento de liderança mais eficazes (Arsenault, 2004). Kouzes & Posner (2002) defendem que a credibilidade é apenas construída em torno dos conceitos que os líderes prometem fazer e realmente fazem. Desta forma, os programas de desenvolvimento de liderança devem continuar a reforçar estas características. O facto de haver diversificação de gerações nas organizações, aporta valor acrescentado à mesma, sendo que o uso correto destas diferenças pode mesmo aumentar a produtividade e melhorar o ambiente de trabalho, partilhando-se novas ideias e objetivos (Barroso, 2013: 21).

A liderança detém um papel muito importante no que diz respeito à convivência geracional, sendo que é importante que esta se adapte consoante as necessidades e características de cada geração. Para tal, a seguinte tabela demonstra quais os estilos de liderança preferencial desde a Geração Tradicionalista até à Geração Y:

Tabela 1 - Estilo de Liderança preferencial em 4 Gerações Distintas

Geração	Estilo de Liderança preferencial
Tradicionalista	Estilo de liderança simples e claro; liderança hierarquizada clara e bem definida; relações formais; autoridade altamente respeitada.
<i>Baby Boomers</i>	Estilo colegial e consensual; Paixão e preocupação com a participação e espírito no local de trabalho; partilha de responsabilidades e respeito pela autonomia; desprezam a hierarquia tradicional e tentam invertê-la.
Geração X	Tendência para a justiça; não respeitam a autoridade; preferem relações igualitárias; gostam de ser desafiados e prosperam com a mudança; honestidade é uma marca da geração.

Geração Y / <i>Millenials</i>	Preferem uma relação educada e com autoridade; gostam de líderes que unem pessoas; acreditam numa ação coletiva e têm vontade de melhorar e mudar.
--------------------------------------	--

Fonte: Adaptado por Zemke *et al.* (2000)

Os valores estão associados a diferentes contextos e áreas, tais como o direito, a filosofia, os costumes, a moral, sendo que, numa forma geral, diz-se que os valores estão associados “à tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro” (Hofstede, 2003: 22). Este estado pode tender tanto para o lado positivo, como para o lado negativo, permitindo fazer juízos de valor opostos, como por exemplo mau versus bom, correto versus errado.

Os valores não são restritos apenas aos indivíduos, mas também às organizações que são dotadas de valores que devem estar devidamente definidos e identificados, de forma a poderem ser partilhados por todos os colaboradores e alinhados com as várias dimensões da organização. Teixeira (2005: 200) defende:

“a cultura numa organização é um conjunto único de características que permite distingui-la de qualquer outra. Corresponde à personalidade no individuo e transmite a forma como as pessoas de uma organização se comportam, estabelecendo um sistema de valores que se exprime por meio de ritos, rituais, mitos, lendas e ações”.

Os valores são padrões ou critérios (Kilmann, 1981; Schwartz & Bilsky, 1987) para a escolha de objetivos ou orientação das ações e são também bastante duradouros e estáveis ao longo do tempo. No entanto, implícita ou explicitamente os valores desenvolvem-se através da influência da cultura, da sociedade e da personalidade (Dose, 1997).

São quatro níveis de manifestação de uma cultura para se tornar possível distinguir as culturas umas das outras: os rituais, os valores, os heróis e os símbolos. Os valores são os mais difíceis de mudar, pois a maior parte dos valores que estão intrínsecos em nós são inconscientes, sendo que são construídos ao longo dos anos e difíceis de mudar. Hofstede (2003: 24) afirma que grande parte das crianças tem o seu sistema de valores criado até aos 10 anos de idade, sendo que após essa idade, qualquer mudança relacionada com os valores implica uma forte

resistência. Andrade (2014: 242) define os valores como “o coração da própria cultura”, também conhecido como o “ADN” da organização.

A pesquisa de valores de trabalho tem sido orientada pela preocupação do nível de motivação dos colaboradores (Brown, 1976) e pelo reconhecimento da importância dos valores entre o colaborador, o líder e o resto da organização (Meglino, Ravlin & Adkins, 1991).

No entanto, Connor & Becker (1975) propuseram que os valores têm implicações de conflito, de comunicação e desempenho organizacional no que diz respeito aos objetivos e liderança organizacional.

Embora tenha havido alguma discordância relativamente aos valores numa forma geral e aos valores organizacionais, estes últimos acabam por serem definidos como os resultados que as pessoas desejam e sentem que devem alcançar através do trabalho que executam (Brief, 1998; Cherrington, 1980). Os valores de trabalho moldam as percepções dos colaboradores sobre as preferências no local de trabalho, sendo que exercem uma influência direta nas atitudes e comportamentos dos mesmos (Dose, 1997), nas decisões de trabalho (Judge & Bertz, 1992) e nas percepções e resolução de problemas (Ravlin & Meglino, 1987).

A importância dos valores é transversal aos diferentes níveis de cultura, nomeadamente ao nível geracional que, segundo o autor, cada geração tem o seu domínio e entendimento de valores, logo “atitudes fundamentais face à vida e aos outros” (Hofstede, 2003: 32).

As diferenças geracionais destacam-se, principalmente, nos valores organizacionais, sendo que estas se caracterizam por alcançar os resultados que os colaboradores pretendem atingir num contexto organizacional, sendo moldáveis de acordo com as preferências de cada indivíduo.

São vários os atuais desafios que os líderes têm de enfrentar, nomeadamente conviver e trabalhar com as diferentes gerações no seu quadro de colaboradores, de forma a garantir um bom ambiente organizacional. Robbins (2005) defende que é importante que os gestores estejam preparados para esta nova realidade de convivência entre gerações, envolvendo integração entre experiência e liderança.

Apesar das diferentes gerações seguirem um sistema de valores diferenciado, é preciso saber fazer a distinção entre valores intrínsecos e extrínsecos (Deci & Ryan, 1985). Os valores intrínsecos são processuais, sendo que se traduzem em recompensas intangíveis, onde os colaboradores se sentem devidamente integrados e orientados no trabalho, tais como o *feedback* ou identificação da parte dos líderes ou colegas de equipa. Relativamente aos valores extrínsecos, estes são construídos por recompensas tangíveis, tais como recompensas financeiras, benefícios e promoções.

Uma boa compreensão dos valores de trabalho ajuda as organizações a aprender a como estruturar empregos, condições de trabalho, remunerações e políticas de recursos humanos para atrair as diferentes gerações. O que um *Baby Boomer* ou um membro da Geração X valorizava ou esperava do trabalho quando era jovem, pode distanciar-se bastante daquilo que um membro da Geração *Millenium* ou Geração Z valorizam (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010).

Tendo em conta os valores intrínsecos, existe uma generalização de que as gerações mais jovens, principalmente a Geração Y, procuram experiências profissionais com que se identificam (Lancaster & Stillman, 2002), sendo que o *feedback* é o meio de comunicação mais potente e valorizado pelos membros desta geração. Desconfia-se que este meio de comunicação se tenha tornado tão importante para esta geração, pois trata-se de uma geração que recebeu mais formação em comparação com as restantes, sendo que ambicionam receber o retorno dessa mesma formação que investiram.

Os *Baby Boomers* são uma geração que estabelecem uma forte ligação e compromisso com a organização que representam, pois acreditam que após todo o trabalho árduo, irão ser devidamente recompensados. Ao contrário desta geração, os *Millenials* atribuem menos compromisso e lealdade à organização, valorizando mais o trabalho autónomo e independente, sendo que tal se reflete na importância que dão a qualquer nova oportunidade que possa surgir (O'Bannon, 2001).

As gerações mais jovens (Y e Z) valorizam o trabalho e as organizações acabam por ter isso em consideração, sendo que até nas técnicas de recrutamento e seleção são utilizadas dinâmicas de grupo. A formação acaba por não ser apenas um requisito, mas sim uma ferramenta

à qual lhes é dada uma continuidade à medida que os colaboradores estão na organização, garantindo o progresso na carreira.

Um estudo realizado por Jorgensen (2003) demonstra que a Geração X tem mais probabilidades de desistir do seu trabalho se não estiver totalmente satisfeito com o mesmo, sendo que tal é mais raro de acontecer com os *Baby Boomers*. Paralelamente, Daboval (1998) descobriu uma diferença significativa relativamente ao compromisso organizacional entre os *Baby Boomers* e a Geração X, sendo que são os *Boomers* que mais valorizam o compromisso. No entanto, Wallace (2006) verificou que, embora os *Boomers* demonstrem um compromisso organizacional mais elevado, a diferença não é estatisticamente significativa após se verificar os esforços de trabalho, os rendimentos e a flexibilidade organizacional.

O estudo das diferenças geracionais implica que se estude as diferentes atitudes presentes nos colaboradores das diversas gerações, sendo que se destacam dois tipos de atitudes que influenciam os comportamentos dos mesmos: a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional (Benson & Brown, 2011: 1844).

Relativamente à satisfação no trabalho, esta surge frequentemente associada à relação implícita que se estabelece com o desempenho dos colaboradores. Locke (1975) define satisfação como um estado emocional positivo ou de prazer, estado esse que depende da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas por esse mesmo trabalho.

Hoppock (1935) define satisfação profissional como qualquer combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que levem uma pessoa a dizer de forma sincera que se encontra satisfeito com o seu trabalho.

O que é considerado como causa da satisfação é a resposta dos colaboradores a certas situações que se qualificam como positivas ou negativas, cumprindo ou não com as expectativas criadas na mente de cada um.

Relativamente à idade, são as gerações mais novas que demonstram mais diretamente a sua insatisfação face a determinadas situações na organização (Luthans, 1989). Tal pode ser entendido, tendo em conta as características das diferentes gerações, sendo que a Geração X e, principalmente a Geração Y desejam ser promovidos num espaço de curto tempo, sendo que

Freire (2016) afirma que a frustração está presente em muitos jovens, pois sentem-se perdidos no que diz respeito à sua carreira profissional, podendo levar a uma insatisfação relativamente à oferta que lhes é dada, desejando sempre uma diversidade na carreira. Contrariamente, os *Boomers* demonstram uma certa incapacidade de perceber esta insatisfação e desejo de mudança constante, pois é uma geração que associa o aumento de satisfação ao aumento de idade, pois só assim consideram que possam progredir na carreira e atingir níveis hierárquicos superiores.

Tendo em conta o compromisso organizacional, este também assume um papel importante no que diz respeito às atitudes organizacionais de cada colaborador.

O compromisso organizacional começou a manifestar-se através de diferentes formas e graus designados por modelos multidimensionais. Através destas abordagens, Mowday (1998: 396) conseguiu compreender de forma mais elaborada o conceito de compromisso e após variada pesquisa, chegou à conclusão de que através de uma boa implementação do conceito, poderiam advir benefícios, não só para os colaboradores, como também para as organizações.

Brandão (2018: 95) defende que um colaborador que sinta que faz parte da organização acaba por apresentar uma postura positiva no trabalho que executa e, para além disso, acredita e identifica-se com a organização. Assim, é possível criar um ambiente organizacional positivo e um ambiente em que todos os colaboradores se sentem envolvidos, nomeadamente onde o bem-estar e a valorização humana está presente nos valores da organização.

Numa visão geral, todos os colaboradores que se sentem comprometidos com a organização, demonstram uma certa atração, inspiração e fascínio pelo trabalho que desempenham, sendo que querem sempre fazer mais e a sua dedicação é muito maior (Rutledge, 2005).

Benson & Brown (2011) demonstram como a Geração X atribui uma elevada importância ao trabalho independente, como também às oportunidades existentes. No entanto, os *Baby Boomers* e a Geração X acabam por atribuir um valor organizacional menor e, conseqüentemente, acabam por demonstrar menor compromisso com a mesma, demonstrando as diferentes perspetivas destas gerações. Os autores argumentam que tal acontece porque, tendo em conta a contextualização histórica, os *Boomers* tendem a acreditar num “emprego de uma vida”, acabando por desenvolver uma enorme lealdade e respeito pela organização que

representam. Contrariamente, uma das características da Geração X é o individualismo, ultrapassando qualquer tipo de estabilidade organizacional. Relativamente à Geração Y, esta é associada a uma geração que se demonstra menos comprometida com a organização onde está integrada, sendo que o facto de serem a primeira geração que está verdadeiramente globalizada, acaba por ter impacto no que diz respeito às atitudes no trabalho.

É importante que as organizações procurem desenvolver estratégias para comprometerem todos os colaboradores, qualquer que seja a geração em que estão inseridos, proporcionando um ambiente de trabalho onde o bem-estar é predominante e onde todas as contribuições dos colaboradores sejam valorizadas.

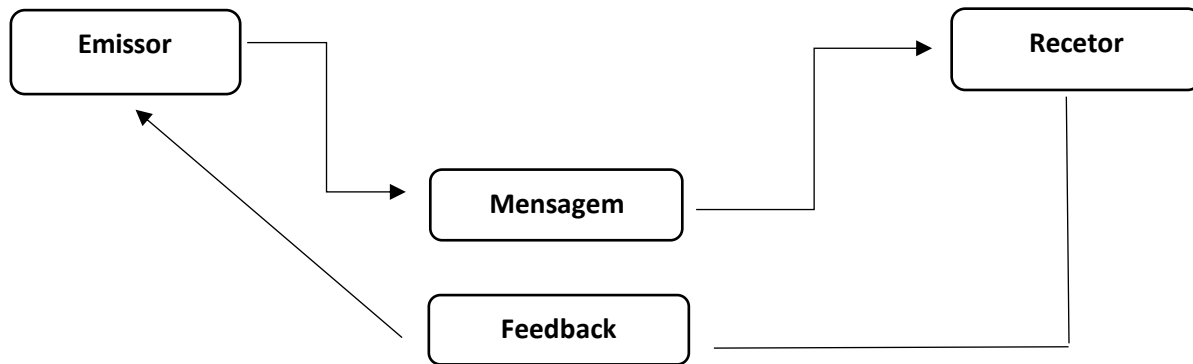
Capítulo III - O Papel Da Comunicação Interna na Cultura Geracional

1. O Contributo de uma Comunicação Interna Estratégica na Organização

A Comunicação inicia-se com uma codificação do pensamento por parte de um emissor que, após essa codificação, será traduzida numa mensagem e, posteriormente, enviada ao recetor através de um determinado canal de comunicação. Quando recebida essa informação, o recetor descodifica a mensagem, compreendendo-a e oferecendo feedback quando a comunicação é bem-sucedida (Gibson, Ivancevich, Donnely & Konopaske, 2012; Robbins & Judge, 2013).

A comunicação é um elemento essencial tanto para o individuo, para um grupo e até mesmo para uma organização, sendo que estes existem na partilha de significados, tornando-se só assim possível de transmitir ideias e informações. A comunicação transpõe esta transmissão, focando-se, segundo os autores, na compreensão do significado (Robbins & Judge, 2013).

Figura 5 – Modelo do Processo Comunicacional



Fonte: Adaptado de Rego (1999: 43)

Borman (1987) declara que a comunicação deverá ser entendida como um processo social humano onde cada um desenvolve, cria e sustenta a consciência grupal, compartilhada e simbólica. Apesar da transmissão de informações ser considerada uma ideia associada à comunicação, pode verificar-se que no seu conceito estão subjacentes a existência de interação e do relacionamento (Chiavenato, 1999; Sousa e Mendes, 2006).

Bilhim (2005:361) considera que a comunicação organizacional detém “todas as formas de comunicação” que a organização utiliza com o objetivo de conseguir “relacionar-se e interagir com os seus públicos”, compreendendo-se, então, que a comunicação é um fenómeno que merece um grande destaque e relevância na vida de qualquer ser humano. Como tal, é importante considerar a comunicação interna como um processo que envolve e acrescenta conhecimento, desenvolvendo os colaboradores no interior da organização (Marchiori, 2009).

A comunicação interna retrata um papel de grande relevância nas organizações e, como tal, surge como um elemento de extrema importância para o progresso de um quadro de referência comum para todos os colaboradores daquilo que é a organização que representam. A comunicação aos olhos de Bilhim (2005: 364) surge como:

- i) um processo complexo;
- ii) interação representativa

Sendo que, os seus processos elementares incluem:

- i) emissão e receção de diferentes mensagens codificadas;
- ii) A integração de um sinal que contém significado para os indivíduos;
- iii) a formação de informação e;
- iv) uma persuasão que integra a negociação e a mudança.

Desta forma, compreende-se que a comunicação interna não se resume apenas a um conjunto de canais entre emissor e recetor, onde estão presentes difusões de informação. Como tal, a comunicação interna deve ser entendida como “um sistema de interações onde emissor e recetor se interinfluenciam e partilham significados simbólicos” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007: 431). Assim, a partilha de significados permite que se desenvolva em todos os colaboradores o conceito do que é a organização, sendo que tal é espelhado nas relações interpessoais, sendo elas em grupo ou organizacional, servindo de modelo para moldar o comportamento de todos individualmente.

Bové & Thill (2010) definem a comunicação interna como a troca de informações e ideias, enquanto Welch & Jackson (2007) defendem que quando se quer definir comunicação

interna, o termo “relacionamento” deve estar presente. Para estes autores, a comunicação interna é a gestão estratégica das interações e relações entre as partes interessadas a todos os níveis dentro da organização. Brandão (2018) sustenta a opinião de Welch & Jackson (2007), sendo que considera que a comunicação estratégica acaba por se assumir como um caminho que orienta as ações desenvolvidas, tanto de dentro, como para fora da organização, junto das partes interessadas que reforçam de forma contínua a dimensão social e humana e que se orienta através das mesmas.

A comunicação interna tem como principal objetivo garantir a transmissão dos valores e da cultura da organização, surgindo como um fator aglutinador dos colaboradores relativamente à organização, garantindo a motivação, envolvimento e valorização da parte do público interno. Desta forma, considera-se como uma função estratégica no seio de uma empresa (Villafañe, 1998), podendo ser considerada como potenciadora de união de todas as outras estratégias organizacionais.

Os colaboradores desempenham um papel muito importante na organização, pois, para além desta não funcionar sem os mesmos, estes têm-se revelado fulcrais e decisivos na execução dos objetivos organizacionais. O indivíduo é um ser que demonstra necessidade de interagir, sendo que a comunicação apresenta um elo de enorme relevância naquilo que diz respeito às relações entre todos os colaboradores quando se pensa na organização como um todo (Langer & Leahy, 2014).

O papel da comunicação interna nas organizações é fundamental para um bom funcionamento, tratando-se de uma área de desenvolvimento organizacional que afeta a produtividade da organização, a sua coesão, motivação dos colaboradores, identidade e reputação da organização e cumprimento dos respetivos valores. É importante compreender de que modo a comunicação interna tem um impacto tão forte no desenvolvimento destes indicadores e como, através de uma comunicação interna bem aplicada, o alcance do sucesso se torna visível.

A comunicação interna faz parte da função estratégica das organizações, sendo que deverá ser gerida com base no mesmo esquema unitário de todas as outras políticas estratégicas da empresa (Almeida, 2013).

A valorização humana na organização é um dos fatores mais importantes para se alcançar resultados positivos e para mais rapidamente chegarmos aos nossos objetivos. Ter consciencialização da importância de cada colaborador, em função do crescimento pessoal e organizacional, é muito relevante para um bom funcionamento da organização. Um dos objetivos primordiais das organizações deve ser sempre garantir que as pessoas se sintam bem e que estejam todos a caminhar para o mesmo. Tal como afirma o autor, para alcançar o sucesso de uma organização, é preciso que exista cada vez mais uma maior preocupação para se responder às exigências que o mundo atual traduz (Ruão, 2002).

Deste modo, é perceptível que a ideia de que a satisfação e identificação dos funcionários para com a empresa que representam influencia bastante a sua dedicação e produtividade no trabalho. Basta haver um colaborador que não se sinta satisfeito com o trabalho que faz ou com o ambiente onde está inserido, para ter impacto negativo num bom funcionamento da organização. Sustentando a opinião de Huppert, o bem-estar emocional é indispensável para o pensamento criativo, a formulação de opiniões construtivas, o desenvolvimento cognitivo, entre outros aspetos que possam conduzir à eficiência e eficácia do trabalho (Huppert, 2009).

Uma comunicação interna estratégica permite uma boa vinculação dos valores organizacionais, ajudando a criar boas relações humanas (Brandão, 2018) e garantindo o *engagement* organizacional. Quando um colaborador sente que está envolvido na organização onde trabalha, para além de desenvolver uma postura positiva face à organização, acredita na mesma e identifica-se com ela (Brandão, 2018).

Tal como afirma Holá (2007), uma das características inerentes a uma boa comunicação interna é a criação de um bom ambiente de trabalho, onde a informação positiva é transmitida e os rumores são eliminados. Toda a informação considerada verdadeira e positiva acaba por ter um papel influente na organização, pois quanto maior for a sua expansão, mais a reputação e a imagem da empresa será fortalecida (Slijepčević, Bovan & Radojević, 2018).

Villafañe (1998: 243) defende que a principal função da comunicação interna é “apoiar estruturalmente o projeto empresarial, seja qual for a orientação estratégica da empresa em termos de gestão”. É possível identificar a comunicação interna como um aspeto da

comunicação corporativa, onde colaboradores internos trocam informações uns com os outros e, em simultâneo, com a própria organização (Chalmers, 2008).

A comunicação interna permite que a organização estabeleça interações com os seus colaboradores (Abracom, [s.d.]), sendo que pode ser definida como o “conjunto de processos comunicativos pelos quais se cria, desenvolve e evolui uma entidade. Ultrapassando as meras ações que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da organização, com o objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão de informação, passando pela relação e interação entre todos os agentes” (Almeida, 2003: 24).

Todas as organizações querem garantir que a comunicação ao público externo é eficaz, no entanto, é importante ter em conta que, sem uma comunicação eficaz no público interno, a comunicação externa torna-se bastante difícil. O primeiro passo para promover uma comunicação externa positiva, é conseguir com que as relações internas funcionem e sejam positivas (Seitel, 1992). Se a comunicação interna não for eficaz, então é muito provável que a comunicação externa apresente consequências negativas (Almeida, 2013).

O público alvo da comunicação interna são os colaboradores, sendo que este é definido como público interno, incluindo todos os colaboradores da organização (Slijepčević *et al.*, 2018). São estes o recurso mais importante da organização (Kim & Rhee, 2011). Tendo em conta o papel de relevância que os colaboradores desempenham numa organização, é necessário que se crie um ambiente e relações positivas, considerando que, a longo prazo, tal irá resultar num aumento de motivação e satisfação da parte dos colaboradores (Kanyurhi & Akonkwa, 2016).

A comunicação interna quando bem explorada e bem aplicada, é capaz de conseguir inúmeras vantagens organizacionais, pois ajuda e garante a forma como os colaboradores olham e falam sobre a organização, moldando o seu comportamento (Welch & Jackson, 2007).

Uma das suas características é a criação de um bom ambiente de trabalho, onde a informação é verídica e transmitida de forma positiva, garantindo a eliminação de rumores (Holá, 2007). Através de uma comunicação interna estratégica, os colaboradores estão familiarizados com a visão, a missão e valores da organização (Slijepčević *et al.*, 2018). Esta

assume um papel de extrema relevância no que diz respeito ao processo de socialização entre todos os colaboradores, criando e partilhando a identidade organizacional. Desta forma, a comunicação interna é entendida como um fenómeno onde os membros da organização exteriorizam e partilham entre eles a cultura (Ruão, 1999: 11).

A comunicação interna tem um papel bastante significativo para garantir que tudo o que se passa dentro da organização está a ser feito de forma correta, tendo em conta que todos os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho que exercem. Cabe especialmente ao líder definir o que deve ser feito para que o seu colaborador se sinta satisfeito dentro da organização que representa. É importante referir que esta satisfação deve ser crescente e nunca decrescente, pois é sempre possível agradar cada vez mais os nossos colaboradores (Brandão, 2018).

Através de contentamento constante no trabalho, alcançamos os nossos objetivos mais rapidamente e, ainda mais importante, estamos todos a caminhar de igual forma para os mesmos objetivos. O sucesso de uma empresa começa de dentro para fora, logo, são as pessoas que formam organizações de sucesso. Desta forma, é lógico que também a comunicação deve ser instituída de dentro para fora, havendo uma necessidade de que os líderes compreendam que é de extrema importância dar o máximo de atenção possível ao interior da sua organização e, também, na forma como esta se articula entre si (Brandão, 2018).

A comunicação circula, certamente de forma mais eficaz, quanto menos autoritário for o estilo de gestão, pois para Knapik (2008) a liderança é definida como uma influência interpessoal e, também, como um fenómeno social que tem a capacidade de influenciar os seus colaboradores, garantindo que se atinjam metas e objetivos pretendidos. A circulação e partilha de insatisfação/satisfação ou de novas ideias permite um bom relacionamento dentro da empresa, promovendo o espírito de equipa e um desempenho bastante eficaz, alcançando, deste modo, os nossos objetivos.

Sem colaboradores satisfeitos e comprometidos com a cultura e valores da organização, o alcance do sucesso torna-se difícil. A participação humana dentro das organizações é dos fatores mais importantes para caminhar para o sucesso. Havendo colaboradores comprometidos, responsáveis, empenhados e satisfeitos com a organização, a organização vai-se aproximando cada vez mais dos seus objetivos e rapidamente, conseguirá alcançá-los. “As pessoas devem ser

visualizadas como parceiras das organizações”. Assim sendo, as pessoas fornecem habilidades e a determinante “inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. E é neste ambiente, que os colaboradores compartilham conhecimento e desenvolvem as suas competências.” (Chiavenatto, 2004: 8).

As empresas devem ser flexíveis e transparentes, de forma a conseguirem reforçar a sua conduta de boas práticas e a sua coesão interna (Brandão, 2018). Dessa forma, a comunicação interna desempenha um papel decisivo na organização, pois tem como objetivo proporcionar uma maior participação das suas diferentes partes interessadas, de modo a se conseguir gerar organizações socialmente responsáveis (Brandão, 2008).

As organizações que se preocupam primeiramente com a valorização dos seus colaboradores são, normalmente, empresas de grande sucesso e bem reconhecidas pelas pessoas. Possuir colaboradores felizes e comprometidos com o trabalho deveria ser sempre um dos primeiros objetivos de um líder, muito antes de definir onde quer chegar e a quem pretende vender.

Cada colaborador, individualmente numa organização define o seu sucesso, logo, são também os colaboradores que podem, ou não, levar a empresa ao pretendido. Se uma empresa é feita de pessoas para pessoas, então é deveras importante garantir que as pessoas estejam sempre satisfeitas e alegres no trabalho que elaboram, para mais tarde ser certo de que os objetivos serão alcançados e bem reconhecidos. Valorizar cada colaborador é sinónimo de crescimento organizacional, pois um trabalhador satisfeito e valorizado gera produtividade. A felicidade e satisfação estão enraizadas com a produtividade e rápido alcance dos objetivos. Deste modo, o *engagement* proveniente de uma comunicação interna eficaz, é possível que seja visto como uma base para se atingir os melhores resultados (Brandão, 2018).

O reconhecimento da importância das pessoas dentro das empresas surge quando se descobre que os fatores psicológicos e sociais influenciam bastante a produtividade de cada colaborador (Montana, 2010). É necessário que haja uma consciencialização de que cada individuo interpreta a realidade de uma forma diversificada, percecionando o que lhe é dito de forma distinta, mesmo que a forma dita seja igual para todos (Wimmer e Dominick, 2013).

A comunicação interna organizacional é definida como a interação social que provem de mensagens partilhadas entre os elementos de uma organização (Dolphin, 2005), “procurando compatibilizar os interesses dos mesmos, contribuindo assim para a construção das identidades dos indivíduos e das organizações” (Gomes, 2011: 220). É crucial que todos os membros da organização encarem a comunicação interna como sua responsabilidade (Ruão, 1999), pois apenas com a contribuição de todo o público interno, será possível garantir uma comunicação organizacional eficaz e bem aplicada.

Nos dias de hoje, cada vez mais se ignoram as hierarquias dentro de uma empresa. Existe uma noção que antigamente não existia, noção de que somos todos pessoas e trabalhamos todos para o mesmo. Um bom líder é aquele que acompanha sempre cada colaborador e sabe colocar-se na pele dos mesmos e ouvir os seus problemas, arranjando sempre soluções para garantir um bom funcionamento do pessoal e satisfação constante na organização. É o líder de cada organização que está responsável por garantir que todos os seus colaboradores estejam satisfeitos e felizes na organização que representam.

Para que resultados positivos sejam traduzidos nas empresas, a comunicação entre colaboradores e chefias é uma chave para uma melhor qualidade de vida de todos, fazendo com que a organização vá ao encontro das expectativas e desejos de todos os seus colaboradores. Grande parte da motivação dos colaboradores advém da certeza de se sentirem reconhecidos pelas suas boas práticas e pelas suas funções bem desempenhadas, especialmente se este reconhecimento for concretizado pelos seus superiores (Welch e Jackson, 2007).

A eficiência e a eficácia de todos os seus colaboradores são importantes objetivos de uma organização, pois a comunicação interna é um dos principais agentes responsáveis pela criação e utilização de valores nas organizações (Brandão e Portugal, 2015:156). O *engagement* acontece quando existe uma comunicação interna utilizada de forma eficaz, não se baseando apenas na simples transição de informação, mas sim na preocupação individual com cada funcionário. Todos os colaboradores gostam de sentir que é possível crescer e evoluir dentro da organização e, estando a par de tudo o que se passa dentro da mesma, aumenta os seus níveis de confiança e, mais tarde, de produtividade. “A empresa que não favorece a cultura da comunicação e da participação acaba por perder confiança, produtividade, qualidade,

credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade.” (Matos, 2009: 91).

Quanto mais as pessoas se sentirem integradas num grupo, mais dispostas estarão de oferecer a sua força e *engagement* com os projetos e objetivos da organização. Cabe novamente ao líder valorizar cada colaborador, enfatizar que o trabalho e dedicação de cada um é muito importante e que cada pessoa, individualmente, ocupa um lugar de relevância para o bom funcionamento da empresa e para o alcance dos seus objetivos.

Por um lado, os colaboradores são a força maior de uma organização, sendo que têm contribuições diretas na performance organizacional. Por outro, são também representantes da organização em que estão inseridos para todos os *stakeholders* externos (Kim & Rhee, 2011: 243). Como tal, para que os colaboradores possam garantir a sua força maior, os tipos de liderança devem ser eficazes, trazendo consigo diferentes tipos de comunicação que, elaboradas de forma correta, irão contribuir para uma comunicação interna eficaz.

À medida que um negócio cresce, cada colaborador traz um pouco da sua energia e compromisso, sempre com a necessidade de ser valorizado pelo seu trabalho. Com isto, é importante realçar que quanto mais os colaboradores se sentirem valorizados e receberem *feedback* positivo do seu líder, mais dispostos estarão para continuar a oferecer a sua força para qualquer tipo de trabalho. Pois, o *feedback* pode reforçar um comportamento desejado, demonstrando uma comunicação clara e precisa, no entanto, também pode ser capaz de identificar uma falha no processo de comunicação ou mesmo um comportamento indesejado (Knapik, 2008).

Através de reconhecimento e valorização, torna-se muito mais eficaz uma organização alcançar os seus objetivos de uma forma mais produtiva e alcançar excelentes resultados. Sustentando a opinião de Maslow (1943), este afirma que cada colaborador quer trabalhar em organizações que o valorize integralmente, onde seja possível apurar todas as suas capacidades. Todos os colaboradores têm uma necessidade de encontrar, cada vez mais, um significado no trabalho que exercem, do que trabalhar apenas para ganhar dinheiro no final do mês. É importante haver colaboradores felizes e satisfeitos com o trabalho que fazem e o primeiro passo

para a felicidade é terem a perfeita consciencialização do sentido do trabalho feito por cada um, criando assim uma ligação entre o trabalho em si e a organização que representam.

O *engagement* torna o ato de ir trabalhar algo genuíno e de verdadeira vontade de cada um individualmente, fazendo sempre o necessário para garantir que tudo fica bem feito e alinhado com os objetivos previamente estabelecidos. Deste modo, os funcionários estão dispostos a entregar a sua dedicação e compromisso, nunca por obrigação, mas sim por brio na organização que representam. Como afirma Maslow (1943), quando o trabalho não tem significado, a vida também perde o seu significado, havendo aqui uma correlação entre vida pessoal e vida profissional. Valorizar cada colaborador num ambiente de trabalho acrescenta satisfação em todo o clima organizacional, melhorando-o e aumentando a sua produtividade.

Cada organização tem em si diferentes objetivos, valores e necessidades, sendo que todos eles devem ser tidos em conta no desenvolvimento do seu processo comunicativo, de modo a que tudo o anteriormente dito venha ao encontro dos colaboradores, tendo sempre em consideração as suas diferentes formas de ser e as diferentes culturas que cada um representa. Com isto, é deveras importante que haja sempre uma comunicação interna eficaz, visto que é através da comunicação que se compreendem as insatisfações de cada um e onde é possível arranjar soluções para os problemas apresentados por cada colaborador.

Deste modo, não é possível pensar na comunicação como um processo fechado, visto que o *feedback* é muito relevante e reconhecido. Como afirmam Cunha *et al.* (2007, 73): «longe de ser um processo unilateral, a comunicação é sobretudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e recetor». Assim, a comunicação é um sistema bidirecional e é por isto que quando se pensa numa organização deve-se pensar num sistema de relações constantes entre todos os seus elementos. Estarmos constantemente informados sobre possíveis problemas vai trazer maior confiança aos grupos de trabalho o que resultará numa maior eficácia no trabalho.

A promoção constante de motivação e satisfação nas funções de cada um é um dos muitos propósitos da comunicação interna, garantindo assim que cada colaborador se vai sentir comprometido com a organização que representa e satisfeito com o lugar que ocupa na

organização. Logo, a comunicação interna “deve ser entendida como um sistema de interações onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais refletem o conceito de cada empresa” (Brandão e Portugal 2015:152).

Um dos principais objetivos da comunicação interna é a criação da ideia de que os colaboradores são o recurso mais importante na organização, fazendo com que as relações e os entendimentos entre os funcionários e a gerência sejam cada vez melhores. Desta forma, os colaboradores serão informados e encorajados a entenderem e aceitarem os valores, a cultura e a ética da organização que representam (Sincic & Poloski-Volic, 2007).

Os colaboradores são vistos como “embaixadores da organização” (Dolphin, 2005), pois são os que melhor podem representar os valores da organização e, em simultâneo, os que melhor também podem influenciar a criação e desenvolvimento da reputação da organização que representam.

Torna-se evidente que a comunicação interna desempenha um papel crucial no desenvolvimento de sentimento de comunidade e lealdade e, como tal, todas as atividades neste domínio deverão ser planeadas e implementadas de forma contínua e eficiente (Slijepčević *et al.*, 2018).

Um dos maiores problemas das organizações é a desinformação, isto é, informação que não é fidedigna nem verdadeira. Holá (2007) considera que a desinformação deve ser evitada e tal deverá ser realizado pelos líderes e através de uma comunicação interna estratégica. O principal desafio da liderança é obter benefícios mútuos para a organização e para os seus colaboradores (Holá, 2007).

Um contexto em que a comunicação interna demonstra um valor particular é no saber lidar com rumores e, particularmente, crises (Dolphin, 2005). Quando os comportamentos e atitudes dos colaboradores não estão em concordância com os objetivos da organização, Holá (2007) defende que é possível que os líderes encontrem três diferentes áreas problemáticas:

i) Os colaboradores deixam de saber o que devem saber, encontram-se em falta de informação;

ii) Os colaboradores não podem fazer o que deveriam, pois encontram-se com faltas de competências/ as condições de trabalho são insuficientes e;

iii) Os colaboradores não querem fazer o seu trabalho, pois não estão suficientemente motivados para alcançar os objetivos organizacionais.

Apenas através de uma implementação de uma comunicação aberta e eficaz poderá levar a uma solução. A base da prevenção e da garantia de solução de problemas é o fornecimento de informação diária aos colaboradores através de algumas ferramentas adequadas, tais como workshops internos, clarificação e definição de tarefas da parte dos gestores, avaliações regulares do desempenho do trabalho, entre outros (Holá, 2007).

“O processo de comunicação interna envolve gestão pessoal, marketing interno, habilidades de comunicação e, finalmente, uma infraestrutura de informação e comunicação na empresa. Somente a sinergia de todas as atividades acima mencionadas pode garantir uma comunicação interna eficaz” (Holá, 2007: 3).

A comunicação interna é uma daquelas tarefas que todos pensam que podem fazer bem, no entanto, o que se revelou crucial é a necessidade de a comunicação interna ser definida como um dos aspetos mais importantes de um bom funcionamento organizacional (Smith & Mounter, 2008).

Sem uma demonstração de respeito pela importância da comunicação na organização, torna-se pouco provável que qualquer estratégia funcione e esteja efetivamente ligada aos objetivos organizacionais. Sem qualquer foco claro e compreensão dos resultados esperados, é muito provável que a organização falhe, sendo que é muito importante que a comunicação interna seja definida no topo da organização (Smith & Mounter, 2008).

“Pensar a organização como um sistema de comunicação é pensar a organização como um conjunto de elementos e de relações entre esses elementos” (Bilhim, 2005:364).

Toda a comunicação que é tratada como uma ferramenta organizacional e vista como um melhoramento de gestão garante que a organização tenha um bom funcionamento, à partida (Marchiori, 2010). No entanto, não basta que exista comunicação dentro das organizações, é

importante que se saiba entendê-la como um processo, como algo que modifica estruturas e comportamentos (Marchiori, 2010).

2. Instrumentos, Modos e Suportes de Comunicação Interna

Com o aparecimento da globalização e de uma sociedade de informação em constante crescimento, várias transformações no processo produtivo e no ambiente de trabalho foram impulsionadas, sendo que a flexibilidade e a adaptabilidade deverão ser requisitos que as organizações estejam dispostas a adotar (Gomes, 2011).

O conjunto de suportes de uma organização deve ser escolhido e criado, com objetivo de se focar em alguns orientadores, tais como a “motivação”, a “integração” e a “formação” dos colaboradores (Santos, 1995: 30-31).

Os instrumentos da comunicação interna são canais que permitem a comunicação dos diversos tipos de informação, sendo estes responsáveis por manter os colaboradores motivados e comprometidos com a organização, desenvolvendo o espírito de equipa e sentimento de pertença. Estes instrumentos devem ainda ser responsáveis por permitir um melhor conhecimento dos colaboradores dos objetivos e estratégias da organização.

Os instrumentos de comunicação interna dividem-se em quatro tipologias: i) a comunicação escrita; ii) comunicação oral; iii) comunicação audiovisual; e iv) comunicação digital.

i) Quanto à comunicação escrita - é aquela que conta com meios como o jornal, a revista ou boletim interno, promovendo a participação dos colaboradores, mantendo-os informados sobre eventos e atividades da organização e, em simultâneo, promovendo uma identificação com a cultura organizacional. Esta assume, por norma, um cariz mais formal e uma das suas grandes desvantagens passa por haver variadas interpretações ao que está sujeito, isto é, uma má estruturação do texto, pode levar o colaborador a não compreender devidamente as suas tarefas (Duterme, 2002: 31).

ii) Relativamente à comunicação oral - esta é a mais antiga das comunicações e é esta que marca o ritmo do trabalho diário na empresa. Duterme (2002: 31) destacam-se as reuniões de equipa, os discursos, o telefone e as apresentações formais como principais elementos da comunicação oral.

iii) A comunicação audiovisual, agrega as rádios internas e os circuitos internos de televisão.

iv) Por último, a comunicação digital é aquela que engloba em si a comunicação oral, escrita e audiovisual, sendo que “quando se diz alguma coisa a alguém, só parte da mensagem é assimilada. Quando se mostra alguma coisa, a absorção é maior. Quando se mostra e diz, então a mensagem começa mesmo a chegar ao destino” (Bland & Jackson, 1992: 109). Para Brandão e Portugal (2015: 157) os meios digitais sofreram uma evolução significativa “devido à introdução e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação que temos assistido nas organizações”.

A forma como a própria organização se relaciona com o seu público interno constitui um elemento chave no que diz respeito à competição, como também à forma como partilha a informação com os colaboradores. A comunicação em rede torna-se relevante no que diz respeito de ser capaz de estabelecer relações entre organização e os seus colaboradores, de forma a conseguir alcançar a vantagem competitiva. Esta comunicação permite a interação, como também, a bidirecionalidade de informação, fazendo com que os colaboradores se tornem tanto recetores, como emissores (Brandão e Portugal, 2015: 157; Castells, 2011: 221).

O objetivo dos suportes e meios de comunicação passa por informar o seu público interno da realidade de empresa em que se encontram e, também, daquilo que se vive nela (Santos, 1995). A comunicação interna em rede (redes tecnológicas e sociais) tem como intuito interconectar colaboradores e organizações com objetivos comuns através de relações flexíveis (Gomes, 2011).

O objetivo é potenciar e alimentar esta nova ferramenta que é denominada como Intranet, de forma a se adquirir vantagem na criação de um “sistema comum de informação” (Castells, 2002: 37). A comunicação interna tornou-se o principal responsável para que a informação chegue a todos os colaboradores de forma igual, garantindo que os valores, os objetivos e a

missão da organização seja conhecida por todos, mantendo o público interno motivado, informado e integrado.

Segundo Castells (2002), vivemos atualmente numa sociedade em rede, sendo que esta é caracterizada por uma evolução tecnológica que é cada vez maior e pelas redes tecnológicas que ligam países, organizações e pessoas de todo o tipo. Também estes tiveram de se adaptar ao surgimento de novas tecnologias e, desta forma, também as organizações acabaram por se tornar redes tecnológicas, passando a utilizar uma ferramenta da área da comunicação/informação baseada na tecnologia da internet. Tendo isto, a organização e a tecnologia deixam de ser percecionadas de forma distinta, sendo que, a tecnologia se torna numa dimensão da organização (Freixo, 2012).

Existem diferentes meios de comunicação que são utilizados dependendo de qual o objetivo pretendido, qual o público-alvo e qual a organização em causa. Alguns exemplos são, a Intranet, os jornais, revistas, o correio eletrónico, chat interno, memorandos internos, murais, reuniões face to face, videoconferências, redes sociais, entre outros. Todos estes são utilizados como ferramentas da comunicação interna, no entanto, o importante é saber identificar qual a forma mais eficaz de passar a mensagem ao público interno. Kunsch (1997: 87) defende que “com o avanço das novas tecnologias da comunicação, as organizações modernas estão a apoiar-se de meios telemáticos, que tem esse nome porque a informação é trabalhada e passada com o uso combinado de informática e meios de telecomunicação”.

Os media afetam-nos diariamente, sendo que não deixam nenhum individuo indiferente à sua influência, pois estes são entendidos como “extensões do ser humano”, aumentando e melhorando as potencialidades naturais de cada um, quer a nível físico, quer a nível psíquico (McLuhan & Fiore, 1989: 26).

Gibson *et al.* (2012: 441-445) destacam cinco ferramentas tecnológicas que caracterizam como instrumentos da comunicação interna:

i) A “Internet/Intranet/Extranet”: A internet, uma organização de redes de computadores que possibilita uma comunicação livre de forma constante a qualquer momento, como também a possibilidade de aceder a todo o tipo de plataformas e conteúdos. A Intranet, por outro lado, é um sistema de comunicação eletrónico privado e protegido dentro de uma organização

específica, utilizada para comunicar informações organizacionais exclusivas, planos de empresa, programas de formação, registos de empresa, entre outros. Por último, uma Extranet é projetada para conectar os colaboradores com indivíduos externos à organização, tais como *stakeholders*, fornecedores e clientes.

ii) O “Correio eletrónico/Mensagens/Redes Sociais e Blogs”: O correio eletrónico é uma forma eficaz de comunicar mensagens e informações de forma simples, envolvendo um certo cuidado, tendo em conta que uma grande parte da organização pode ter acesso ao mesmo. As mensagens de texto são também utilizadas pelas organizações, de forma a contactar potenciais clientes e fornecedores, aumentando as vendas e garantindo um melhoramento da satisfação do público externo. Estas têm a sua particularidade, pois garantem que os colaboradores tenham contacto imediato com o seu público externo, ultrapassando barreiras geográficas e monetárias. Também as redes sociais e os blogs são cada vez mais utilizados pelas organizações, utilizando estas plataformas de forma a, por exemplo, partilhar resultados positivos da organização.

iii) Os “*Smart Phones*”: Ganham vantagem no facto de ser possível estar ligado praticamente a todo o momento, em qualquer lugar. Esta é uma ferramenta que possibilita o acesso a todas as ferramentas anteriores, sendo que os colaboradores são capazes de armazenar todo o tipo de conteúdo que lhes é interessante e necessário através da utilização do *Smart Phone*.

iv) O “*Voice-mail*”: O correio de voz tem uma particularidade especial, nomeadamente, o armazenamento de mensagens, sendo que as mensagens recebidas são entregues sem interrupções, permitindo que se concentrem na razão da própria chamada. Servem como principal meio de comunicação quando não é possível contactar o recetor no momento.

v) As “*Videoconferências*”: As videoconferências associam-se à visualização, sendo que permitem que os colaboradores realizem reuniões sem se encontrarem pessoalmente, contornando, novamente, barreiras geográficas e monetárias, pois é utilizada por várias organizações, à medida que tentam aumentar a produtividade e reduzir os custos de viagem.

Diferenciando-se da Internet, a Intranet é de uso exclusivo aos colaboradores de uma organização, fornecendo serviços como correio eletrónico, *web* e *chat*, melhorando, assim, os

processos de comunicação entre todos os colaboradores, permitindo a implementação da estratégia de comunicação interna de forma eficaz (Pinto e Carvalho, 1997).

A internet, por outro lado, é de acesso livre e global, com grande dimensão e heterogeneidade, sendo que o seu comportamento pode ser tanto imprevisível e difícil de caracterizar. No entanto, estas acabam por ser idênticas no que diz respeito ao nível tecnológico, pois ambas podem agregar recursos multimédias, tais como, som, imagem, gráficos, vídeo e texto.

A Intranet surge em meados de 1995 e caracteriza-se por permitir um uso de tecnologias orientado apenas para a comunicação dentro de uma organização (Pinto e Carvalho, 1997).

A Intranet tornou-se no instrumento de excelência da comunicação interna, pois é caracterizado como uma rede privada, como também de utilização privada de cada organização, com o objetivo de chegar de forma direta a todos os colaboradores, conseguindo comunicar com todos ao mesmo tempo mais facilmente.

A Intranet pode reunir em si variados recursos multimédia, tais como, sons, texto, imagens, gráficos ou vídeo, garantindo a chegada e compreensão da parte de todos os colaboradores.

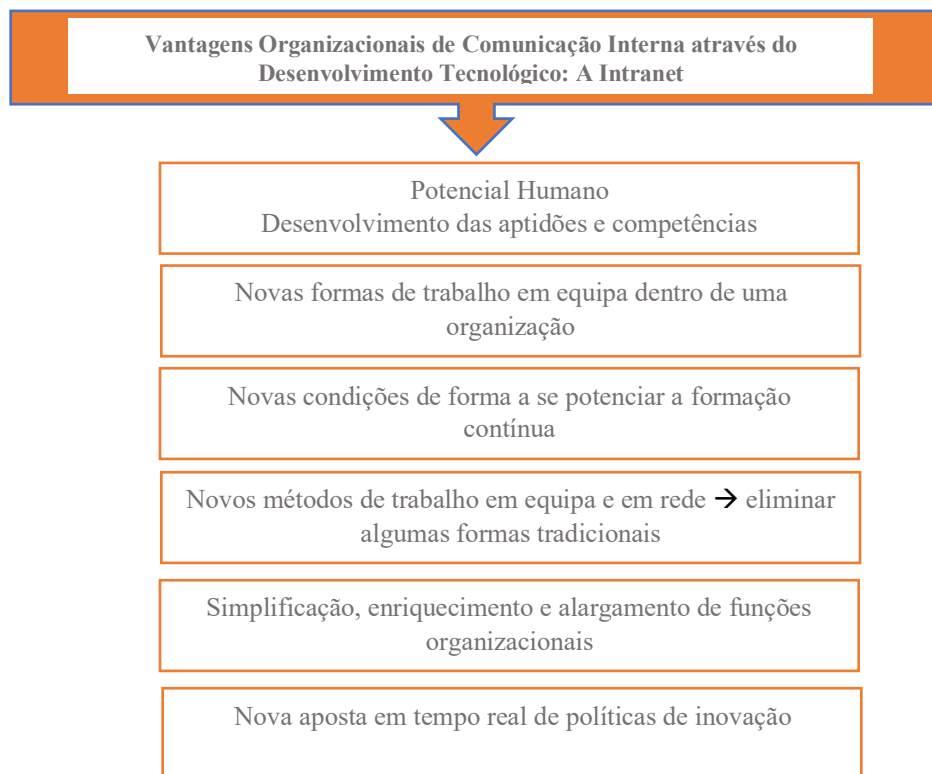
Nestares (2002: 255-256) defende que se vive na “terceira geração de intranets”, caracterizando-se por uma ferramenta que tem como principal objetivo as necessidades dos colaboradores, desenvolvendo uma estratégia comunicacional de forma a chegar a todos de eficazmente.

A Intranet é assim, uma ferramenta que surge de forma a garantir que a informação é comunicada a todos de igual forma e é significativa para a “dinâmica interna de participação e envolvimento dos colaboradores na organização” (Brandão e Portugal, 2015: 158),

Como também no aumento de sentimento de pertença e de comunidade, surgindo como instrumento de difusão e uniformização de valores, normas, processos, comportamentos e cultura organizacional (Brandão e Portugal, 2015).

O desenvolvimento tecnológico utilizado como instrumento e suporte da comunicação interna, isto é, a Intranet, apresenta vantagens nas organizações. Brandão e Portugal (2015: 158) destacam as seguintes:

Figura 6 - Vantagens Organizacionais através da Intranet



Fonte: Adaptado de Brandão e Portugal (2015: 158)

Para além das vantagens acima referidas, Yen e Chou (2001) acrescentam que a Intranet detém características rentáveis e eficientes pois, quando utilizada e bem implementada, esta permite que a organização poupe dinheiro em situações como impressão de documentos ou distribuição de informação por todos os colaboradores. Os autores acrescentam ainda que uma das grandes vantagens da Intranet é ainda o facto de acelerar a comunicação entre os colaboradores, permitindo que estes acedam mais fácil e rapidamente à informação que necessitam.

O uso da Intranet tornou-se relevante para as organizações, pois, através do seu uso e de alguns complementos, tais como o e-mail ou documentos eletrónicos, tornou-se ideal para uma

comunicação global mais eficaz e permitiu que as organizações comunicassem para além de barreiras geográficas (Scott, 1998).

De forma a garantir que a Intranet é retida positivamente por parte dos colaboradores e que estes se envolvam com a ferramenta, é necessário que os conteúdos disponibilizados sejam apelativos tanto a nível organizacional (factos relacionados com a organização), como também a nível pessoal (factos relacionados com a vida dos colaboradores) (Brandão e Portugal, 2015).

A intranet surge de forma a possibilitar uma nova realidade de relacionamento entre a organização e o seu público interno, tendo a possibilidade de redefinir a forma de trabalho e as relações interpessoais, aumentando ainda, “a gestão do conhecimento nas organizações” (Brandão e Portugal, 2015: 157).

Brandão e Portugal (2015: 159) destacam ainda as seguintes características que consideram ser os principais atributos de uma intranet na comunicação interna na organização: i) «Segurança e fiabilidade»; ii) «funcionalidade»; iii) «velocidade»; iv) «capacidade de armazenamento e distribuição»; v) «atualização da informação»; vi) «interatividade»; vii) «usabilidade»; viii) «transversalidade»; ix) «personalização»; x) «redução de custos»; xi) «liberdade de acesso»; e xii) «evolução permanente».

Através da Intranet, todos os colaboradores viram que a sua comunicação se tornou mais fácil e eficaz através da utilização das variadas ferramentas tecnológicas dentro de cada organização (Gibson *et al.*, 2012).

Segundo Pinto e Carvalho (1997), os benefícios que a Intranet desempenha, naquilo que diz respeito ao acesso à informação resultam em três diferentes fatores:

- i) utilização de uma plataforma universal para comunicar;
- ii) utilização de normas de comunicação estável, normas universalmente adotadas e aceites pelo mercado;
- iii) utilização de uma interface de visualização compreensível e obvia para todos os colaboradores.

A Intranet, sendo uma rede privada e também, para utilização privada, deve também ser utilizada para partilhar um dos instrumentos que os colaboradores mais esperam de receber: o *feedback*. Este surge, pois assenta na interação contínua entre os colaboradores e a organização que representam, sendo que a intranet, deve ser reconhecida pelo seu público interno como um canal de comunicação de alta segurança, de acesso fácil e de confiança. O instrumento de rede interna surge, de forma a que as organizações possam estabelecer uma relação mais eficiente com os seus colaboradores, potenciando uma maior capacidade de produção, rapidez e transmissão de informação, tornando-se numa nova gestão de relações interpessoais internas (Brum, 2003).

Para Nestares (2002: 253), a intranet é “o melhor sistema de comunicação interna por permitir o acesso rápido e fácil à informação corporativa”. Esta surge como uma nova forma de comunicação e facilita dois dos grandes objetivos da comunicação interna, nomeadamente comunicar para informar e comunicar de forma a se criar uma comunidade (Friedl & Verčič, 2011). As organizações devem adaptar-se e desenvolver as suas estratégias comunicativas de acordo com o surgimento desta nova ferramenta.

Esta ferramenta converteu-se também num instrumento facilitador para garantir a difusão de cultura organizacional, da formação da própria marca e da partilha de identidade organizacional (Nestares, 2002). Os colaboradores tornam-se não só, recetores como também emissores de comunicação, sendo que a tecnologia “ganha estatuto de instrumento de motivação, interação e fator essencial na identificação do empregado com as políticas da organização” (Moreira, 2006: 3).

Brandão e Portugal (2015: 160) destacam aqueles que consideram como os principais objetivos que potenciam e transformam orientações de conteúdos da Comunicação Interna de acordo com os colaboradores de cada organização: i) relacionar a produtividade com a necessidade dos colaboradores estarem motivados; ii) dar a conhecer e explicar a missão e a estratégia da empresa, com o intuito de criar uma base mútua de entendimento e orientação; iii) divulgar e explicar a estrutura da empresa; iv) divulgar os sucessos organizacionais e dos seus colaboradores, de forma a se atingir e aumentar a moral dos seus colaboradores; v) dar a conhecer o papel que cada colaborador tem na organização que faz parte; vi) visar a

integração/motivação e formação de todos os seus colaboradores e o seu reconhecimento face ao desenvolvimento das suas aspirações profissionais; vii) criar um espírito de equipa e desenvolver um sentimento de pertença à organização; viii) melhorar as relações de trabalho contribuindo com adequadas políticas de formação profissional; ix) contribuir para o incremento da segurança no trabalho; x) aumentar o prestígio da empresa entre os seus colaboradores, o que implica que se crie junto deles, uma efetiva divulgação dos produtos e serviços da empresa; xi) dar a conhecer o desempenho da concorrência da organização que representam; e xii) contribuir com adequadas políticas de enquadramento comunitário e de cariz de responsabilidade social e sustentabilidade, como modo, dos seus colaboradores se poderem com orgulho reconhecer, face aos programas e ações que a organização desenvolve na sociedade.

A Intranet disponibiliza não só informação atualizada, como também, interatividade permanente, sendo que assim, é possível que se estabeleça uma participação ativa e uma base relacional entre os colaboradores e a organização, indo ao encontro das necessidades e expectativas de todos (Brandão e Portugal, 2015).

Uma das maiores ameaças da Intranet passa pelo receio de que o sistema de informação não seja entendido pelos colaboradores, sendo que tenham dificuldades em aprender como funciona. Nestares (2002) defende que existem três tipos de público no que diz respeito à facilidade de aprendizagem da intranet:

i) adaptadores impulsivos: grupo de pessoas maravilhadas com as últimas tecnologias, propensos a fazer uso das mesmas, desde o primeiro dia do seu lançamento;

ii) relutantes compulsivos e: grupo de pessoas que correspondem a pessimistas natos. São indivíduos que são, por norma, pessoas de mais idade e que sentem um medo absurdo sobre tudo o que lhes é novo e desconhecido e;

iii) adaptadores progressivos: aqueles que, independentemente do esforço, esforçam-se para se adaptarem às novas tecnologias.

A Intranet assume-se como um instrumento com valor nas organizações, sendo que, para que esta ferramenta seja um sucesso a longo prazo, esta terá de ser entendida como um processo

em constante melhoramento e desenvolvimento, ajustando-se às evoluções organizacionais e de sociedade, como também às diferentes necessidades existentes (Bottazzo, 2005).

A Comunicação Interna deve moldar-se em concordância com a nova era digital, garantindo e cumprindo as necessidades e expectativas de todos os colaboradores de uma organização, pois são estes que são o futuro da organização (Friedl & Verčič, 2011).

As relações interpessoais são as mais importantes na participação ativa da vida humana e organizacional, estabelecendo-se relações e, por consequente, alcançando objetivos. Desta forma, as organizações ganham vantagens competitivas quando potenciam a comunicação interna, estimulando através de instrumentos internos, a motivação e informação dos colaboradores. A Intranet surge de forma a fortalecer a cultura e a identidade organizacional, gerindo comportamentos e ambiente positivo e, em simultâneo, aproximando os colaboradores.

3. A importância da Comunicação Interna numa Cultura Multigeracional

Os processos e sistemas organizacionais são considerados componentes dos quadros de liderança, de forma a se construir lealdade e compromisso. Os líderes devem ser capazes de compreender as diferenças geracionais presentes no ambiente organizacional, sendo que passa por entender quais as preferências de cada geração e de que forma esta detém um impacto na motivação e produtividade das diferentes gerações (Dixon, Mercado & Knowles, 2013).

As organizações recrutam, recompensam e gerem colaboradores de formas distintas devido às diferenças geracionais no que diz respeito aos valores, atitudes e desejos. São muitos os que sugerem que não reconhecer as diferenças geracionais presentes nas organizações pode levar a um ambiente de trabalho negativo, mal-entendido e podem-se gerar más relações no trabalho, reduzindo a produtividade e o bem-estar dos colaboradores (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014).

Todas as diferentes gerações trazem forças e pontos fortes à organização que representam, sendo que se todas as gerações aprendessem e partilhassem esses pontos fortes umas com as outras, a organização iria fortemente crescer e apresentar cada vez mais pontos

positivos (Houlihan, 2008: 8). Para tal, é importante que o líder seja capaz de encorajar as diferentes gerações a apresentarem os seus pontos fortes a todos os membros da organização, de modo a garantir que estes sejam conhecidos e, esperançosamente, utilizados pelas diferentes gerações (Houlihan, 2008: 8). No entanto, o envolvimento das gerações mais novas é crucial para as organizações que pretendem reter os melhores colaboradores, de forma a alcançarem os seus objetivos (Schullery, 2013).

O compromisso organizacional é uma descrição dos sentimentos de um indivíduo sobre a organização como um todo que é representado como um vínculo psicológico que um colaborador tem com a organização, estando relacionada com a congruência de objetivos e valores e a probabilidade de permanecer na organização (Dixon *et al.*, 2013). Uma geração partilha uma identidade coletiva que foi gerada por fases de vida partilhadas e que, ao longo do tempo, moldaram a cultura de um determinado período histórico (Hoole & Bonnema, 2015).

Para garantir um ambiente organizacional positivo e saber gerir e motivá-lo, ultrapassando as diferenças geracionais, Houlihan (2008: 3-4) propõe quatro estratégias para serem aplicadas pelas organizações e os seus respetivos gestores:

- i) Identificar quem engloba as diferentes gerações presentes na organização: uma das formas para reduzir conflitos causados pelas diferenças geracionais é saber identificar cada um dos diferentes grupos geracionais e os seus membros;
- ii) Aproveitar os pontos fortes de cada geração: uma vez que se reconheça quais colaboradores se enquadram nas diferentes gerações, o gestor deverá ajudá-los a compreenderem-se uns aos outros, de forma a que estes se possam concentrar no pontos fortes uns dos outros;
- iii) Adaptar o estilo de gestão para cada geração: gerir de acordo com o sistema de valores das diferentes gerações;
- iv) Aceitar aquilo que não se pode mudar: por mais que se tente, não é possível mudar as gerações. É necessário adaptar a gestão a cada uma delas.

É necessário ter em conta que cada uma das diferentes gerações cresceu e experienciou acontecimentos significativamente diferentes, acontecimentos estes que acabaram por moldar os seus valores e também a sua perceção do trabalho (Houlihan, 2008).

O facto de a Geração Tradicionalista ter vivenciado acontecimentos históricos como a Segunda Guerra Mundial faz com que valores como autoridade e respeito sejam bastante importantes para os mesmos. Por outro lado, os *Millenials* cresceram com tecnologia, logo, detém o dom de serem multifacetados e valorizam também um estilo de vida equilibrado e, para estes, a igualdade no trabalho é um dos valores mais importantes (Houlihan, 2008).

Num mercado de trabalho é necessário que todos os membros da equipa, independentemente de qual for a geração a que pertençam, estejam focados nos mesmos objetivos e a trabalhem em conjunto e de forma eficaz (Houlihan, 2008). E, o facto de existir um ambiente de trabalho inserido numa multi-geracionalidade coloca as organizações num desafio (Ballone, 2007).

A falta de compreensão das diferentes gerações presentes no ambiente organizacional contribui, por norma, para o conflito no que diz respeito às relações de trabalho, reduzindo a produtividade e a motivação dos colaboradores (Ballone, 2007). É, por isso, muito importante compreender as diferentes gerações, pois a organização resulta quando múltiplas gerações trabalhem lado a lado (Dixon *et al.*, 2013).

Um dos elementos para prosperar dentro de um ambiente organizacional com diversidade geracional passa por aumentar a sensibilização de todos os membros, de modo a que todas as gerações sejam conhecidas entre si e, assim, seja possível de coexistirem umas com as outras (Ballone, 2007).

A obtenção de uma melhor compreensão dos processos motivacionais relacionados com as diferentes gerações pode apoiar a liderança e gestão de cada organização, na procura de estratégias motivacionais adequadas que estejam devidamente alinhadas com as necessidades de cada geração, levando a que todos os colaboradores tenham maior probabilidade de funcionarem em grupo e permanecerem numa organização a longo prazo (Heyns & Kerr, 2018). Os diferentes estilos de trabalho, preferências de comunicação, valores e formas de motivação

caracterizam como se relacionar com as diferentes gerações. A compreensão de como os outros diferem de si próprios pode facilitar e melhorar as relações organizacionais (Ballone, 2007).

Uma empresa é constituída por pessoas, não por máquinas nem por números. São as pessoas que constroem empresas de sucesso e é muito importante ter sempre presente de que sem elas, uma organização não só não faz sentido, como também não anda para a frente. A vontade inerente a cada colaborador é fundamental para um bom funcionamento dentro da organização, vontade e motivação são dois dos fatores mais importantes para garantir uma comunicação interna eficaz.

O *engagement* dentro das organizações começa, desde logo, de como a comunicação interna é realizada, passando pela forma como os colaboradores interagem entre si e de que forma se identificam com os valores e missão da empresa, tendo como finalidade a geração de motivação e produtividade, acrescentando valor ao trabalho que efetuam. De modo a que o ambiente de trabalho seja produtivo e que a comunicação interna seja eficiente, é necessário que haja uma compreensão geral sobre as diferenças geracionais, abordando lacunas geracionais, de forma a beneficiar todos os colaboradores (Dixon *et al.*, 2013).

Construir boas relações entre colaboradores de gerações diferentes passa por se conseguir estabelecer certos valores e regras que os colaboradores devem seguir, projetar estratégias e objetivos para o sucesso da organização, inspirando e motivando o público interno e obter o máximo dos resultados pretendidos. Todas estas atividades são um dos pré-requisitos de forma a se criar um clima organizacional positivo e que, em simultâneo, aproxime a organização do sucesso (Slijepčević *et al.*, 2018).

É importante perceber como é que os colaboradores interagem uns com os outros no campo organizacional e, de que forma é que estes irão cumprir as suas funções e tarefas (Slijepčević *et al.*, 2018). Como tal, a Comunicação Interna é um processo abrangente que inclui variadas formas pelas quais os colaboradores interagem entre si dentro da organização (Cornelissen, 2011).

A partilha de conhecimentos é caracterizada como uma das funções da comunicação interna, sendo que é uma ajuda para compreender como a comunicação contribui para a vantagem competitiva da organização (Kalla, 2005). Existem variados fatores e experiências de

vida que influenciam a nossa maneira de pensar, tornando-se importante adaptar a comunicação às diferentes gerações (Reinertson, 2016). Torna-se relevante não considerar apenas as diferentes formas de comunicar eficazmente, como também, perceber a quem se está a comunicar (Reinertson, 2016).

As diferentes gerações têm diferentes visões e seguem diferentes perspetivas no campo organizacional, sendo que a Comunicação Interna deve ser capaz de compreender e conhecer todo o seu público e saber como comunicar com cada um deles. Por exemplo, a Geração Tradicionalista prefere, por norma, a comunicação cara-a-cara, enquanto que a Geração Z opta por uma comunicação através de dispositivos móveis, sendo a sua preferência a utilização de *Facetime* (Reinertson, 2016).

Por outro lado, a Geração X prefere ser contactada através do e-mail e de mensagens de texto, enquanto os *Baby Boomers* têm preferência numa comunicação através do telefone, e-mail ou cara-a-cara (Reinertson, 2016).

Reinertson (2016) sugere um guia de como as organizações, nomeadamente, através da Comunicação Interna devem comunicar, de acordo com os ideais das três seguintes gerações:

i) *Baby Boomers*: É uma geração que adora competição, no entanto, valoriza muito o seu trabalho, de forma a conseguir alcançar os objetivos, esforçando-se arduamente para os atingir. A linguagem corporal e o trabalho de equipa são aspetos muito importantes para esta geração, dispensando regras e regulamentos. A melhor forma de comunicar com esta geração é demonstrar um apreço pessoal, estabelecer encontros cara-a-cara, sempre demonstrando à mesma que esta é necessária e útil (Reinertson, 2016). Ballone (2007) é da mesma opinião, sendo que sugere que é uma geração que é recetiva à tecnologia, preferindo estilos de comunicação mais formais e reuniões presenciais. É importante comunicar de forma a oferecer flexibilidade, valorizar a contribuição de cada elemento desta geração e saber dar uso à sua sabedoria (Reinertson, 2016). Dixon *et al.* (2013) acrescenta que é uma geração que está confortável com a mudança e orientada para a segurança, no entanto, permitem que a vida profissional esteja em primeiro lugar, colocando a vida pessoal em segundo plano. É uma geração que respeita a estrutura hierárquica corporativa e tende a preferir um estilo de liderança

unificado e consistente no ambiente organizacional, sendo motivada através de aumentos e promoções (Ballone, 2007).

ii) Geração X: Esta geração é leal, independente e criativa e um dos aspetos que mais dão valor é o *feedback*. De forma a garantir que a comunicação é bem utilizada de acordo com as características desta geração, é importante ser-se direto, cumprir promessas e oferecer sugestões (Reinertson, 2016). De forma a que as organizações garantam que retêm os membros desta geração, estas enfatizam a segurança organizacional, proporcionando-lhes oportunidades para melhorarem os seus conhecimentos, atitudes e competências (Dixon *et al.*, 2013). A Geração X espera que os reconhecimentos e as recompensas sejam realizados num curto espaço de tempo e que os membros sejam incluídos em todos os aspetos de negócio, sendo-lhes proporcionadas oportunidades regulares de crescimento na carreira (Ballone, 2007). Do ponto de vista desta geração, como ou de onde o trabalho é feito não importa. Para esta geração, é o resultado final que deve ser valorizado, a forma e o processo para lá chegar não é o mais importante (Glass, 2007). Esta é a primeira geração a preferir um estilo de liderança colaborativo, não confiando na autoridade, optando pela igualdade. É uma geração que dá bastante valor ao equilíbrio entre trabalho-vida pessoal, sendo movidos por um estilo de vida integrado. A Geração X optam por uma comunicação informal e mais rápida, valorizando a flexibilidade no trabalho (Ballone, 2007).

iii) Geração Y / *Millenium*: Esta é uma geração que aprecia o trabalho em conjunto e que gosta de demonstrar as suas capacidades aos restantes membros do grupo. Desejam fazer parte de algo maior, aprendendo depressa tudo o que lhes é desconhecido e, ao contrário das restantes gerações, esta não tem medo de assumir riscos. A melhor forma de comunicar internamente com esta geração passa pela utilização de mensagens instantâneas, utilizando em paralelo as tecnologias para se aproximar dos membros da geração. É importante saber ser-se colaborativo e demonstrar apoio no que diz respeito dos objetivos desta geração, desenvolvendo e trabalhando em prol dos objetivos dos mesmos, sempre fornecendo flexibilidade e oferecendo motivação positiva. Valorizar o conhecimento tecnológico desta geração é um ponto a favor para comunicar com os mesmos (Reinertson, 2016). A Geração *Millenium* é a que indica revelar, segundo Heyns & Kerr (2018) o maior nível de motivação. Como tal, os autores consideram que para manter os atuais níveis de motivação entre esta geração, a organização deve concentrar-

se nas recompensas intrínsecas e extrínsecas (Heyns & Kerr, 2018). Esta é uma geração que prefere a auto-liderança, questionando, muitas vezes, a autoridade. Estes valorizam comunicação em tempo real, tal como, mensagens instantâneas e mensagens de texto, sendo que a tecnologia é uma parte natural, tanto na sua vida profissional, como na sua vida pessoal. Os membros desta geração valorizam recompensas como autonomia, oportunidade e flexibilidade (Ballone, 2007).

Quanto maior for o conhecimento sobre as diferenças geracionais, mais os processos de recrutamento e retenção de colaboradores irão continuar a melhorar (Dixon *et al.*, 2013), sendo que os autores sugerem que se criem relações entre tecnológicos e não-tecnológicos, níveis de compromisso e comportamentos de acompanhamento ao longo das diferentes gerações (Dixon *et al.*, 2013). A organização deve investir mais na compreensão das perspetivas dos indivíduos das diferentes gerações (Heyns & Kerr, 2018).

É notório que cada vez mais as organizações continuarão a aumentar a sua multigeracionalidade e, muito provavelmente, os estereótipos entre os diferentes grupos geracionais irão persistir, sendo que se recomenda que a organização procure formas de promover um ambiente favorável a todas as gerações, conseguindo promover e aumentar a interação entre os colaboradores de diferentes gerações através de atividades intergrupais, *teambuildings*, entre outros (Heyns & Kerr, 2018). Se todas as gerações tiverem uma mente aberta sobre as outras gerações, então é possível que estas aprendam muito umas com as outras (Houlihan, 2008). Marchiori (2010) acrescenta que é a comunicação entre os seus elementos organizacionais que faz erguer uma organização

É importante que os gestores sejam capazes de identificar o que cada pessoa pretende como incentivo motivacional. Por exemplo, um membro da Geração X dá mais valor a uma tarde livre, enquanto um indivíduo da Geração Tradicionalista prefere um bónus monetário. Toda a gestão será bem vista se questionar aos colaboradores das diferentes gerações o que estes entendem como algo motivador e, de seguida, lhes for oferecido (Houlihan, 2008).

Ballone (2007) sugere algumas formas de proporcionar *engagement* nas diferentes gerações, sendo elas:

i) Geração Tradicionalista: Desejam oferecer a sua riqueza de conhecimentos à organização, sendo que a mensagem passada deve ser devidamente educada, formal e claramente exposta. São orientados para o passado e com espírito cívico, sendo que esperam trabalhar presencialmente no escritório e esperam que todos os membros dediquem o seu tempo à organização.

ii) *Baby Boomers*: É uma geração que espera ser envolvida no processo e querem tomar conhecimento de como todos os processos os afetarão. Os membros desta geração desejam colaborar, discutir e criar um plano organizacional, sendo que a comunicação interna deverá fazer ligação entre produto ou serviço e beneficiá-los diretamente.

iii) Geração X: Esta caracteriza-se por ser uma geração pragmática, que não gosta de perder tempo. Estes querem sentir que fazem parte de uma organização inovadora e com visão futurista. Estes não se sentem *engaged* através de promoções se isso afetar negativamente a sua família. A comunicação deverá ser feita o mais diretamente possível.

iv) Geração Y: Esta geração deseja fazer parte de uma organização inovadora e com consciência social. É uma geração bastante ambiciosa, no entanto, não veem necessidade de sacrificar a sua qualidade de vida, acreditando que o trabalho pode ser feito a qualquer hora e em qualquer lugar. A comunicação deve ser informal e colaborativa, reforçando ligações entre questões sociais e ambientais.

Embora a diversidade geracional possa ajudar as organizações a produzirem decisões bem pensadas e a aumentarem a capacidade de resposta aos seus clientes, esta também apresenta algumas complexidades no que diz respeito à gestão dos recursos humanos (Mencil & Lester, 2014).

Num estudo elaborado por Benson & Brown (2011) examinou-se nove variáveis organizacionais, sendo elas, i) segurança no emprego; ii) satisfação salarial; iii) satisfação com os benefícios; iv) oportunidades promocionais; v) insuficiência de recursos; vi) ambiguidade de papéis; vii) conflito de papéis; viii) apoio aos colegas de trabalho e ix) apoio ao supervisor.

Os trabalhadores mais jovens mostram-se mais motivados e dispostos a participar numa aprendizagem contínua, contrariamente daquilo que se identifica das gerações mais velhas

(Mencl & Lester, 2014). Tal acontece, pois, a formação é algo que tem um papel menos importante nas carreiras de gerações como *Baby Boomers* ou Tradicionalistas, pois são gerações que já receberam promoções para níveis hierárquicos organizacionais que satisfizeram as suas necessidades de crescimento. Em contrapartida, gerações como a X e a Y são gerações mais propensas a valorizar o desenvolvimento de competências (Mencl & Lester, 2014).

Uma das razões para os colaboradores de gerações mais antigas estarem menos motivados para aprender coisas novas tem a ver com o facto do seu processamento cognitivo diminuir naturalmente com o tempo, fazendo com que a aprendizagem ocorra cada vez mais lentamente (Mencl & Lester, 2014).

Relativamente ao compromisso, a Geração *Baby Boomer* é caracterizada por ter um sentido que esperam que se demonstrem medidas elevadas de responsabilidade e de compromisso, sendo que a Geração X é focada no crescimento pessoal e na estabilidade das relações pessoais, sendo que um dos grandes objetivos é trabalhar para as manter (Dixon *et al.*, 2013). Os autores defendem ainda que, relativamente à Geração Y, esta valoriza bastante o trabalho em grupo e o *social networking*, sendo que estes assumem rapidamente responsabilidades associadas aos seus grupos de trabalho, resultando em medidas elevadas de compromisso organizacional (Dixon *et al.*, 2013).

A motivação pode ser promovida para as diferentes gerações através de: i) contextos psicologicamente seguros e solidários que estimulem o interesse intrínseco; ii) a curiosidade e criatividade; iii) através de debates significativos com os colaboradores de forma regular; iv) permitir liberdade de escolha no âmbito de uma estrutura de responsabilidades clarificadas; v) fornecer uma fundamentação para as tarefas e oferecendo *feedback* sincero de forma competente (Heyns & Kerr, 2018). Giancola (2006) defende que os fatores motivacionais entre as diferentes gerações são surpreendentemente semelhantes.

O que diz respeito ao *Feedback*, a Geração *Millenium* é muitas vezes referida como a “geração do Eu”, sendo isto base no seu desejo de gratificação e de *feedback* instantâneo, podendo crescer numa cultura em que todos os seus membros recebam um troféu (Mencl & Lester, 2014). Também a Geração X tem sido notada pelo facto de necessitar de *feedback* imediato, embora não tão frequente como a Geração Y (Mencl & Lester, 2014). Ao contrário

das gerações mais jovens, a geração Tradicionalista e Baby Boomer não partilham da mesma necessidade de receber feedback de forma constante (Glass, 2007).

Baby Boomers é uma geração que requer o baixo nível de *feedback* para fazer bem o seu trabalho, enquanto que os *Millenials* e a Geração X são grupos que não só valorizam, como também esperam, um *feedback* constante (Glass, 2007). Tal pode gerar conflito quando uma geração mais jovem gere membros da geração *Boomer*, pois este pode sentir-se insultado pelas instruções específicas e constantes. Sem uma comunicação detalhada, o conflito pode tornar-se fora de controlo, resultando num ambiente de trabalho improdutivo (Glass, 2007). Uma solução apresentada por Glass (2007) passa por questionar sempre qual a expectativa em relação ao *feedback* e às instruções para que seja possível, no futuro, aprender e adaptar a cada resposta.

Embora a natureza das experiências em equipa possa variar, todas as gerações são consciencializadas de que as organizações baseadas em equipa fazem parte do ambiente de trabalho atual (Mencl & Lester, 2014). Os verdadeiros líderes dedicam o seu tempo para aprender o que torna cada membro mais confortável, seja qual for a geração em que está inserido e, ao mesmo tempo, esforçam-se por alcançar o equilíbrio no local de trabalho (Glass, 2007). Ballone (2007: 12) propõe o seguinte guia para ser utilizado quando se comunica com as seguintes gerações:

Tabela 2 - Comunicar com as diferentes gerações

	Geração Tradicionalista	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y
Necessitam	Respeito	<i>Status</i>	<i>Feedback</i> /autonomia	Estrutura/Contribuição
Recompensa/Motivação	Reconhecimento dos conhecimentos	Símbolos de promoções/realizações	Desenvolvimento Profissional/Flexibilidade	Flexibilidade/Crescimento
Atitude	“Garantir que o trabalho fica bem feito”	“Marcar uma reunião e eu falo sobre o que temos de fazer”	“Eu faço a minha parte, tu fazes a tua. Depois encontramos-nos para partilhar”	“Eu consigo fazer. Deixa-me fazer eu.”
Ética do Trabalho	Sacrifício	Dirigido	Equilibrado	Integração
Estilo de Comunicação	Formal/protocole	Formal/processado	Informal/pragmático	Casual/Imediato

Fonte: Adaptado por Ballone (2007: 12)

Apesar das diferenças geracionais, todos os membros de faixas etárias diferentes podem aprender umas com as outras. É necessário que se esteja disposto a desenvolver uma mente aberta sobre as gerações e como interagir com cada uma. É preciso que todos demonstrem empatia uns pelos outros, mostrando honestidade e sendo sempre direto (Glass, 2007). A comunicação interna é entendida como um dos aspetos da comunicação organizacional, onde os colaboradores trocam informações uns com os outros, com a organização e a organização com eles (Chalmers, 2008).

Frank & Brownell (1989: 5-6) definem a comunicação interna como as transações de informação entre indivíduos e/ou grupos em variados níveis e em diferentes áreas organizacionais. No entanto, a natureza multifacetada da dinâmica de comunicação interna tem levado a que se proponham definições com uma abordagem mais “relacional”. Tal como Welch & Jackson (2007: 183) que definem assim a comunicação interna como “a gestão estratégica das interações e relações entre as partes interessadas em todos os níveis dentro das organizações”.

Berlo (2003) considera que qualquer que seja a organização em causa, apenas é possível de existir através de comunicação. Marchiori (2010) acrescenta que é a comunicação entre os seus elementos organizacionais que faz erguer uma organização. Cockerell (2008: 43) defende que “quando todas as pessoas são importantes e todas elas sabem que o são, os funcionários vão felizes para o trabalho e estão dispostos a dar a sua energia, criatividade e lealdade. O resultado é previsível: mais produtividade e satisfação; menos absentismo e rotatividade.”

A comunicação interna é assim importante para construir uma cultura de transparência entre a gestão e os colaboradores, envolvendo-os nas prioridades da organização (Mishra, Boynton & Mishra, 2014). Os colaboradores devem ser diferenciados e não ser tratados como um único grupo (Welch & Jackson, 2007), sendo que cada geração deve ser considerada como única e a comunicação interna deve adaptar a sua estratégia de acordo com as características de cada geração.

Os processos e sistemas organizacionais são considerados componentes dos quadros de liderança, de forma a se construir lealdade e compromisso da parte dos colaboradores. De forma a se conseguir criar estes quadros de liderança, é importante que se entenda as diferentes

perspetivas geracionais de todos os membros da organização (Dixon *et al.*, 2013). Como tal, o papel da comunicação interna deve ser claro, consistente e contínuo, de forma a desenvolver o *engagemet* nos colaboradores. Desta forma, a comunicação interna é definida como a comunicação entre os gestores estratégicos de uma organização e os seus *stakeholders* internos, de forma a se conseguir promover o compromisso organizacional, o sentimento de pertença à mesma e a compreensão da evolução de cada objetivo organizacional (Welch & Jackson, 2007).

A comunicação interna caracteriza-se, deste modo, por consistir em diferentes tipos de informação, incluindo as funções dos colaboradores, o seu impacto pessoal, a informação partilhada em equipa e a informação sobre projetos e questões organizacionais (Welch & Jackson, 2007). É fundamental que o colaborador sinta que os seus valores e os da organização estão alinhados e que não existem conflitos face à cultura e convicção do propósito de cada organização (Chew & Chan, 2008). E, como tal, a comunicação com as diferentes gerações é fundamental para assegurar que todos sintam que fazem parte de uma cultura clara e distintiva face às demais organizações.

Em síntese, a comunicação interna tem um papel fundamental não só na disseminação da cultura organizacional, como também no alinhamento dos objetivos estratégicos com os objetivos dos diferentes colaboradores face a cada uma das suas representações em termos de gerações.

Estratégias de comunicação, tais como comunicação informal e *coaching*, levam a um maior compromisso do colaborador, como também aumentam o nível de confiança na organização e contribuem para melhores resultados, devido à maior satisfação do colaborador (Pounsford, 2007).

É necessário assim, compreender que a comunicação interna tem uma influência determinante no envolvimento, bem como na criação de confiança que o colaborador tem relativamente à organização (Mishra *et al.*, 2014).

Nas organizações, as pessoas necessitam serem reconhecidas como um ativo vital, sendo que os seus conhecimentos e competências devem ser potenciados e desenvolvidos, de forma a que a organização também se torne mais eficaz (Ramona & Anca, 2013). Como tal, uma boa convivência entre colaboradores de diferentes gerações e a cooperação entre todos é vista como

uma vantagem competitiva pela organização, pois considera-se que ao integrar diferentes gerações e fazer com que trabalhem em conjunto, irá conseguir extrair-se as potencialidades de cada um, independentemente da geração a que pertencem, fazendo com que as limitações de uma geração sejam complementadas pelas forças das outras gerações dentro de cada organização.

Capítulo IV – Metodologia

1. Problemática e Objetivos em Investigação

A presente investigação teve como universo de estudo os colaboradores da Siemens Portugal, cujo tema de estudo é o Contributo da Comunicação Interna na Cultura Geracional. A principal finalidade do estudo é analisar como os colaboradores que pertencem a diferentes gerações percecionam o contributo da Comunicação Interna no contexto de uma cultura organizacional, destacando-se os seguintes elementos de análise: níveis de *engagement*, motivação e satisfação. De acordo com a opinião de Quivy & Campenhoudt (2005: 31-32), uma investigação é definida por “algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento”, tendo sido refletida uma linha de pensamento condutora, de forma a ser possível expressar o que é pretendido ser identificado na presente investigação.

Nos dias que correm, vivem-se novos paradigmas comunicacionais nas organizações, sendo que a cultura organizacional detém cada vez mais um papel de relevância na gestão de qualquer empresa, no que diz respeito a definições de estratégias e processos para alcançar os objetivos organizacionais (Sarangi & Srivastava, 2012). Contudo, é essencial o envolvimento das pessoas, pois são elas o elemento mais importante de cada organização. Como tal, é fulcral investigar de que forma a comunicação interna contribui para que cada colaborador se sinta parte integrante da organização que representa, sendo este um dos principais objetivos das organizações, pois cada pessoa é naturalmente diferente entre si e cada um emerge motivações, preferências e necessidades muito diferentes.

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2005), numa investigação estão presentes sete etapas diferentes, nomeadamente i) A pergunta de partida, ii) A exploração: as leituras, as entrevistas exploratórias, iii) A problemática, iv) A construção do modelo de análise, v) A observação, vi) A análise das informações, e vii) As conclusões.

Cada fase é fulcral para o alcance dos objetivos, permitindo a definição e a clarificação destes e, simultaneamente, a eliminação de aspetos irrelevantes (Bell, 2010). Deste modo, a etapa de leitura de obras permite contribuir para o balanço dos conhecimentos adquiridos através

das mesmas, enquanto que os dados primários e exploratórios retificam o campo de investigação obtido até à data, sendo estes elementos complementares no enquadramento do estudo.

O estudo em questão é do tipo correlacional, sendo que se pretende analisar as diferentes perspetivas dos colaboradores pertencentes a diferentes gerações face ao contributo da comunicação interna nos níveis de *engagement*, motivação e satisfação organizacional.

Após apresentar a definição da problemática em questão, torna-se imprescindível desenhar o modelo de análise composto por conceitos que estão articulados entre si, de forma a garantir a elaboração de um quadro de análise unificado e coerente. Isto é, os conceitos e as relações dos mesmos constituem proposições teóricas que serão comprovadas ou refutadas durante o correr da investigação. Apenas assim, a investigação poderá seguir um caminho concreto e uma estrutura exequível, pois o seu enquadramento e a sua abordagem apresentam-se como delimitados e claros (Fortin, 1999; Quivy & Campenhoudt, 2005).

2. Estratégia Metodológica

Após a elaboração da revisão de literatura, os conceitos-chave da presente investigação acabam por se destacar, como também as relações destes já anteriormente estudadas por inúmeros autores, sendo possível apresentar a pertinência da investigação em causa. Para que tal seja possível, é fulcral definir uma estratégia metodológica que será implementada, de forma a determinar quais os métodos utilizados pelo investigador para chegar às conclusões finais (Fortin, 1999). Gil (1989: 27) define o método como o “caminho para se chegar a determinado fim”, sendo imprescindível escolher o método mais adequado para que posteriormente seja possível selecionar instrumentos e técnicas concebidos especificamente para a recolha de dados que se pretende (Bell, 2010).

Quando o objeto de estudo estiver definido e determinado, é fulcral que exista um objeto concreto, fornecendo todos os dados almejados, de forma a garantir que a pesquisa seja bem-sucedida e viável (Carmo & Ferreira, 2008: 46). Desta forma, os mesmos autores (2008: 47) defendem que se deva ter em consideração os seguintes aspetos no início de um processo de investigação:

i. Construir de antemão um conjunto de várias hipóteses que permitam conferir um rumo posterior à investigação;

ii) Proceder à recolha de informação de uma forma já pensada e estratégica, ainda que permita ao investigador deparar-se com informação inesperada;

iii) E, ainda que haja uma preocupação e um rigor naquilo que é esperado da investigação, mas expresso de forma simples, para que possa ser de fácil compreensão.

A revisão de literatura representa um papel decisivo no momento da investigação, sendo que estabelece uma relação entre o estudo em causa, situando-o na literatura existente e, em simultâneo, analisa e tem em conta estudos posteriormente realizados que com ele se relacionam. É imprescindível que se coloque todas as teorias e interpretações em perspetiva, de forma a garantir que sejam trazidos novos conhecimentos, conhecimentos estes que se caracterizem por ser mais perspicazes e esclarecedores que os anteriormente já apresentados (Bento, 2011; Quivy & Campenhoudt, 2005: 50). Desta forma, a vertente teórica na qual a presente investigação se debruçou foi através de temáticas como: Cultura Organizacional, Motivação e Satisfação, Colaboradores, Níveis de *Engagement*, Cultura Geracional e a sua relação com a dimensão estratégica do contributo da Comunicação Interna na organização. Assim, aquilo que se pretende verificar e alcançar é de que forma a comunicação interna contribui nos níveis de *engagement* numa cultura geracional na organização Siemens Portugal.

De modo a que a investigação apresente maior solidez, Patton (2002: 247-248) defende que se combine métodos diferentes, nomeadamente, conciliação de abordagens quantitativas e qualitativas. Tal poder ser completado através de uma triangulação de i) dados; ii) investigadores; iii) teorias; e iv) metodologias. Nesta presente investigação decidiu-se optar pela triangulação metodológica, sendo que é a que permite uma melhor compreensão dos fenómenos e é também aquela que apresenta resultados mais seguros e viáveis. Tendo isto, o método qualitativo foi aplicado para a aquisição de dados exploratórios, tais como entrevistas e análise documental e o método quantitativo foi escolhido de forma a obter dados primários, sendo estes, o inquérito por questionário.

Numa primeira fase de investigação, é importante que o investigador se foque na obtenção dos dados para fins exploratórios, pois são estes os dados onde o investigador se

começa a familiarizar com conceitos e temas do estudo em questão, de forma a que a investigação seja elaborada de uma forma mais enquadrada, utilizando os resultados para pistas de uma abordagem futura. Esta primeira fase é apenas o primeiro passo utilizado pelo investigador e, desta forma, não apresenta respostas conclusivas, proporcionando apenas percepções pertinentes para conduzir a restante investigação (Singh, 2007).

Como tal, a segunda etapa da investigação define-se pelo estudo dos dados primários, sendo utilizado um inquérito por questionário para a recolha de dados. O investigador concentra-se na obtenção dos dados primários, pois são estes resultados que lhe permitem responder à questão de investigação. Os métodos e as técnicas a utilizar nesta segunda fase devem ser escolhidos com base no propósito do estudo e as informações recolhidas nas fases anteriores deverão ser tidas em conta (Singh, 2007).

Desta forma, passar-se-á a uma descrição mais detalhada do processo de recolha de dados, esclarecendo as técnicas utilizadas para a obtenção dos dados exploratórios e dados primários e a sua respetiva explicitação.

2.1. Dados Exploratórios

Análise Documental

Quivy & Camenhoudt (2005: 226-230) apresentam que a investigação através de análise documental incide sobre mensagens provenientes de obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, atas de reuniões, entre outros. Esta é uma técnica de recolha de dados que permite a obtenção de informação de forma a que se perceba e conheça melhor determinados comportamentos e aspetos da organização em estudo. Souza, Kantorski & Luis (2011: 223) acrescentam que “deve permitir localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos factos em determinados momentos”.

Os documentos em análise permitem “encontrar neles informações úteis para estudar outro objeto” (Quivy & Campenhoudt, 2005: 201-203), podendo tomar a forma tanto de dados

estatísticos, como também de documentos textuais. Um dos principais objetivos da análise documental passa por conhecer aspetos da empresa, através de documentos disponíveis interna e/ou externamente, permitindo ao investigador obter um conhecimento mais amplo sobre a empresa em estudo.

Uma das grandes vantagens provenientes deste tipo de análise deve-se ao facto de apresentar custos bastante reduzidos, pois é uma técnica que não provoca mudanças no ambiente de trabalho e nos intervenientes que se pretende estudar e, ainda, por as fontes se apresentarem tendencialmente estáveis (Souza *et al.*, 2011: 223). Quivy & Campenhoudt (2005: 203) acrescentam ainda o tempo reduzido que está inerente a esta técnica, pois evitam-se entrevistas e inquéritos em demasia que possam saturar os intervenientes.

Na empresa em estudo foram recolhidos materiais e informações de documentos, tanto externos como internos, que o investigador considerou como pertinentes, sendo que contribuíram e acrescentaram valor para a investigação em causa.

Entrevistas Exploratórias

Este é um método que é constituído através de uma técnica de recolha de dados, sendo esta baseada numa interação social que objetiva a obtenção de respostas e informações por parte do entrevistado através da formulação de perguntas desenhadas pelo investigador. Gil (1989: 13) define como “uma forma de diálogo assimétrico”, sendo que apenas uma das partes se caracteriza como fonte de informação.

As entrevistas exploratórias definem-se como um modelo particular de comunicação verbal e de interação humana, auxiliando o investigador a obter dados relativos às questões de investigação. É frequente que surjam aspetos que o investigador não tenha considerado no início e que acabam por ganhar relevância para alcançar as devidas conclusões. Desta forma, quanto mais abertas e flexíveis forem as questões colocadas ao interveniente, maior será a abrangência da sua resposta. Quivy & Campenhoudt (2005: 69-70) defendem que o contributo de uma entrevista exploratória é significativamente maior do que se possa imaginar, pois “visa

economizar perdas inúteis de energia e de tempo na leitura, na construção de hipóteses e na observação”.

Optou-se então pela realização de entrevistas exploratórias na investigação em questão, pois apresentam uma grande flexibilidade e permitem ainda que o investigador consiga esclarecer as suas dúvidas à medida que o entrevistado vai respondendo às questões apresentadas (Gil, 1989).

Neste âmbito, foram realizadas entrevistas exploratórias à Diretora de Comunicação (Dr^a. Salomé Faria) (ver Anexo A) e à Diretora de Comunicação Interna (Dr^a. Sandra Pimentel) (ver Anexo B) nas datas de 6 e 7 de setembro de 2020. As entrevistas não puderam ser realizadas pessoalmente, pois, devido ao vírus Covid-19 e pelo facto de todos os colaboradores da Siemens Portugal se encontrarem em teletrabalho até à data, as entrevistas foram realizadas através de chamada telefónica e e-mail.

Considerando a função e responsabilidade de ambas na organização, as entrevistas recaíram sobretudo sobre questões relativas com a gestão de comunicação interna, qual a sua função e como esta pode influenciar a cultura e os níveis de *engagement* dos colaboradores (ver Anexo A e B). Ambas foram questionadas sobre o papel da comunicação e o seu valor dentro da organização, sendo que para a Diretora de Comunicação, foram elaboradas questões mais gerais relacionadas com a cultura organizacional e valores organizacionais (ver Anexo A). Por outro lado, à Diretora de Comunicação Interna foram colocadas questões que se relacionam mais com a comunicação interna, qual o seu papel e importância na organização, quais os canais que são utilizados para disseminar a comunicação, em que medida esta pode influenciar os níveis de *engagement*, motivação e satisfação dos colaboradores e ainda que tipo de ações são implementadas dentro da organização (ver Anexo B).

Por último, foram também questionadas sobre a convivência geracional, de forma a compreender como é que os líderes de comunicação da Siemens Portugal motivam diferentes gerações e como comunicam para todos a mesma mensagem organizacional.

A realização das entrevistas exploratórias possibilitou uma visão diferente daquela que se obteve através dos dados primários, pois trata-se da opinião e visão daquelas que lideram a comunicação na organização. Considerou-se importante na investigação realizar as entrevistas

exploratórias aos líderes de comunicação, pois foi possível entender qual a sua visão e percepção dentro da organização, podendo depois equiparar às respostas obtidas pelos colaboradores internos.

2.2. Dados Primários

Ao contrário dos dados exploratórios, os dados primários caracterizam-se por serem experiências observadas, vividas ou gravadas pelo próprio investigador, não sendo alvo de interpretações de informações de intermediários, demonstrando-se resultados bastante mais objetivos. O investigador não deve depender apenas dos seus sentidos para avaliar situações, sendo que é imprescindível a utilização de instrumentos que permitam a medição dos resultados e, por consequência, um julgamento mais preciso do que o entender do investigador (Walliman, 2011).

Desta forma, optou-se por recolher dados através de um inquérito por questionário, sendo esta entendida por uma abordagem mais quantitativa, pressupondo a observação de fenómenos, o controlo de variáveis e a seleção aleatória da amostra (Carmo & Ferreira, 2008).

O inquérito por questionário foi posto em prática e desenhado especificamente para a população de estudo pretendida – os colaboradores da Siemens Portugal – objetivando-se obter dados relativos a comportamentos, atitudes, crenças, valores e conhecimentos dos mesmos.

Inquérito por Questionário

Este “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional, (...)” (Quivy, 2005: 188). Gil (1989: 124) define-o ainda como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas”, pretendendo-se aferir percepções relativas a aspetos como sentimentos, expectativas, crenças, opiniões ou situações vivenciadas da população questionada.

De forma a se lançar um inquérito por questionário, torna-se necessário definir qual a população a ser questionada, de forma a posteriormente se conseguir alcançar resultados de uma amostra significativa (Creswell, 2009).

Assim, sendo que a organização em causa conta com 2076 colaboradores, seria necessário alcançar pelo menos 322 respostas, segundo Huot (1999), para se alcançar resultados de uma amostra representativa. Como via mais pertinente para a disseminação dos inquéritos, foi o formato digital que se destacou, pois todos os colaboradores têm constante contacto com o mundo digital, tornando-se esta a forma mais adequada de ser possível chegar a todos. Assim sendo, o inquérito foi partilhado através da Intranet, na própria Newsletter da organização e ainda através das plataformas de *chat* interno (Circuit e Microsoft Teams). Este link remetia o inquirido para a plataforma Microsoft Forms, tendo este estado disponível para acesso e durante um período de 15 dias (14.09.2020 – 28.09.2020). A escolha da plataforma deve-se ao facto de se ter apresentado como um canal bastante flexível, de fácil uso, dinâmico e intuitivo para a execução do questionário, sendo também a plataforma utilizada para questionários internos na Siemens Portugal.

De modo a que o questionário seja recebido de uma forma eficaz pela população em estudo, é bastante importante que as perguntas sejam apresentadas de forma clara e simples. É imprescindível que o investigador tenha em conta a forma das perguntas colocadas (abertas ou fechadas), a formulação e escolha das mesmas, a sua ordem e quantia e ainda a apresentação do próprio inquérito (Gil, 1989).

Apenas quando o investigador se debruça sobre todos os anteriores aspetos e chega à conclusão de que todo o *brainstorming* relacionado com o tipo e forma das perguntas está concluído, entra na fase de começar a construir o inquérito. É aconselhável que antes de se proceder à partilha do questionário finalizado, se desenvolva um pré-teste a uma população teste, de forma a que se consiga evidenciar possíveis falhas e que se possa retificá-las antes de lançar o inquérito real (Walliman, 2011). Assim, realizou-se um questionário-teste a um número de 8 colaboradores, de forma a receber algum *feedback* da população-teste e, ainda, de modo a se conseguir identificar possíveis erros ou melhorias.

O principal objetivo da implementação de um inquérito por questionário consistiu em compreender de que forma a comunicação interna contribui na cultura geracional da Siemens Portugal e, como é que cada diferente geração percebe a mesma nos seus níveis de *engagement* e na sua motivação e satisfação em desejar fazer parte da cultura organizacional. Desta forma, o inquérito teve de ser dividido em duas partes: a primeira parte serve apenas para recolher dados de caracterização dos colaboradores (principalmente idade), de forma a se poder identificar qual a geração a que pertence. Numa segunda parte do questionário, o investigador baseou-se na revisão de literatura, nomeadamente os dados de estudo relevantes para a investigação. Antes disso, a primeira página do inquérito contava com um breve enquadramento sobre o estudo e algumas ressalvas importantes.

Relativamente à primeira parte do questionário, este traduz-se nos dados de caracterização dos colaboradores, sendo que a sua página inicial contava com cinco questões: género, idade, nacionalidade, habilitações literárias e anos de trabalho na Siemens Portugal. Todas elas eram perguntas de escolha múltipla, à exceção da pergunta sobre a nacionalidade, sendo esta uma pergunta de resposta aberta, devido ao grande número de nacionalidades presentes na organização em estudo, nomeadamente 50 diferentes nacionalidades (Siemens Portugal, 2020).

É ainda importante referir que a varável de estudo “idade” apresenta-se sob a forma de intervalos que corresponde às diferentes gerações em causa, isto é:

Tabela 3 - Correspondência do intervalo de idades e a classificação geracional em causa

Intervalo de Idades	Geração em causa
Mais que 70 anos	Geração Tradicionalista
De 55 a 69 anos	Geração <i>Baby Boomers</i>
De 40 a 54 anos	Geração X
De 23 a 39 anos	Geração Y / <i>Millenium</i>
Menos que 22 anos	Geração Z

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à segunda parte do questionário, os dados de estudo, estes foram avaliados através de 21 perguntas e sempre medidos através de uma escala de Likert de 5 pontos,

sendo que 1 correspondia a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”. As perguntas do questionário correspondiam cada uma a uma variável de estudo, sendo que para cada variável foram consideradas perguntas específicas. As variáveis em estudo questionadas dividem-se em três modelos diferentes, em que cada modelo apresenta as seguintes variáveis:

i) Modelo Clampitt & Downs (1993): i. Clima organizacional; ii. Comunicação do líder; iii. Integração organizacional; iv. Qualidade dos media; v. Comunicação entre Colaboradores; vi. Informação Organizacional; vii. Comunicação do Subordinado; viii. *Feedback* Pessoal – (pergunta 6-13).

ii) Modelo Sarangi & Srivastava (2012): i. Autonomia; ii. Orientação Externa; iii. Coordenação Interdepartamental; iv. Orientação dos Recursos Humanos; v. Orientação para a Melhoria – (pergunta 14-18).

iii) Modelo Schaufeli & Bakker (2003): i. Vigor; ii. Dedicção; iii. Absorção – (pergunta 19-21).

3. Constructo Metodológico

O inquérito por questionário foi construído e elaborado não só através das respostas dos dados exploratórios, como também através da recolha de informação e conteúdos na revisão de literatura. Desta forma, recorreu-se à utilização do Modelo de Sarangi & Srivastava (2012), de forma a se conseguir alcançar resultados mais fiáveis e verdadeiros, ajudando na elaboração de questões relacionadas com comunicação interna, o *engagement* dos colaboradores e ainda, com a cultura organizacional. Os respetivos autores defendem que um colaborador *engaged* contribui não só para a rentabilidade da organização, como também para um clima organizacional globalmente calmo (Sarangi & Sarivastava, 2012), conceptualizando a influência que a cultura da organização e a comunicação interna detém nos níveis de *engagement* dos colaboradores.

Sarangi & Srivastava (2012) desenvolveram um estudo sob foco em bancos indianos privados, onde ambos concluíram que a cultura organizacional é a variável principal no aumento

dos níveis de *engagement* dos colaboradores. Desta forma, os autores sugerem que quando existe uma necessidade de aumentar o *engagement* nos colaboradores, o principal fator devem ser as organizações a focarem-se nos colaboradores, de modo a fortalecer as diversas dimensões da cultura organizacional, dimensões estas identificadas por van den Berg & Wilderom (2004). As dimensões são as seguintes:

i) a autonomia: tem a ver com o grau de decisão que os colaboradores detêm dentro da organização, estando então relacionado com a execução de tarefas;

ii) a orientação externa: diz respeito à influência que o colaborador exerce sobre o funcionamento interno;

iii) a coordenação interdepartamental: é evidentemente necessária uma coordenação coerente entre departamentos, de forma a contornar barreiras de comunicação intergrupais, pois estas podem ser muito prejudiciais para o empenho dos colaboradores na organização;

iv) a orientação dos recursos humanos: esta dimensão explica-se por si só, pois é reconhecido que os conteúdos relacionados com os recursos humanos são parte integrante da cultura de uma organização e;

v) a orientação para a melhoria: processos de inovação conduzem, por norma, a melhores resultados organizacionais.

Por outro lado, utilizou-se também o modelo UWES (*The Utrecht Work Engagement Scale*) dos autores Schaufeli & Bakker (2003), onde os autores definem o *engagement* como um estado de espírito positivo e gratificante que está inteiramente relacionado com o trabalho que desenvolvem, caracterizando-se por três componentes: vigor, dedicação e absorção. Schaufeli & Bakker (2003) defendem ainda que o *engagement* não é possível verificar através de um momento específico, mas sim através de um estado afetivo e cognitivo que é omnipresente e que não se concentra em nenhum objeto, acontecimento, individuo ou comportamento particular, isto é, o *engagement* pode mudar com apenas um pequeno acontecimento.

Para Schaufeli & Bakker (2003), o *engagement* organizacional define-se nas seguintes dimensões:

i) Vigor: é caracterizado por elevados níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho; vontade de investir esforço próprio no trabalho; não se cansar facilmente do que faz e; persistência mesmo perante dificuldades;

ii) Dedicção: caracteriza-se por derivar de um sentido de significado do próprio trabalho; por se sentir entusiasmado e orgulhoso do próprio trabalho e; por se sentir inspirado e desafiado pelo trabalho que executa;

iii) Absorção: caracteriza-se por estar alegremente imerso no trabalho e demonstrar dificuldades em desligar-se dele. O tempo passa rapidamente e o colaborador esquece-se de tudo o que está à sua volta, o trabalho detém um valor mais importante.

Por último, de forma a ser possível proceder à construção de questões relacionadas com o contributo da comunicação interna na satisfação e motivação dos colaboradores, optou-se pela escolha do estudo elaborado por Clampitt & Downs (1993) - *Employee perceptions of the relationship between Communication and Productivity*. Este estudo é conhecido por ser um dos instrumentos mais amplamente utilizados num contexto organizacional, sendo considerado dos melhores medidores de satisfação no mundo organizacional. Por norma, os colaboradores não estão meramente satisfeitos ou insatisfeitos com a comunicação organizacional em geral, no entanto, estes podem expressar graus de satisfação sobre determinadas categorias ou tipos de comunicação na organização. Para tal, o estudo de Clampitt & Downs (1993) desenvolveram oito dimensões de satisfação comunicacional:

i) Clima organizacional: Inclui a medida em que a comunicação dentro da organização motiva e estimula os colaboradores a atingir objetivos organizacionais, fazendo com que os mesmos se identifiquem com a organização;

ii) Comunicação do líder: Inclui a comunicação ascendente e descendente com os supervisores, isto é: em que medida um superior está aberto a ideias novas, a medida em que o supervisor ouve e presta atenção e a medida em que é oferecida orientação da parte do supervisor na resolução de problemas relacionadas com trabalho;

iv) Integração Organizacional: Relaciona-se com o grau em que os indivíduos recebem informação sobre o ambiente de trabalho, ou seja, se sentem que fazem parte da organização e se se sentem envolvidos nos respetivos processos;

v) Qualidade dos Media: Refere-se à qualidade e organização dos canais escolhidos para disseminação da informação organizacional;

vi) Comunicação entre colaboradores: Preocupação com o grau de precisão e fluidez da comunicação horizontal e informal, isto é, qual a comunicação proveniente das redes e canais informais;

vii) Informação Corporativa/Organizacional: Relaciona-se com o tipo de informação sobre a organização, sendo que pode incluir informações sobre mudanças, sobre as políticas da empresa e sobre os objetivos da organização;

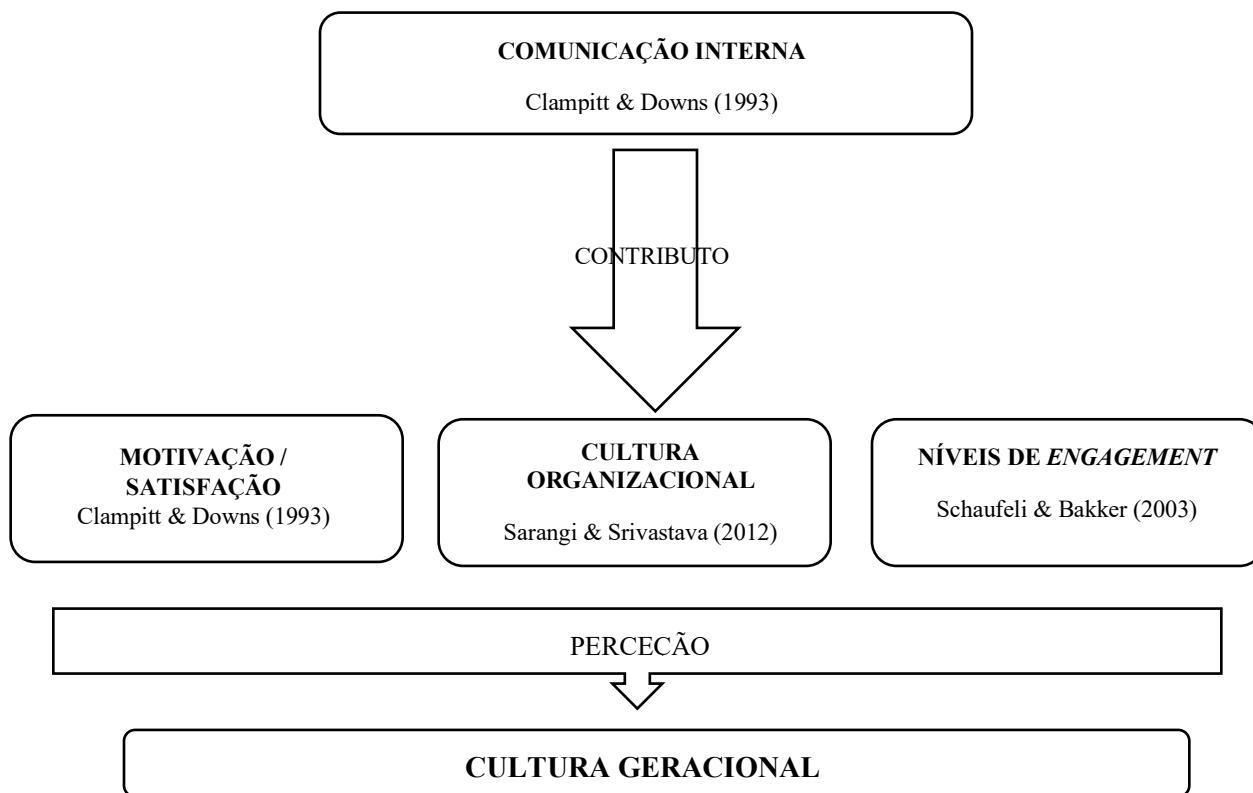
viii) Comunicação do Subordinado: Relaciona-se com a comunicação ascendente e descendente dos colaboradores, concentrando-se na capacidade de resposta dos subordinados à comunicação;

viii) *Feedback* Pessoal: Diz respeito a uma avaliação de desempenho, isto é, o grau de informação transmitida aos colaboradores acerca do seu progresso e desempenho.

Por último, de forma a entender o formato do inquérito por questionário, decidiu-se desenhar um modelo de elaboração própria da correlação entre a investigação em causa e os respetivos modelos que ajudaram na construção do questionário (Figura 7). Portanto, pretende-se investigar qual o contributo que a Comunicação Interna detém na Cultura Geracional da Siemens Portugal e, como tal, deve-se estudar as seguintes componentes: motivação e satisfação, cultura organizacional e níveis de *engagement*. Assim, no modelo que se encontra em baixo, percebe-se o porquê da utilização de todos os modelos anteriores, nomeadamente: Modelo de Clappitt & Downs (1993): Comunicação Interna e Satisfação; Modelo de Sarangi & Srivastava (2012): Cultura Organizacional e, por último, o Modelo de Schaufeli & Bakker (2003): Níveis de *Engagement*. Através da implementação destes três modelos, pretende-se então chegar ao último ponto do modelo identificado em baixo (Figura 7), nomeadamente, entender como a Cultura Geracional percebe o contributo da Comunicação Interna através

das componentes de estudo: motivação e satisfação, cultura organizacional e níveis de *engagement*.

Figura 7 - Correlação entre Investigação e Modelos utilizados



Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, as perguntas do inquérito por questionário foram concebidas através dos diferentes modelos escolhidos para desenvolver a investigação. Deve-se ainda salientar que foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos para medição das variáveis em estudo.

Tendo isto, de forma a se obter uma visão mais clara da utilização dos diferentes modelos na investigação, desenhou-se a tabela 4 (apresentada em baixo) que demonstra, de forma simplificada a correspondência entre os três modelos e as suas respetivas variáveis, quais as perguntas do questionário para cada variável e, ainda, qual a numerização da pergunta presente no questionário, de modo a simplificar a procura da mesma. Note-se que na tabela 4 apenas estão presentes as questões que tiveram por base os modelos teóricos acima referidos.

Tabela 4 - Correspondência dos modelos em estudo com as perguntas do inquérito por questionário

Modelos	Variáveis	Perguntas	Nrº Perguntas
Clampitt & Downs (1993)	(1) Clima Organizacional	1) A comunicação na Siemens Portugal é justa e tem como base a confiança 2) Concordo e identifico-me com a missão, visão e valores da Siemens Portugal 3) Considero que existe um bom ambiente de trabalho na Siemens Portugal	6.1.; 6.2.; 6.3.
	(2) Comunicação do Líder	1) As minhas ideias e sugestões são ouvidas pela chefia 2.) Sinto que a chefia me dá importância quando sugiro algo de novo 3) Sou orientado de forma construtiva pelo meu líder	7.1.; 7.2.; 7.3.
	(3) Integração Organizacional	1) Sinto-me envolvido nos processos organizacionais 2) Sinto que contribuo para o alcance dos objetivos organizacionais 3) O meu papel é <u>significante na organização</u>	8.1.; 8.2.; 8.3.
	(4) Qualidade dos Media	1) A Siemens divulga a informação em tempo útil 2) Os meios utilizados para a difusão de informação são bons 3) O E-mail, a Intranet Yammer e a Newsletter “ <i>Thursday Bites</i> ” transmitem informação relevante e pertinente 4) Os conteúdos divulgados pelos meios de informação são aquilo que procuro e desejo	9.1.; 9.2.; 9.3.; 9.4.
	(5) Comunicação entre colaboradores	1) Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho 2) A comunicação com os meus colegas é verdadeira 3) Gosto das relações que estabeleço com os meus colegas de trabalho	10.1.; 10.2.; 10.3.
	(6) Informação Organizacional	1) Sinto que estou suficientemente informado sobre todas as áreas de negócio da Siemens Portugal 2) A Siemens Portugal é transparente na forma como comunica as suas estratégias e objetivos.	11.1.; 11.2.
	(7) Comunicação do Subordinado	1) Sinto que posso comunicar abertamente com a minha chefia sobre qualquer assunto, pois confio nela 2) Quando preciso de algo ou tenho um problema, não hesito em procurar ajuda	12.1.; 12.2.
			1) Recebo <i>feedback</i> sobre o meu desempenho

	(8) <i>Feedback</i> Pessoal	2) A chefia parabeniza-me quando faço algo bem e avisa-me quando cometo um erro 3) Considero o <i>feedback</i> um aspeto bastante importante para melhorar o meu desempenho	13.1.; 13.2.; 13.3.
Sarangi & Srivastava (2012)	(1) Autonomia	1) Tenho liberdade para tomar as minhas próprias decisões. 2) A minha opinião é ouvida e tida em conta pela Organização 3) Sinto que influencio decisões organizacionais importantes 4) Tenho a oportunidade de apresentar as minhas ideias à organização	14.1.; 14.2.; 14.3.; 14.4.
	(2) Orientação Externa	1) Recebo formação suficiente para ir ao encontro das necessidades dos clientes externos. 2) Existe uma tentativa de melhorar a posição da organização no mercado 3) Os colaboradores conhecem bem os clientes externos 4) A Siemens Portugal detém vantagem sobre os competidores	15.1.; 15.2.; 15.3.; 15.4.
	(3) Coordenação interdepartamental	1) A comunicação entre departamentos é boa 2) Sinto-me à vontade de falar com os colegas de outro departamento 3) Os departamentos trocam informações relevantes entre si 4) Os departamentos apoiam-se mutuamente na resolução de problemas 5) Os departamentos trabalham em conjunto para alcançar os objetivos	16.1.; 16.2.; 16.3.; 16.4.; 16.5.
	(4) Orientação dos Recursos Humanos	1) Os colaboradores são informados de questões relevantes relativas ao seu desempenho 2) As avaliações de desempenho são levadas a sério 3) Os novos colaboradores são selecionados com precaução 4) A Siemens preocupa-se com a melhoria do meu desempenho	17.1.; 17.2.; 17.3.; 17.4.
	(5) Orientação para a melhoria	1) Procuo oportunidades para melhorar a organização 2) Tomo iniciativa de melhorar as minhas tarefas 3) Eu analiso criticamente o meu desempenho 4) Contribuo ativamente para a melhoria de processos organizacionais	18.1.; 18.2.; 18.3.; 18.4.
	(1) Vigor	1) No meu trabalho, sinto-me com força e energia 2) Quando acordo de manhã, tenho vontade de ir trabalhar	19.1.; 19.2.; 19.3.
		1) Sinto que o trabalho que executo faz sentido e tem um propósito 2) Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho	

Schaufeli & Bakker (2003)	(2) Dedicaco	3) O meu trabalho inspira-me 4) Tenho orgulho no meu trabalho 5) O meu trabalho desafia-me e eu gosto disso	20.1.; 20.2.; 20.3.; 20.4.; 20.5.
	(3) Absorco	1) Sinto que o tempo passa a correr quando estou a trabalhar 2) Sinto-me feliz quando trabalho intensamente 3) “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar	21.1.; 21.2.; 21.3.

Fonte: Elaboraco Própria

4. Universo, Amostra e horizonte temporal da investigaco

O universo pode definir-se como “o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definico (...) que tm uma ou mais características comuns a todos eles” (Carmo & Ferreira, 2008: 209) e, por conseqente, uma populaco define-se por “o conjunto de indivíduos qual se pode retirar uma amostra” (Deshaies, 1992: 321). Quando a populaco atinge uma dimenso elevada, torna-se necessrio definir uma amostra, de forma a permitir a recolha e anlise dos dados do universo em questo. Desta forma, Hill & Hill (2008: 42) defendem que “se a amostra dos dados for retirada do universo de modo que seja representativa desse mesmo universo,  possível aceitar (...) que as concluses obtidas utilizando a amostra possam ser extrapoladas para o universo”.

No caso particular desta investigaco, o universo  composto pelo total de 2076 colaboradores  data de 2 de setembro de 2020, sendo que todos estes detm acesso ao seu e-mail profissional, aos *chats* internos,  Intranet e  Newsletter, tendo sido estes os canais de disseminaco do inqrito por questionrio. Dos 2076 colaboradores,  importante referir que 3,7% representam a gerao *Baby Boomers*, 32,9% pertencem  gerao X, 63,1% representa a Gerao Y e 0,4% representa a Gerao Z (Siemens Portugal, 2020).

Idealmente seria estudar a totalidade dos elementos constitutivos do universo, no entanto, muito raramente se torna possível aceder  totalidade de elementos, devidamente a fatores de custo, tempo e dimenso, de forma a ser possível optar por estudar uma amostra representativa da populaco em causa (Quivy & Campenhoudt, 2008). Como tal, opta-se pela

escolha de um grupo de pessoas, de modo a se conseguir obter a informação pretendida através de uma amostragem probabilística (Fortin, 1999: 2). Carmo & Ferreira (2008) acrescentam ainda que as seleções aleatórias dos elementos constituintes de uma amostra serão entendidas como uma generalização dos resultados, tratando-se de uma amostra representativa de toda a população. Por fim, é necessário que a amostra seja entendida por significativa tendo em conta o universo em questão, sendo que Huot (1999) propõe a seguinte tabela que permite verificar esse mesmo pressuposto, tendo em conta a dimensão do universo (N) e a sua respetiva amostra (n):

Tabela 5 - Dimensão do Universo e respetiva Amostra significativa

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	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Legenda:

N = dimensão do universo

n = dimensão da amostra significativa para o respetivo universo

Fonte: Huot (1999: 38)

A Siemens Portugal é constituída por 2076 colaboradores, sendo que, tendo em conta a tabela de Huot (1999), para que a amostra seja considerada significativa, torna-se necessário recolher pelo menos 322 respostas.

Na presente investigação, o inquérito por questionário esteve disponível para todo o universo da Siemens Portugal durante o período de 15 dias, nomeadamente desde 14.09.2020 até 28.09.2020, tendo sido então possível recolher o total de 350 respostas, traduzindo-se num processo de amostragem probabilista da dimensão em causa. Segundo Huot (1999), num

universo de 2000 pessoas, é necessário recolher uma amostra de pelo menos 322 respostas para que esta seja significativa, portanto, ao recolher respostas de 350 colaboradores no total, considera-se que foi possível obter-se uma representatividade da amostra face ao universo da investigação.

5. Limites à Investigação

Segundo Quivy (2005: 31), uma investigação “é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica”. Assim, sempre que se desenvolve qualquer tipo de estudo, é normal que surjam dificuldades que podem limitá-lo em certos momentos. Cabe unicamente ao investigador de tentar identificá-los para de seguida os conseguir ultrapassar, sendo que se tal não for possível, deve esforçar-se para compreendê-los e perceber as suas implicações (Carmo & Ferreira, 2008).

A primeira limitação encontrada foi o facto de não ter sido permitido partilhar o inquérito por questionário através do e-mail para a lista de distribuição geral da organização. Isto é, ter sido comunicado a todos os colaboradores que pertencem à lista da Siemens Portugal num só e-mail. Devido ao departamento de *Compliance* da Siemens, por questões de confidencialidade e política interna, o envio do inquérito para a lista geral de colaboradores não foi permitido. Este é considerado um limite, pois o e-mail é a plataforma que todos os colaboradores, independentemente da geração a que pertencem, têm acesso e onde são utilizadores frequentes, sendo que se tal não tivesse sido proibido, poderiam ter sido recolhidas mais respostas dos colaboradores. Ainda assim, as respostas recolhidas foram consideradas significativas.

Relativamente à segunda limitação do estudo, esta prende-se ao tema das gerações, sendo que devido ao período do estudo, isto é, devido à delimitação de cada geração por intervalo de anos, como por exemplo a Geração Y (de 23 a 39 anos) corresponde apenas ao ano em que nos encontramos durante a investigação (2020). Como tal, esta informação já estará desatualizada para o próximo ano, pois quem tem 22 anos em 2020 pertence à Geração Z, no entanto, para o ano irá completar os 23 anos e não deixa de pertencer à Geração Z. Não passará a pertencer à Geração X, tal como indica o intervalo de idades do estudo. Desta forma, a interpretação das classificações geracionais requer uma complementaridade de análise

qualitativa, pois os eventos que cada geração viveu são eternos, ao contrário dos anos que são efémeros.

6. Questão em Investigação

Na realização de um processo de investigação, é também essencial definir qual o problema em investigação, sendo que as respostas encontradas face a esse mesmo problema visam, acima de tudo, encontrar vantagens através de soluções. Por isso, para além de uma problemática clara, de um objetivo bem esclarecido, de uma estratégia metodológica bem desenvolvida, uma investigação necessita ainda de ter questões e/ou hipóteses em investigação, sendo então o foco encontrar a resposta ao problema que se quer investigar. Esta pode então ser definida como “a resposta temporária, provisória, que o investigador propõe perante uma interrogação formulada a partir de um problema de investigação” (Huot, 1999: 53).

A temática desta investigação centra-se nos conceitos de comunicação interna, cultura organizacional, níveis de *engagement* e a perceção das diferentes gerações face à Siemens Portugal. Assim, indo ao encontro dos conceitos anteriormente referidos, definiu-se a seguinte questão de investigação:

De que forma as diferentes gerações de colaboradores percecionam o contributo da Comunicação Interna para o desenvolvimento dos seus níveis de *engagement* face à Siemens Portugal?

Assim, após se definir o delineamento do fio condutor, torna-se relevante de compreender se é possível obter suficientemente informação credível que seja capaz de fornecer elementos responsivos para validar a mesma.

Capítulo V: Estudo de Caso – Siemens Portugal

1. Enquadramento situacional da organização em estudo

A Siemens AG foi fundada na Alemanha por Werner Von Siemens em 1847, assumindo-se hoje como líder mundial no fornecimento de produtos, serviços, sistemas e soluções para gerar, transmitir e distribuir energia, como também para extração, conversão e transporte de petróleo e gás (Siemens Portugal, 2020).

A Siemens Portugal encontra-se há mais de 115 anos no país, a empresa destaca-se devido ao seu desenvolvimento as infraestruturas de Portugal nas áreas de indústria, energia, mobilidade, saúde e tecnologia, empregando atualmente no seu universo mais de 2000 colaboradores em Portugal, sendo que no mundo inteiro conta com cerca de 360.000 colaboradores a trabalhar para mais de 190 países (Siemens Portugal, 2020).

A primeira referência de presença da Siemens em Portugal foi em 1876, tendo sido fornecido um forno Siemens para a indústria vidreira da Marinha Grande. Desde essa data até à década de 1920, outras instalações de equipamentos Siemens marcaram presença em Portugal. Em 1895, por exemplo, a Siemens equipa os carros da Companhia de Carris do Porto, substituindo a tração animal, dando início à época de eletrificação do país (Siemens Portugal, 2020).

Até à data de 1950, a empresa participou na eletrificação do país e dedicou-se ao fornecimento do Metropolitano de Lisboa. De seguida, dedicou-se ao desenvolvimento industrial, produzindo transformadores de energia elétrica, memórias para computadores, interruptores eletromecânicos e cablagens para automóveis.

Na década seguinte, a Siemens Portugal aposta na excelência e inovação nas áreas da digitalização, *software* e tecnologia, tornando-se na primeira empresa portuguesa a entregar certificados ambientais às indústrias, inaugurando ainda o seu primeiro projeto hospitalar – o Hospital de Leiria. De seguida, a organização foca-se na modernização de diversas áreas com soluções estruturantes e tecnologias inovadoras, informatizando o Hospital Santa Maria, os CTT e a Caixa Geral de Depósitos (Siemens Portugal, 2020). Logo depois, torna-se parceiro da

Gulbenkian na área da biologia computacional e inicia o projeto de energia eólica. Estabelece-se ainda como patrocinadora e como parceira tecnológica da Expo' 98 em Lisboa e em 2004 fornece soluções para todos os estádios que recebem o Europeu de Futebol (Euro 2004).

A Siemens Portugal integrou o consórcio Eólicas de Portugal e desenvolveu a TAC mais rápida e com menor radiação do mundo em Viana de Castelo. Inaugurou ainda a sua primeira fábrica de transformadores eólicos, assinou protocolos para a sustentabilidade ferroviária e para a dinamização elétrica em Portugal. É ainda instalado em Portugal o primeiro centro de competências da Siemens, sendo que hoje representam já 18 centros de competência com cerca de 2000 colaboradores, uma estratégia clara de reforço nas áreas de engenharia, *software* e alta tecnologia para 200 países (Relatório de Gestão, 2019).

A organização em causa opera nos sectores *industry* (aumenta a competitividade económica e ambiental da indústria e das infraestruturas), *infrastructures & cities* (cria soluções sustentáveis e competitivas para as cidades), *healthcare* (prevenção e deteção precoce de doenças) e *energy* (gera, transmite e distribui energia elétrica) (Siemens Vision 2020+, 2018).

Sendo uma das maiores empresas do mundo e uma marca conhecida por milhões de pessoas, a Siemens é uma empresa tecnológica que coloca a sua capacidade de inovação e de engenharia ao serviço das pessoas e das suas vidas. O seu foco principal é os desafios mais prementes da sociedade, tornando real o que é de facto importante: produção, transmissão e distribuição de energia; extração de gás e petróleo; automação de processos industriais; soluções para cidades inteligentes e para mobilidade (Siemens Vision 2020+, 2018).

A Siemens tem três vertentes estratégicas que resumem aquilo que a empresa é: eletrificação, automação e digitalização. Na área da eletrificação fornecem soluções tecnológicas, desde a produção ao uso da energia elétrica, disponibilizando produtos e serviços a todas as empresas envolvidas nesta missão. Relativamente à automação, a Siemens visa equipamentos e *software* que permitem melhorar cadeias de produção, ajudando muitas empresas a automatizar os seus processos, poupando energia e aumentando a produtividade. Por último, para a Siemens, a digitalização significa tirar partido de todos os dados, mas num sentido particular – o mundo de hoje está cheio de máquinas que, para além de cumprirem a sua função, geram dados relativos ao funcionamento de todo um sistema, sendo que nesses dados

encontram-se indicadores de produção, diagnósticos de processos e, em geral, informações que ajudam a melhorar a tomada de decisões. Como tal, a Siemens desenvolve a integração de *hardware* com *software* essencial para a recolha e a análise de todos esses dados, tornando-se, assim, o elo entre o mundo real e o mundo virtual.

De acordo com a visão da Siemens Portugal, o principal valor é agir de forma responsável, excelente e inovadora, demonstrando respeito, foco, iniciativa e execução no trabalho que fazem. Seguindo uma abordagem orientada sempre virada para as pessoas, baseiam as suas relações em confiança, abertura e colaboração (Siemens Vision 2020+, 2018). Como tal, o princípio orientador da empresa passa por agir sempre como se a Siemens Portugal pertencesse a cada um dos colaboradores, pois é assim que pretendem “transmitir uma Siemens melhor às gerações futuras” (Joe Kaeser, Presidente e CEO Siemens AG).

2. Análise geral aos dados primários do estudo

Quivy (2005: 216) considera que a análise das informações recolhidas passa por “três operações”, sendo estas, em primeiro lugar “a descrição e preparação dos dados necessários”. Em segundo lugar, é elaborada uma análise às possíveis relações das variáveis em estudo e, por último, os resultados obtidos após a análise de dados, de modo a se poder analisar a resposta à questão de investigação. Desta forma, prossegue-se com a análise dos dados primários da presente investigação, resultantes do inquérito por questionário efetuado a 350 colaboradores da Siemens Portugal. A presente análise será apresentada com base em tabelas e gráficos, devido à facilidade de compreensão dos mesmos (Carmo & Ferreira, 2008).

2.1. Dados de Caracterização

Os dados de caracterização dos inquiridos foram recolhidos através da primeira secção do inquérito por questionário, nomeadamente através das primeiras cinco questões relativas ao género, idade, nacionalidade, habilitações literárias e anos de trabalho na organização. Esta primeira secção do questionário permitiu não só identificar o perfil dos inquiridos, como também recolher dados relativos às diferentes gerações presentes na Siemens Portugal. Os dados

de caracterização do questionário são uma secção de enorme relevância, pois é só a partir destes dados recolhidos que o investigador consegue começar a identificar as diferentes gerações, de forma a que na segunda secção do questionário – dados de estudo – seja possível elaborar um cruzamento das respetivas gerações com esses mesmos dados de estudo. A seguinte tabela 6 expõe a sumarização dos dados de caracterização recolhidos através das respostas dos colaboradores da Siemens Portugal:

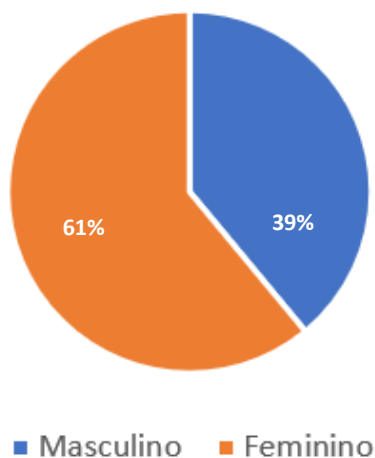
Tabela 6 - Dados de caracterização da amostra

Dados de Caracterização da Amostra			
		Caracterização da Amostra (N°)	Percentagem (%)
Género	Feminino	214	61%
	Masculino	136	39%
	Total	350	100%
Idade	> 70 anos	0	0%
	De 55 a 69 anos	7	2%
	De 40 a 54 anos	96	27%
	De 23 a 39 anos	238	68%
	< 22 anos	9	3%
	Total	350	100%
Nacionalidade	Alemã	10	2,87%
	Americana	1	0,28%
	Angolana	3	0,86%
	Argentina	2	0,57%
	Belga	3	0,86%
	Brasileira	4	1,15%
	Colombiana	3	0,86%
	Checa	1	0,28%
	Espanhola	4	1,15%
	Francesa	2	0,57%
	Grega	4	1,15%
	Hondurenha	1	0,28%
	Italiana	11	3,16%
	Luxemburguesa	1	0,28%
	Polaca	1	0,28%
	Portuguesa	292	83,43%
	Russa	1	0,28%
	Suíça	1	0,28%
	Sul Africana	1	0,28%
	Sueca	2	0,57%
Venezuelana	2	0,57%	

	Total	350	100%
Habilitações Literárias	Ensino básico 1º ciclo (4º ano)	0	0%
	Ensino básico 2º ciclo (6º ano)	0	0%
	Ensino básico 3º ciclo (9º ano)	0	0%
	Ensino secundário/equivalente (12ºano)	54	15,52%
	Licenciatura	187	53,43%
	Mestrado	108	30,85%
	Doutoramento	1	0,28%
	Total	350	100%
Antiguidade	< 1 ano	62	18%
	De 1 a 3 anos	142	40%
	De 4 a 6 anos	43	12%
	De 7 a 10 anos	20	6%
	> 10 anos	83	24%
	Total	350	100%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 1 - Distribuição por género

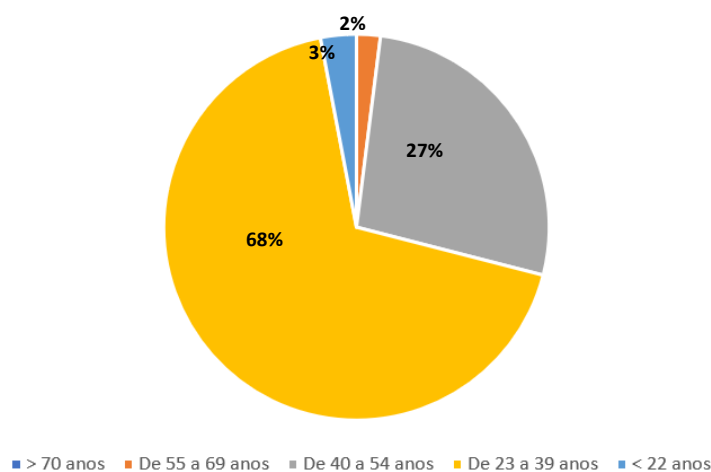


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à distribuição da amostra por género, verifica-se através do gráfico 1 que os inquiridos pertencem maioritariamente ao género feminino, contando com uma percentagem

de 61%, ao invés dos 39% que correspondem ao género masculino. Contudo, os valores recolhidos não são representativos do universo, pois a organização apresenta uma proporção maior de homens do que mulheres, sendo que o sexo masculino representa então 56% da população total (Siemens Portugal, 2020).

Gráfico 2 - Distribuição por idade



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à distribuição da amostra por idade (ver gráfico 2), esta assume uma importância extrema para a presente investigação, pois é aqui que é possível concretizar uma correlação com as gerações existentes na organização. Como tal, é possível verificar que se obteve respostas para todos os intervalos de idade que atuam no mundo organizacional atualmente, à exceção do “maior que 70 anos”, pois são indivíduos que já não pertencem às organizações. Como tal, é o intervalo de idade “de 23 a 39 anos” que apresenta a maior percentagem do gráfico, nomeadamente 68%, representando a Geração Y/*Millenium*. Seguidamente, o intervalo de idades que apresenta a segunda maior percentagem neste gráfico é o “de 40 a 54 anos”, correspondendo então à Geração X. Relativamente à Geração Z, esta está representada com uma amostra de 3%, tendo esta sido respondida pelos inquiridos que tivessem menos de 22 anos de idade. Por último, o intervalo de idades “de 55 a 69 anos” é composto apenas por 2% da amostra, correspondendo então à Geração *Baby Boomer*. Conclui-se, assim, que a Geração Y é a que apresenta um peso maior na Siemens Portugal (238 respostas).

Comparativamente à população existente na Siemens Portugal, é possível concluir que a amostra é representativa da população, exceto para a Geração Z e Geração *Baby Boomer*, pois obteve-se 3% de respostas correspondentes à Geração Z, enquanto que para Geração *Baby Boomer* apenas foi possível recolher 2% da amostra apresentada no gráfico 2. Esta percentagem não é representativa, pois a Geração Z corresponde a 0,4% da população Siemens Portugal, enquanto que a Geração *Baby Boomer* representa 4% da mesma (Siemens Portugal, 2020).

O mesmo pode ser analisado através da tabela 7, apresentando as respetivas percentagens da distribuição das diferentes gerações presentes na Siemens Portugal:

Tabela 7- Distribuição de Gerações representadas na Siemens Portugal

Distribuição de Gerações representadas na Siemens Portugal	
Geração	Percentagem (%)
Geração <i>Baby Boomer</i>	4%
Geração X	34%
Geração Y	63%
Geração Z	0,4%

Fonte: Elaboração própria

Se compararmos a população existente na organização em causa, é possível concluir que a amostra é representativa da população em valores percentuais, no entanto, relativamente à frequência absoluta, esta apresenta uma grande discrepância de valores, pois a população do universo Siemens Portugal é representada através de 2076 colaboradores e a amostra de respondentes do questionário é espelhada em 350 colaboradores.

A tabela 8 demonstra então, a representatividade da amostra face ao universo dos colaboradores da Siemens Portugal, sendo que a conta para se chegar ao resultado final em termos percentuais é a seguinte:

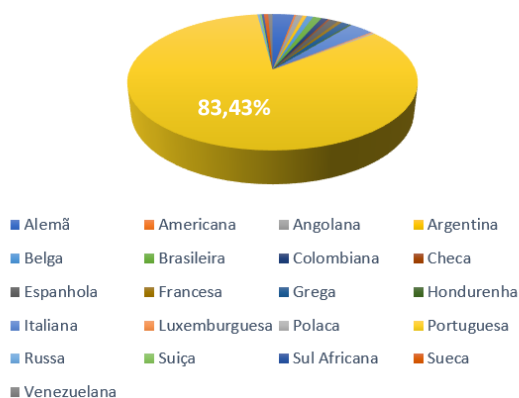
$$\text{Amostra} / \text{Universo} \times 100$$

Tabela 8 - Representatividade da amostra face ao universo dos colaboradores (idade)

Geração	Idade	Amostra		Universo		Representatividade da amostra face ao universo dos colaboradores (%)
		Nº	%	Nº	%	
Baby Boomer	55-69	7	2%	83	4%	8,4%
Geração X	40-54	96	27%	676	32%	14%
Geração Y	23-39	238	68%	1308	63%	18%
Geração Z	< 22	9	3%	9	1%	100%
Total	350	350	100%	2076	100%	

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3 - Nacionalidade

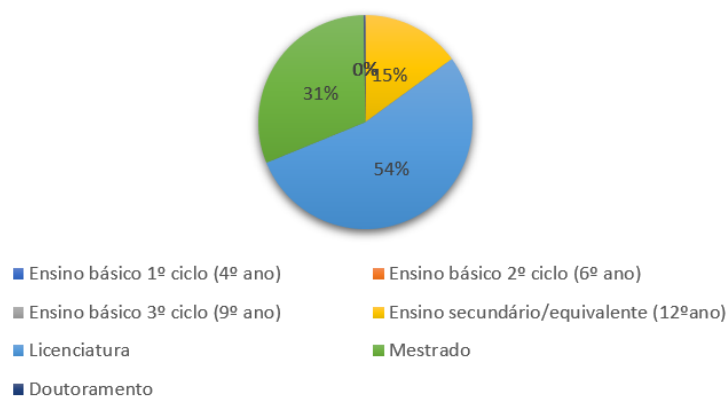


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à distribuição da amostra por nacionalidade, foi possível identificar 21 nacionalidades diferentes, representando assim 42% do universo, pois a organização em estudo conta com mais do que 50 nacionalidades (Siemens Portugal, 2020). No entanto, a nacionalidade portuguesa é a que representa o maior número na população em estudo, reproduzindo-se em 83,43% da amostra. Esta amostra representa totalmente o universo da organização, pois a nacionalidade portuguesa representa 83% do universo, sendo que os restantes 17% são representados através das outras 49 nacionalidades (Siemens Portugal, 2020). A nacionalidade italiana é a que apresenta a segunda maior percentagem do gráfico, sendo caracterizada através de 3,16% da amostra. Também este é um valor representativo face ao universo, sendo que a nacionalidade italiana é a nacionalidade estrangeira com maior peso na organização (Siemens

Portugal, 2020). Por último, é a nacionalidade alemã que se destaca com a terceira maior amostra, representando 2,87% da população em estudo, estando de acordo com o universo, pois é a segunda nacionalidade estrangeira com maior destaque na empresa (Siemens Portugal, 2020). Todas as outras 19 nacionalidades representadas no gráfico representam cerca de 1% cada.

Gráfico 4 - Habilitações literárias



Fonte: Elaboração própria

Através do gráfico 4 é possível verificar que, no que diz respeito à variável “Habilitações Literárias”, a maioria da amostra tem uma licenciatura (54%), seguindo-se o mestrado (31%) e, por último, a o ensino secundário/equivalente (12º ano) que representa uma amostra de 15% da população. Para a variável “Doutoramento” foi apenas possível recolher uma amostra, sendo que representa apenas 0,28% da população, não apresentando força suficiente para ser representado no gráfico 4. Para as outras três variáveis, não se recolheu qualquer resposta.

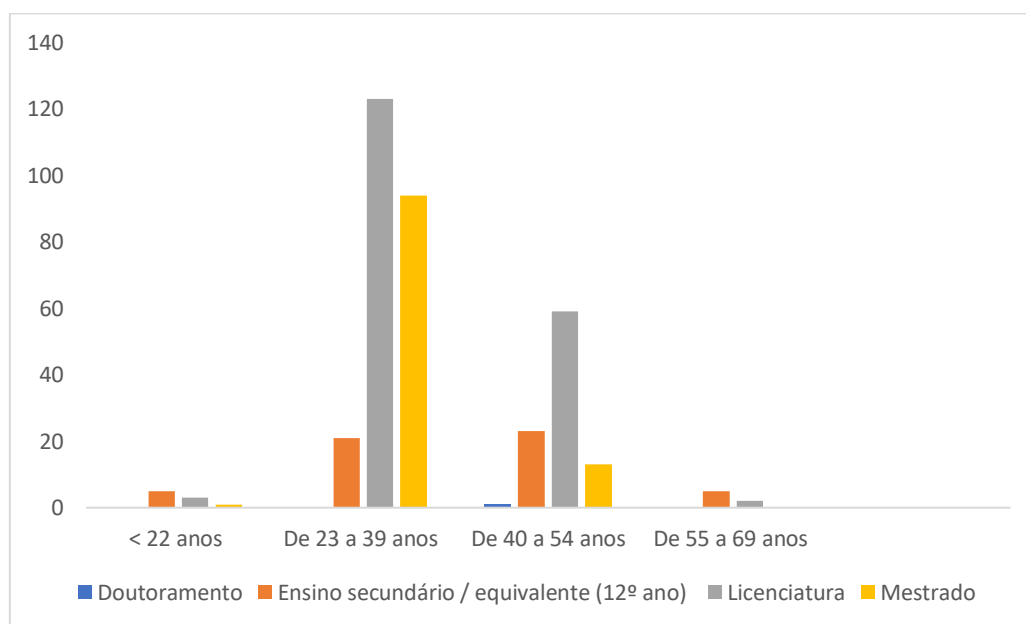
Na seguinte tabela 9, podemos verificar a representatividade da amostra no universo relativamente às habilitações literárias dos colaboradores. Como tal, toda a amostra recolhida através do inquérito por questionário vai ao encontro do universo da Siemens Portugal, pois 71% da população da Siemens Portugal tem uma licenciatura, 21% tem o ensino secundário/equivalente (12º ano), 6% da população é mestre e apenas 2% dos colaboradores são doutorados (Siemens Portugal, 2020). Tendo isto, pode-se concluir que a recolha da amostra da variável “Habilitações Literárias” está de acordo com a realidade da Siemens Portugal.

Tabela 9 - Representatividade da amostra face ao universo dos colaboradores (Habilitações Literárias)

Habilitações Literárias	Amostra		Universo		Representatividade da amostra face ao universo dos colaboradores (%)
	Nº	%	Nº	%	
Ensino secundário/equivalente (12º ano)	54	15%	436	21%	0,23%
Licenciatura	187	53%	1474	71%	12,7%
Mestrado	108	31%	125	6%	86,4%
Doutoramento	1	1%	41	2%	2,43%
Total	350	100%	2076	100%	

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 5 - Cruzamento entre variável “idade” e “habilitações literárias”

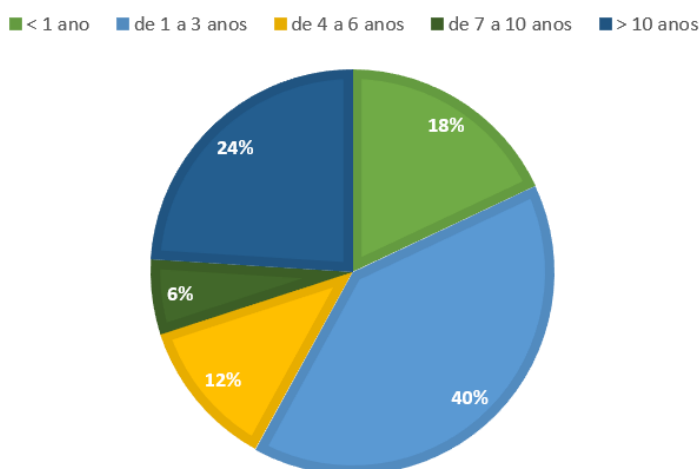


Fonte: Elaboração própria

Se cruzarmos a informação da variáveis “Idade” e “Habilitações Literárias” é possível chegar à conclusão que as gerações mais novas são mais qualificadas comparativamente às gerações mais antigas, sendo que o maior destaque está apresentado na variável “Mestrado”,

onde 94 colaboradores da Geração Y registaram esta habilitação literária, representando 87% das respostas recolhidas nesta variável. Nota-se ainda que, ao contrário desta geração, a faixa etária dos “55-69 anos” (Geração *Baby Boomer*) foi a única que não apresentou qualquer resposta relativamente à variável “Mestrado”. Apesar de só se ter recolhido uma amostra de 7 respostas na faixa etária “55-69 anos”, nota-se que para além de não estar presente a habilitação literária “mestrado”, é o “ensino secundário/equivalente (12º ano) que tem maior peso no que diz respeito ao ensino desta geração (71%). É importante referir ainda que a variável “Licenciatura” é a que está presente em todas as faixas etárias presentes na análise.

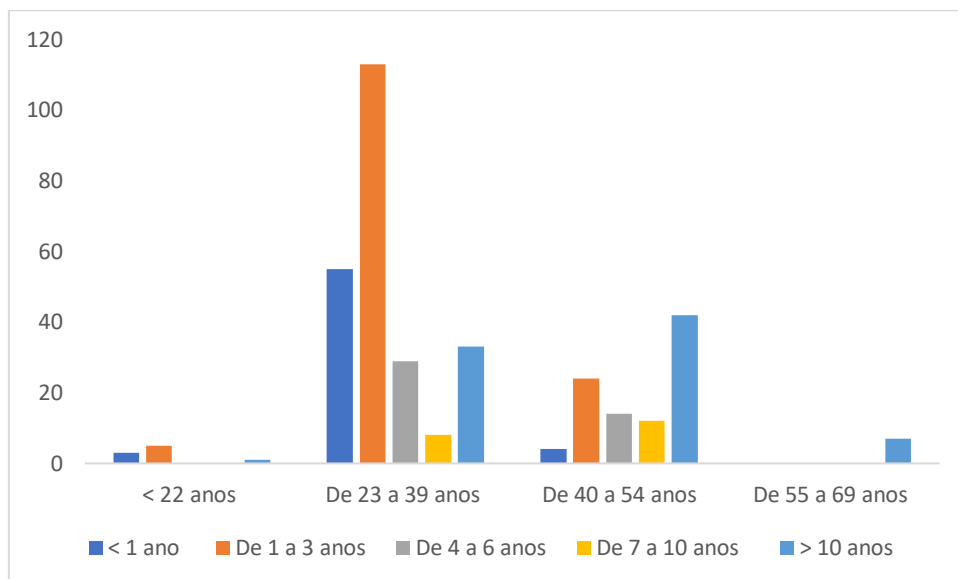
Gráfico 6 - Distribuição por antiguidade na Siemens Portugal



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao gráfico 6, e analisando a variável antiguidade, foi possível verificar que os colaboradores que têm 1 a 3 anos de casa na Siemens Portugal representam a maior percentagem, sendo esta representada em 40% da amostra. De seguida, aqueles que trabalham na organização há mais de 10 anos representam uma amostra de 24% e os que trabalham há menos de um 1 ano na Siemens Portugal representam a terceira percentagem mais alta, sendo esta representada no gráfico 6 através de 24% da amostra. Finalmente, os valores mais baixos registam-se no intervalo de anos que vai de 4 a 6 anos com 12% e, por último, de 7 a 10 anos com 6% da amostra.

Gráfico 7 - Cruzamento entre variável "idade" e "antiguidade"



Fonte: Elaboração própria

Através do gráfico 7 é possível identificar que é nas faixas etárias “de 23 a 39 anos” e “de 40 a 54 anos” que estão presentes todas as opções da variável “antiguidade”, sendo que na faixa etária “menos de 22 anos” e “de 55 a 69 anos” tal não se verifica. O período “de 1 a 3 anos” é o que tem maior destaque na Geração Y (de 23 a 39 anos), seguindo-se com “menos de 1 ano”, sendo que na Geração X é a variável “mais de 10 anos” que se destaca, mostrando então assim que existe um maior número de colaboradores da Geração Y que permanecem durante menos tempo na organização. Na Geração *Baby Boomer* (de 55 a 69 anos) foi apenas escolhida a opção de “mais de 10 anos” na organização, sendo que esta é a geração que permanece durante mais tempo na organização. Relativamente à faixa etária “menos de 22 anos”, apenas foram consideradas as respostas “menos de 1 ano” e “de 1 a 3 anos”, pois por lapso um colaborador escolheu a opção “mais de 10 anos”, identificando-se como impossível, pois com menos de 22 anos não se pode estar há mais de 10 anos na organização. Desta forma, é notório que a geração Z é aquela que apresenta menos tempo de anos na organização, visto que esta é a geração mais nova dentro do mundo organizacional.

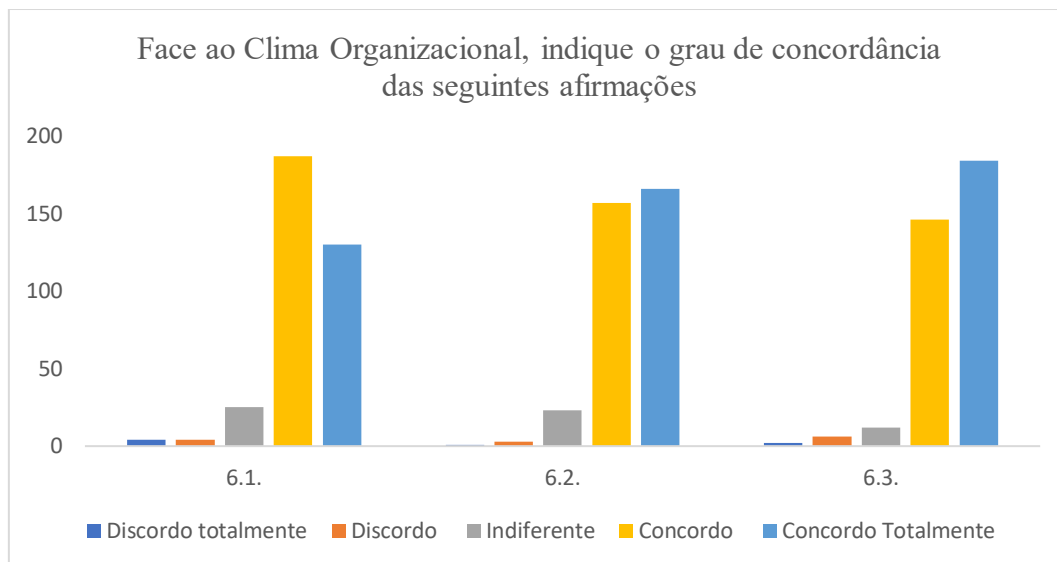
2.2. Análise dos dados apurados no questionário

Posteriormente à análise descritiva dos dados de caracterização da amostra e a sua análise face à representatividade do universo de colaboradores da Siemens Portugal, segue-se a análise aos dados do estudo. Esta análise também é descritiva e irá focar-se nas 16 questões colocadas no questionário, abordando temáticas que fazem parte do objeto de estudo da presente investigação, nomeadamente as perceções dos colaboradores face à cultura organizacional, a motivação e satisfação, a comunicação interna e ainda os níveis de *engagement* dos mesmos.

As perguntas pertencentes aos dados de estudo seguiram uma ordem que vai ao encontro do modelo utilizado na investigação (ver tabela 4 na página 108), sendo que os colaboradores foram questionados através das 16 variáveis de estudo: i) Clima organizacional; ii) Comunicação do líder; iii) Integração organizacional; iv) Qualidade dos media; v) Comunicação entre colaboradores; vi) Informação organizacional; vii) Comunicação do subordinado; viii) *Feedback* pessoal; ix) Autonomia; x) Orientação externa; xi) Coordenação interdepartamental; xii) Orientação dos recursos humanos; xiii) Vigor; xiv) Dedicção e xv) Absorção. Para isso, os inquiridos posicionaram as suas respostas de acordo com a escala de Likert de 5 pontos, sendo 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

2.2.1 Comunicação Interna

Gráfico 8 - Pergunta 6: Clima Organizacional



Fonte: Elaboração própria

Itens de respostas à Pergunta 6:

6.1. A comunicação na Siemens Portugal é justa e tem como base a confiança;

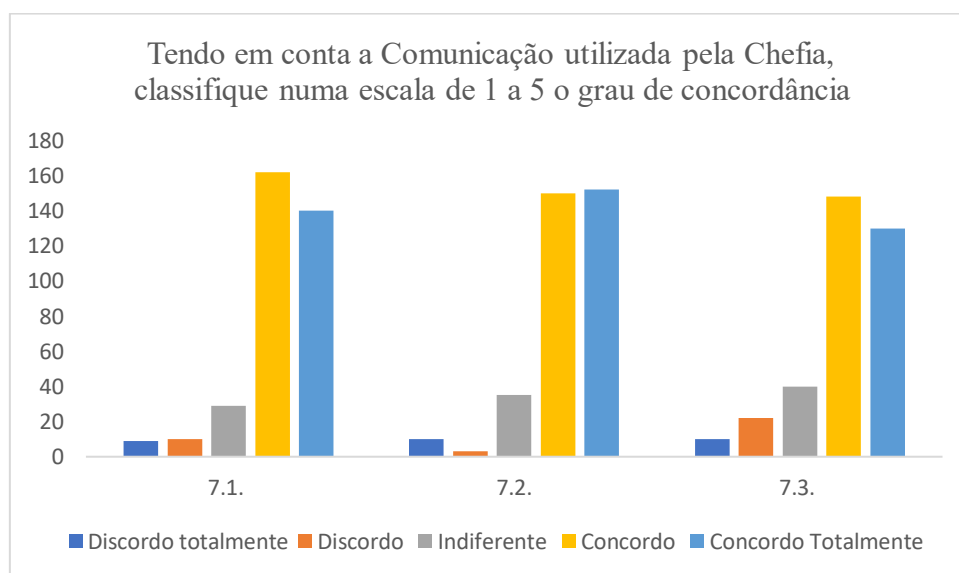
6.2. Concordo e identifico-me com a missão, visão e valores da Siemens Portugal;

6.3. Considero que existe um bom ambiente de trabalho na Siemens Portugal.

Através do gráfico 8 é possível verificar que existe uma opinião generalizada de concordância face ao clima organizacional, sendo que numa escala de 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente, é o “concordo” e “concordo totalmente” que se destacam no gráfico. Na alínea 6.1. regista-se mais de 50% de respostas de “concordo” e 37% de “concordo totalmente”, o que indica que a maior parte dos colaboradores consideram que a comunicação na Siemens Portugal é justa e tem como base a confiança. Na alínea 6.3. é a resposta “concordo totalmente” que alcança mais do que 50% da amostra, sendo que se considera que os colaboradores estão de acordo com a existência de um bom ambiente de trabalho na Siemens Portugal. Ainda na alínea 6.2., 47% dos colaboradores escolheram a resposta “concordo totalmente” no que diz respeito à visão, missão e valores e a sua identificação com os mesmos.

Nota-se ainda que as respostas “discordo totalmente” e “discordo” representam nas três alíneas pouco menos de 1% da amostra, sendo que nas alíneas 6.2. e 6.3. não se recolheu qualquer resposta “discordo totalmente”, chegando-se à conclusão de que mais de 90% da população concorda com as respetivas perguntas do questionário relacionadas com a variável “clima organizacional”.

Gráfico 9 - Pergunta 7: Comunicação do líder



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 7:

7.1. Sinto que a chefia me dá importância quando sugiro algo de novo;

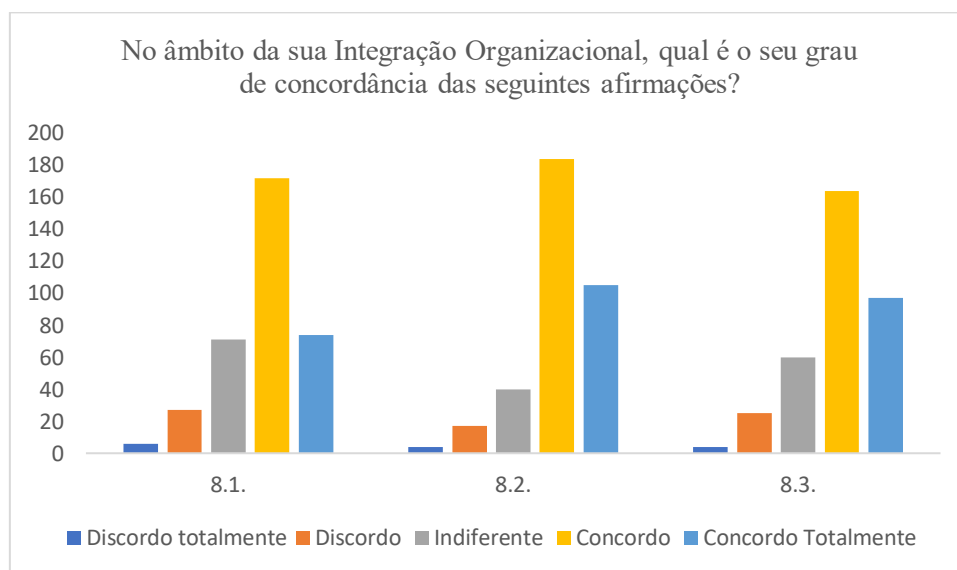
7.2. As minhas ideias e sugestões são ouvidas pela chefia;

7.3. Sou orientado de forma construtiva pelo meu líder.

Relativamente ao gráfico 9, pode-se concluir que nas três diferentes alíneas correspondentes à variável de estudo “comunicação do líder” se destaca de forma bastante visível as respostas de concordância “concordo” e “concordo totalmente”, representando cerca de 80% das respostas dos colaboradores. É ainda de se realçar que em média 10% dos colaboradores responderam “indiferente”, demonstrando assim uma incerteza da parte dos mesmos no que diz respeito a este tópico e, apenas um número bastante reduzido (cerca de 3%)

optou por responder “discordo” e “discordo totalmente” relativamente à comunicação do líder, notando-se que existe uma minoria que não está satisfeito com o mesmo. No entanto, através da amostra recolhida é possível chegar à conclusão que mais de 80% dos inquiridos estão satisfeitos com a comunicação utilizada pela chefia e que esta é positiva.

Gráfico 10 - Pergunta 8: Integração Organizacional



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 8:

8.1. Sinto-me envolvido nos processos organizacionais

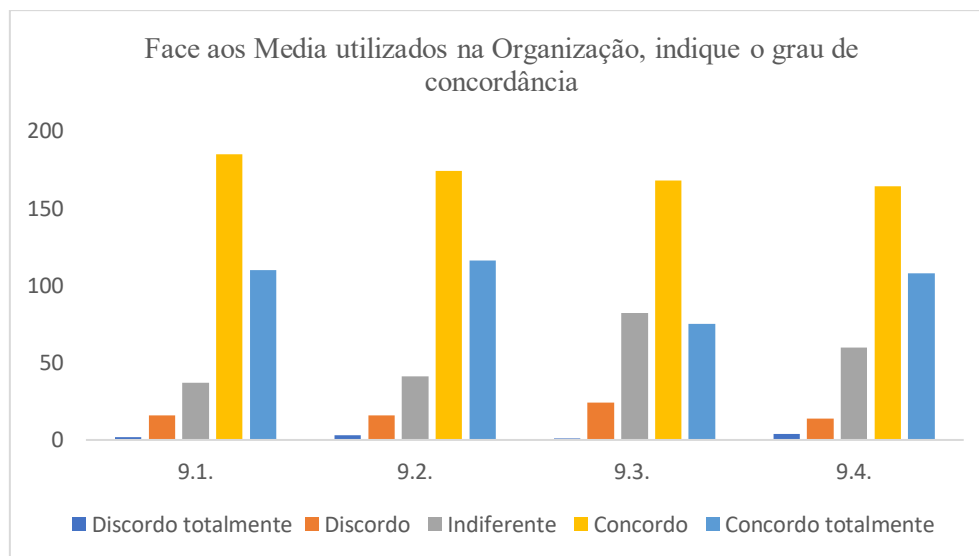
8.2. Sinto que contribuo para o alcance dos objetivos organizacionais

8.3. O meu papel é significativo na organização

Particularizando o gráfico 10, é notório que mais do que metade dos colaboradores se sentem envolvidos nos processos organizacionais (8.1.), sentem que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais (8.2.) e entendem que o seu papel é significativo na organização (8.3.). É, portanto, a resposta “concordo” que ganha maior destaque no gráfico apresentado em cima, chegando-se à conclusão de que mais de 50% da amostra se sente envolvido na Siemens Portugal. No entanto, existe uma amostra de resultados bastante parecida nas respostas “concordo totalmente” (21%) e “indiferente” (20%) na alínea 8.1., demonstrando que

praticamente o mesmo número de colaboradores tanto está totalmente de acordo com a sua envolvência nos processos organizacionais, como também se sente indiferente em relação a este tópico. Já nas alíneas 8.2. e 8.3. esta diferença é bastante mais notória, sendo que as respostas “concordo totalmente” representam cerca de 30% da amostra recolhida. Assim, chega-se à conclusão que 80% da população em estudo optou por responder pela positiva relativamente à sua perceção de integração organizacional. No entanto, é ainda importante referir que nas alíneas 8.1. e 8.3. 7% dos inquiridos optaram pela resposta “discordo”, demonstrando que estes não se sentem totalmente inseridos na organização e nos respetivos processos organizacionais.

Gráfico 11 - Pergunta 9: Qualidade dos Media



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 9:

9.1. A Siemens Portugal divulga a informação em tempo útil

9.2. Os meios utilizados para a difusão de informação são os mais apropriados

9.3. Os conteúdos divulgados pelos meios de informação são aquilo que procuro e desejo

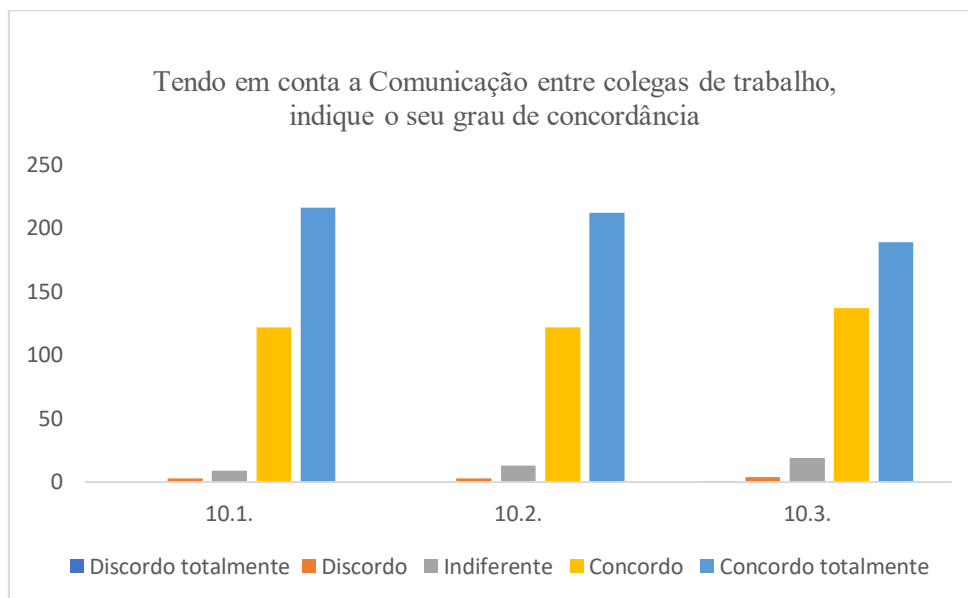
9.4. O E-mail, a Intranet *Yammer* e a Newsletter “*Thursday Bites*” transmitem informação relevante e pertinente

No que diz respeito à alínea 9.1. constata-se que 84% dos inquiridos “concorda” (53%) ou “concorda totalmente” (31%) com o facto de que a Siemens Portugal divulga a informação em tempo útil. Por outro lado, 11% assume uma posição neutra e 5% “discorda” (4%) ou “discorda totalmente” (1%) com esta afirmação. Na alínea 9.2., pretendia-se conhecer as percepções dos colaboradores relativamente aos meios utilizados para a difusão de informação, sendo que 83% “concorda” (50%) e “concorda totalmente” (33%) com esta declaração, 12% optou por se declarar como neutro e 6% “discorda” (5%) e “discorda totalmente” (1%) com a mesma.

De seguida, através da alínea 9.3. tencionava-se perceber se os conteúdos divulgados correspondem àquilo que os colaboradores procuram e desejam, averiguando-se então que 69% dos inquiridos “concorda” (48%) e “concorda totalmente” (21%) com esta afirmação, 23% é indiferente à mesma, e, por último 7% “discorda” (6,9%) e “discorda totalmente” (0,3%) desse facto.

Em último lugar, através da alínea 9.4. pretendia-se entender se os meios de comunicação utilizados na Siemens Portugal transmitem informação relevante e pertinente aos colaboradores. Como tal, chegou-se à conclusão que 78% “concorda” (47%) e “concorda totalmente” (31%) com esta afirmação, 17% mantém-se indiferente ao mesmo e apenas 5% responderam ao mesmo com “discordo” (4%) e “discordo totalmente” (1%). Assim, conclui-se que mais de 90% dos colaboradores estão satisfeitos com as plataformas internas utilizadas e com a informação que transmitem.

Gráfico 12 - Pergunta 10: Comunicação entre colaboradores



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 10:

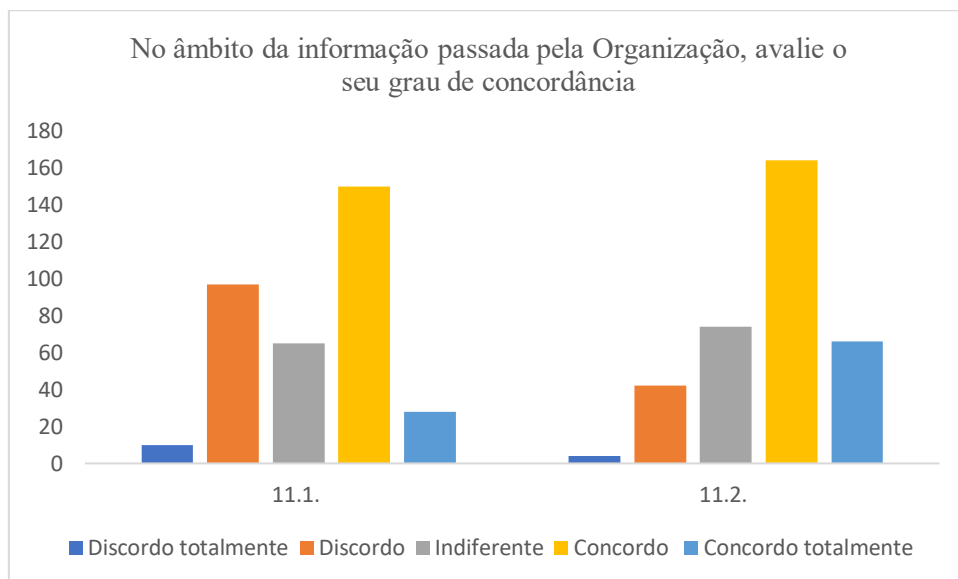
10.1. Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho

10.2. Gosto das relações que estabeleço com os meus colegas de trabalho

10.3. A comunicação com os meus colegas é verdadeira

Tendo em conta o gráfico 12, este pretendia identificar a comunicação e relações estabelecidas entre os colaboradores. Desta forma, é a resposta “concordo totalmente” que se destaca nas três alíneas, sendo que esta representa 62% na alínea 10.1., 61% na alínea 10.2. e 54% na alínea 10.3., ultrapassando em todas as perguntas os 50%. Logo a seguir é a resposta “concordo” que merece destaque nas três alíneas, representando 35% na alínea 10.1. e 10.2. e 39% na alínea 10.3. Relativamente à resposta “indiferente”, esta está representada em 3% na alínea 10.1., 4% na alínea 10.2. e 5% na alínea 10.3. e, por último, recolheu-se ainda a resposta “discordo”, sendo que esta representa apenas 1% nas três alíneas e, apenas foi possível recolher uma só amostra na resposta “discordo totalmente” na alínea 10.3.

Gráfico 13 - Pergunta 11: Informação Organizacional



Fonte: Elaboração própria

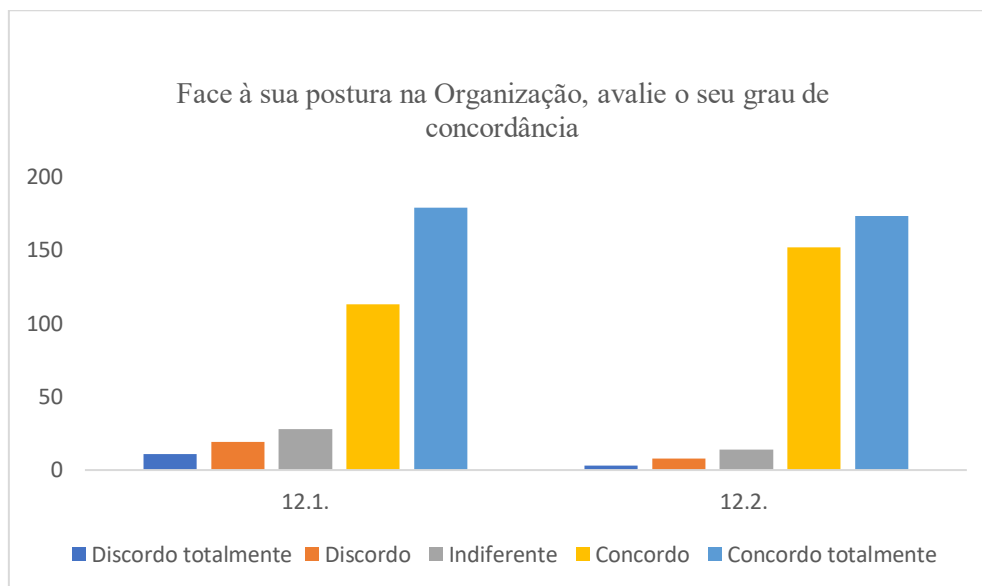
Itens de resposta à pergunta 11:

11.1. Sinto que estou suficientemente informado sobre todas as áreas de negócio da Siemens Portugal

11.2. A Siemens Portugal é transparente na forma como comunica as suas estratégias e objetivos

Ao considerar o gráfico 13, este pretende analisar a perceção dos colaboradores relativamente à informação organizacional, sendo que 51% “concorda” (43%) e “concorda totalmente” (8%) com a alínea 11.1., 19% apresenta-se como indiferente à mesma e 31% “discorda” (28%) e “discorda totalmente” (3%) com a afirmação. Semelhantemente, tendo em conta a alínea 11.2., 66% dos colaboradores “concorda” (47%) e “concorda totalmente” (19%) com a mesma, 21% é indiferente e 13% “discorda” (12%) e “discorda totalmente” (1%) com o facto da Siemens Portugal ser transparente na forma como comunica as suas estratégias e objetivos.

Gráfico 14 - Pergunta 12: Comunicação do Subordinado



Fonte: Elaboração própria

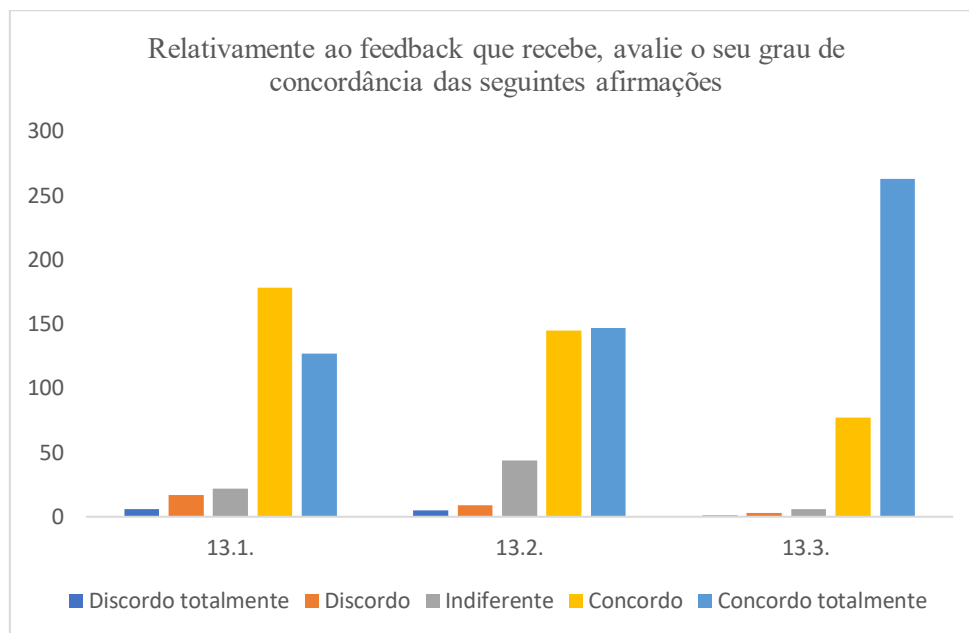
Itens de resposta à pergunta 12:

12.1. Sinto que posso comunicar abertamente com a minha chefia sobre qualquer assunto, pois confio nela

12.2. Quando preciso de algo ou tenho um problema, não hesito em procurar ajuda

A variável “comunicação do subordinado” apresenta uma certa tendência positiva na alínea 12.1., visto que 82% da amostra se situa no segmento positivo da escala, onde 51% opta pelo valor extremo positivo. O mesmo acontece na alínea 12.2, pois 93% da amostra também se situa do lado positivo do gráfico, tendo em conta que 50% dos inquiridos optaram pela resposta “concordo totalmente” e 43% escolheram a opção “concordo”. Ainda na alínea 12.1., 8% não tem opinião e os restantes 8% “discordam” (5%) e “discordam totalmente” (3%) da afirmação. Por fim, na alínea 12.2., são 4% dos inquiridos que se mostram indiferentes à mesma e 3% que “discordam” (2%) e “discordam totalmente” (1%).

Gráfico 15 - Pergunta 13: *Feedback* pessoal



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 13:

13.1. Recebo feedback sobre o meu desempenho

13.2. A chefia parabeniza-me quando faço algo bem e avisa-me quando cometo um erro

13.3. Considero o Feedback um aspeto bastante importante para melhorar o meu desempenho

Naquilo que diz respeito ao *feedback* pessoal, observa-se que o valor extremo positivo é praticamente o mais recorrente, sendo que representa 36% na alínea 13.1., 42% na alínea 13.2. e 75% na alínea 13.3. De seguida é o “concordo” que se destaca no gráfico 15, representando 51% na alínea 13.1., 41% na alínea 13.2. e 22% na alínea 13.3. Relativamente à secção negativa da escala, esta representa 7% do gráfico na alínea 13.1 (5% “discordo” e 2% “discordo totalmente”), 4% na alínea 13.2. (3% “discordo” e 1% “discordo totalmente”) e 1% na alínea 13.3. (0,9% “discordo” e 0,3% “discordo totalmente”). O restante foi avaliado como “indiferente” pelos inquiridos.

Chegando ao final das várias dimensões da variável “Comunicação Interna” (Clampitt & Downs, 1993) e com o intuito de analisar os dados de uma perspectiva complementar, torna-

se relevante apresentar os valores médios de cada dimensão obtida por cada uma delas e perceber quais estão melhor cotadas tendo em conta a opinião dos colaboradores (ver tabela 10).

Tabela 10 - Valores médios das dimensões da Comunicação Interna

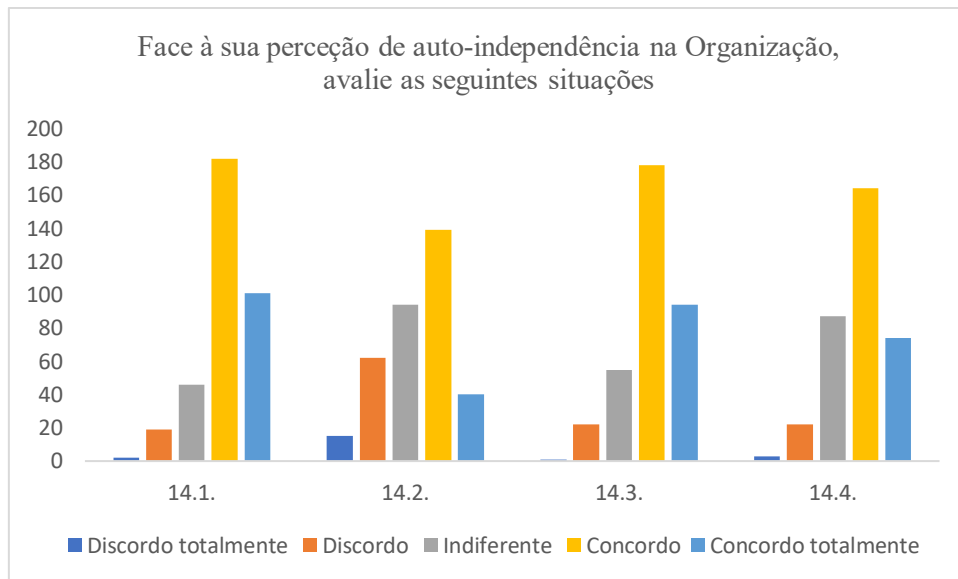
Dimensão da Comunicação Interna	Valor médio (1-5)	Score geral (1-5)
Clima Organizacional	4,35	4,16
Comunicação do Líder	4,15	
Integração Organizacional	3,92	
Qualidade dos Media	4,0	
Comunicação entre colaboradores	4,52	
Informação Organizacional	3,48	
Comunicação do Subordinado	4,31	
Feedback Pessoal	4,53	

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a tabela 10 com a análise detalhada das variadas dimensões da comunicação interna, é possível observar que o “*Feedback* pessoal” é a dimensão mais pontuada com 4,53 pontos em 5, seguindo-se com a “Comunicação entre colaboradores” com 4,52 pontos, o “Clima organizacional” com 4,35 pontos, a “Comunicação do Subordinado” com 4,31 pontos, a “Comunicação do líder” com 4,15 pontos e, por fim, a “Qualidade dos media” com 4,0 pontos. As dimensões com uma dimensão menos pontuadas são desta forma, a “Integração Organizacional” com 3,92 pontos em 5 e, por último, a “Informação Organizacional” com 3,48 pontos o que, mesmo assim, é considerado positivo, no entanto reduzido. O *score* geral das oito dimensões da Comunicação Interna apresenta um total de 4,16 pontos em 5.

2.2.2. Cultura Organizacional

Gráfico 16 - Pergunta 14: Autonomia



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 14:

14.1. Tenho liberdade para tomar as minhas próprias decisões

14.2. Sinto que influencio decisões organizacionais importantes

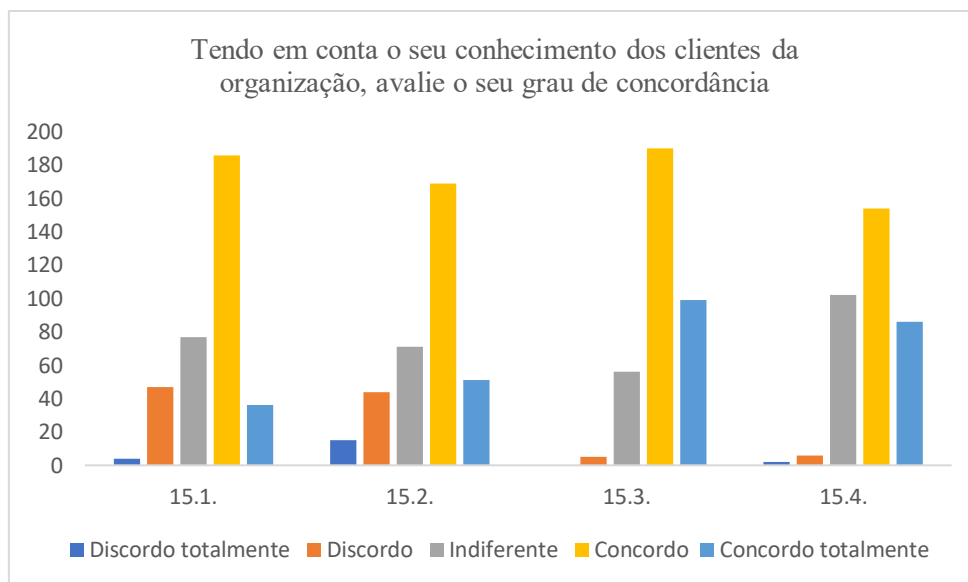
14.3. Tenho a oportunidade de apresentar as minhas ideias à Organização

14.4. A minha opinião é ouvida e tida em conta pela Organização

Relativamente à autonomia, constata-se que é a resposta “concordo” que apresenta a maior dimensão em todas as alíneas presentes na pergunta 14, sendo que representa 52% na alínea 14.1., 40% na alínea 14.2., 51% na alínea 14.3. e 47% na alínea 14.4. Em relação ao extremo positivo, este demonstra ser a segunda opção de resposta dos colaboradores na alínea 14.1. (29%) e 14.3. (27%), sendo que 81% dos colaboradores concordam pela positiva que têm liberdade para tomar as próprias decisões e 74% dos mesmos sente que têm oportunidade de apresentar as próprias ideias à organização. Relativamente à resposta “indiferente”, esta representa 13% na alínea 14.1., 27% na alínea 14.2., 16% na alínea 14.3. e 25% na alínea 14.4.

Por último, tendo em conta as opções de carisma negativo, estas são uma minoria, estando representadas apenas por 6% na alínea 14.1., 22% na alínea 14.2. e 7% nas alíneas 14.3. e 14.4.

Gráfico 17 - Pergunta 15: Orientação Externa



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 15:

15.1. Os colaboradores conhecem bem os clientes

15.2. Recebo formação suficiente para ir ao encontro das necessidades dos clientes

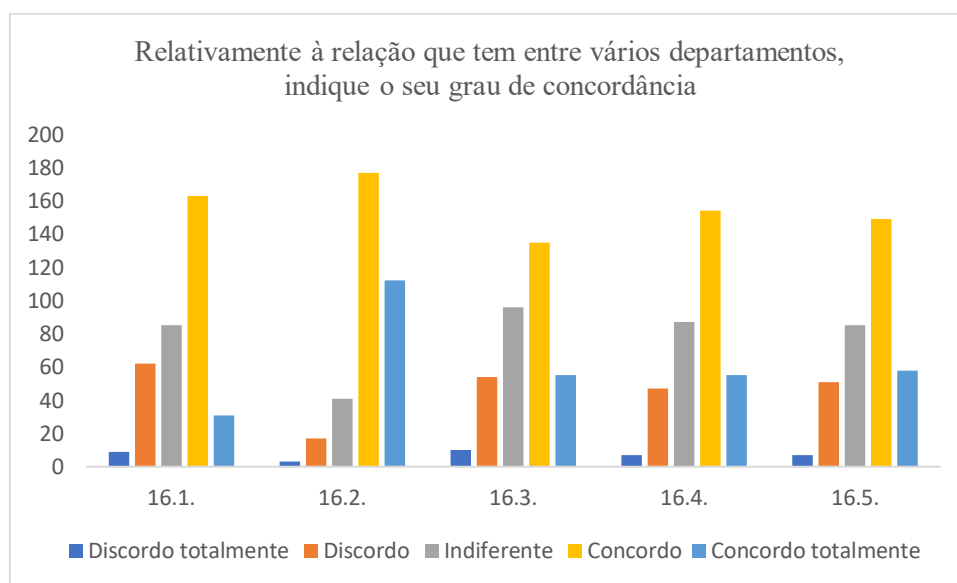
15.3. Existe uma tentativa de melhorar a posição da Organização no mercado

15.4. A Siemens Portugal detém vantagem sobre os competidores

Tendo em conta o gráfico 17 sobre a orientação externa, entende-se que 63% dos inquiridos “concorda” (53%) e “concorda totalmente” (10%) com a alínea 15.1., 22% demonstra indiferença e 15% “discorda” (14%) e “discorda totalmente” (1%) com a mesma. Relativamente à alínea 15.2., também 63% “concorda” (48%) e “concorda totalmente” (15%), 20% está indiferente a esta alínea e 17% “discorda” (13%) e “discorda totalmente” (4%) com o facto de receberem formação suficiente para ir ao encontro das necessidades dos clientes. Quanto à alínea 15.3., 83% dos colaboradores “concordam” (55%) e “concordam totalmente” (28%) com a

afirmação, 16% demonstra-se indiferente e apenas 1% “discorda”, sendo que não foi apresentada nenhuma resposta “discordo totalmente”. Por último, é na alínea 15.4. que 69% dos inquiridos optaram por “concordar” (44%) e “concordar totalmente” (25%), 29% não apresentou uma opinião sobre a mesma e apenas 2% “discorda” (1%) e “discorda totalmente” (1%) no que diz respeito à vantagem sobre os competidores.

Gráfico 18 - Pergunta 16: Coordenação interdepartamental



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 16:

16.1. A comunicação entre departamentos é boa

16.2. Sinto-me à vontade de falar com os colegas de outro departamento

16.3. Os departamentos trocam informações relevantes entre si

16.4. Os departamentos apoiam-se mutuamente na resolução de problemas

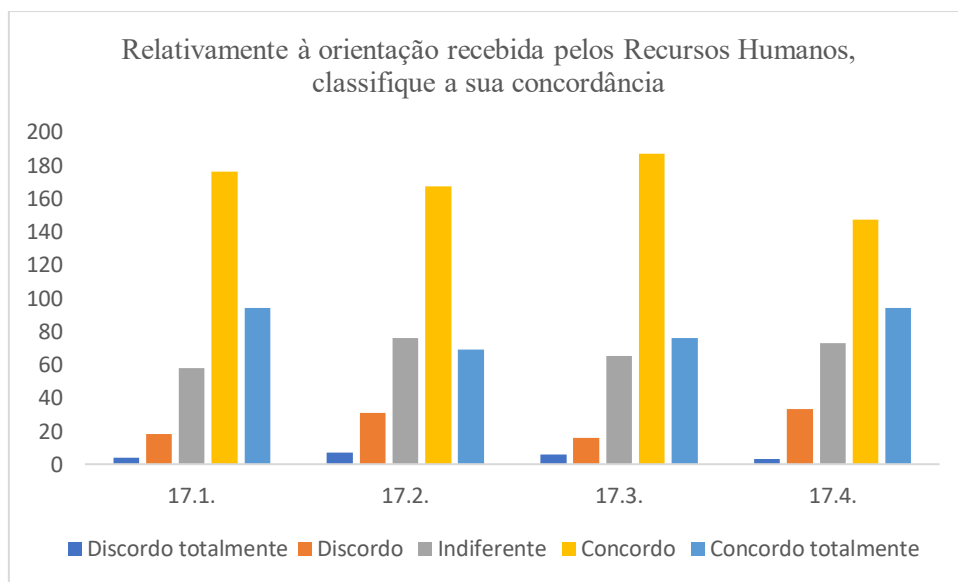
16.5. Os departamentos trabalham em conjunto para alcançar os objetivos

Ao considerar o gráfico 18, nota-se que na dimensão “Coordenação interdepartamental” é o eixo “concordo” que se destaca em todas as alíneas, sendo que este representa 47% na alínea 16.1., 51% na alínea 16.2., 39% na alínea 16.3., 44% na alínea 16.4. e 43% na alínea 16.5.,

estando então desta forma representado pela maioria dos colaboradores da Siemens Portugal. De forma a finalizar a análise dos dados do eixo positivo, identifica-se que na alínea 16.1. 9% dos inquiridos optou por escolher “concordo totalmente”, na alínea 16.2. 32% votou em “concordo totalmente”, na alínea 16.3. e 16.4. foram 16% os que escolheram o extremo positivo e, por último, 21% dos colaboradores optaram por esta resposta na alínea 16.5. Relativamente à resposta “indiferente”, esta também está bem saliente no gráfico em todas as alíneas, sendo que representa 24% na 16.1., 12% na 16.2., 27% na 16.3., 25% na 16.4. e 24% na 16.5. Como apresentado anteriormente, esta resposta representa mais do que 20% em todas as presentes alíneas, com exceção na alínea 16.2. que é apresentada apenas por 12%, chegando à conclusão de que a dimensão da cooperação entre departamentos é algo que é entendido como indiferente para cerca de 20% da amostra.

Relativamente ao eixo negativo, este é espelhado por 20% que “discordam” (18%) e “discordam totalmente” (2%) na alínea 16.1., 6% que “discordam” (5%) e “discordam totalmente” (1%) na alínea 16.2., 18% que “discordam” (15%) e “discordam totalmente” (3%) na alínea 16.3., 15% que “discordam” (13%) e “discordam totalmente” (2%) na alínea 16.4. e, finalmente, 17% que “discordam” (15%) e “discordam totalmente” (2%) na alínea 16.5.

Gráfico 19 - Pergunta 17: Orientação dos Recursos Humanos



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 17:

17.1. A Siemens Portugal preocupa-se com a melhoria do meu desempenho

17.2. Os novos colaboradores são selecionados com precaução

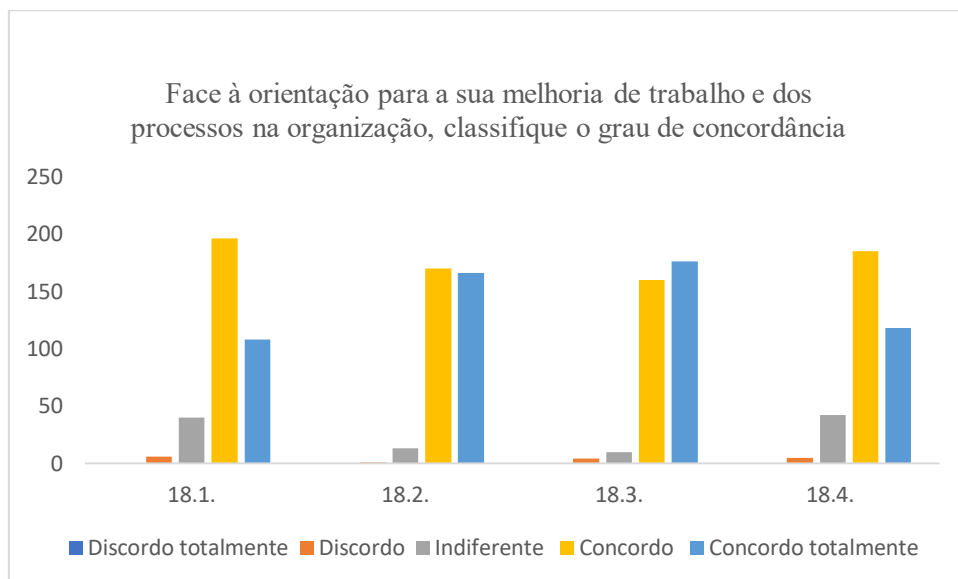
17.3. Os colaboradores são informados de questões relevantes relativas ao seu desempenho

17.4. As avaliações de desempenho são levadas a sério

Tendo em conta a quarta dimensão da cultura organizacional, isto é, a orientação para os recursos humanos, esta revela que a maioria dos inquiridos (77%) lhe confere uma avaliação positiva na alínea 17.1., sendo que a maioria destes assinalou a resposta “concordo” com 50%. Por outro lado, apenas 6% dos mesmos assinalaram optaram pelo eixo negativo, sendo que este é representado através de 5% como “discordo” e apenas através de 1% como “discordo totalmente”. Os restantes 17% representam os inquiridos que se posicionam de forma central no que diz respeito à procura de melhoria de desempenho por parte da organização. Relativamente à alínea 17.2., este não se difere muito da alínea anterior, sendo que 68% dos inquiridos optaram pelo eixo positivo do gráfico (48% como “concordo” e 20% como “concordo totalmente”), 11% é o valor que representa o eixo negativo, pois 9% optou por “discordo” e 2% por “discordo totalmente” e, por último, os inquiridos que optaram pela resposta 3 “indiferente”, representam uma amostra de 21%.

Quanto à alínea 17.3., este é o que apresenta o maior valor de na resposta 4 “concordo”, sendo então representado por 187 respostas, o que representa 53% da amostra. Relativamente ao eixo de extremo positivo, este é representado por 22% dos inquiridos, sendo que se pode concluir que o eixo positivo representa 75% do gráfico 19. Ainda na alínea 17.3., nota-se que 19% optou pela resposta 3 “indiferente” e apenas 6% escolheu o eixo negativo do gráfico, sendo que este é representado por 5% de “discordo” e 1% de “discordo totalmente”. Para finalizar a dimensão “orientação dos recursos humanos”, passa-se então para análise da alínea 17.4., onde 69% da população optou pelo eixo positivo (42% “concordo” e 27% “concordo totalmente”), 21% escolheu a resposta 3 “indiferente” e, apenas 10% optou pelas respostas 1 e 2, sendo que 9% escolheu “discordo” e 1% “discordo totalmente”.

Gráfico 20 - Pergunta 18: Orientação para a melhoria



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 18:

18.1. Procuo oportunidades para melhorar a organização

18.2. Tomo iniciativa de melhorar as minhas tarefas

18.3. Eu analiso criticamente o meu desempenho

18.4. Contribuo ativamente para a melhoria de processos organizacionais

Por último, de forma a finalizar a dimensão “Cultura Organizacional”, a orientação para a melhoria expõe a particularidade de que nenhum inquirido lhe concedeu valores de extremo negativo em nenhuma das presentes alíneas. Como tal, na alínea 18.1., 87% situa-se no eixo positivo, representando 56% de “concordo” e 31% “concordo totalmente”, 11% situa-se no meio da escala e apenas 2% é representado através da resposta 2 “discordo”. Já na alínea 18.2. não é concedido qualquer tipo de valor negativo, sendo que 96% dos inquiridos “concordam” (49%) e “concordam totalmente” (47%) com a afirmação e os restantes 4% mostram-se indiferentes perante a mesma. Relativamente à alínea 18.3., o eixo positivo também está representado através de 96% da amostra, sendo que 50% “concordam totalmente” e 46% “concordam totalmente” com a mesma, 3% assinala o valor 3 “indiferente” e os restantes 1% “discordam” com a

afirmação. Por último, na alínea 18.4., 87% dos inquiridos “concordam” (53%) e “concordam totalmente” (34%), 12% encontra-se no eixo do meio e 1% “discorda” com a afirmação.

De forma a se obter uma perspetiva mais completa relativamente aos dados recolhidos na variável “Cultura Organizacional” (Sarangi & Srivastava, 2012), recorreu-se à verificação do valor médio das várias dimensões da mesma (ver tabela 11):

Tabela 11 -Valores médios das dimensões da Cultura Organizacional

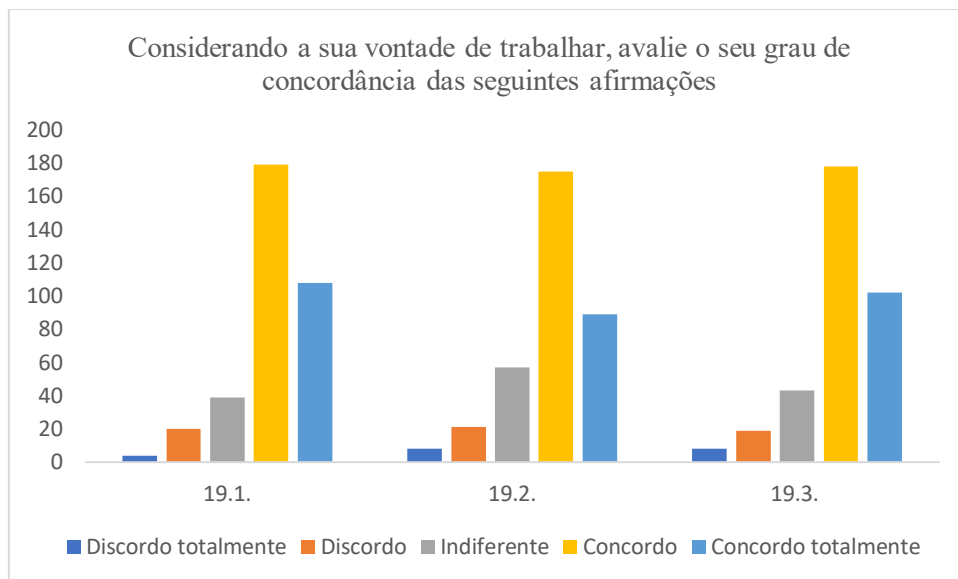
Dimensão da Cultura Organizacional	Valor médio (1-5)	Score geral (1-5)
Autonomia	3,72	3,86
Orientação Externa	3,76	
Coordenação interdepartamental	3,63	
Orientação dos Recursos Humanos	3,86	
Orientação para a melhoria	4,31	

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar a tabela 11, chega-se à conclusão que a orientação para a melhoria surge em primeiro lugar com um valor de 4,31 pontos em 5, sendo este o único acima de 4 pontos. De seguida, a orientação dos recursos humanos com 3,86 pontos em 5 e a orientação externa com 3,76 pontos em 5. Seguem-se ainda a autonomia com 3,72 pontos em 5 e, por último, a coordenação interdepartamental com 3,63 pontos em 5. Assim, conclui-se que a variável de estudo “Cultura Organizacional” obtém um *score* geral de 3,86, situando-se, desta forma, um pouco acima do valor central da escala.

2.2.3. Níveis de *Engagement*

Gráfico 21 - Pergunta 19: Vigor



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 19:

19.1. No meu trabalho, sinto-me com força e energia

19.2. Quando acordo de manhã, tenho vontade de ir trabalhar

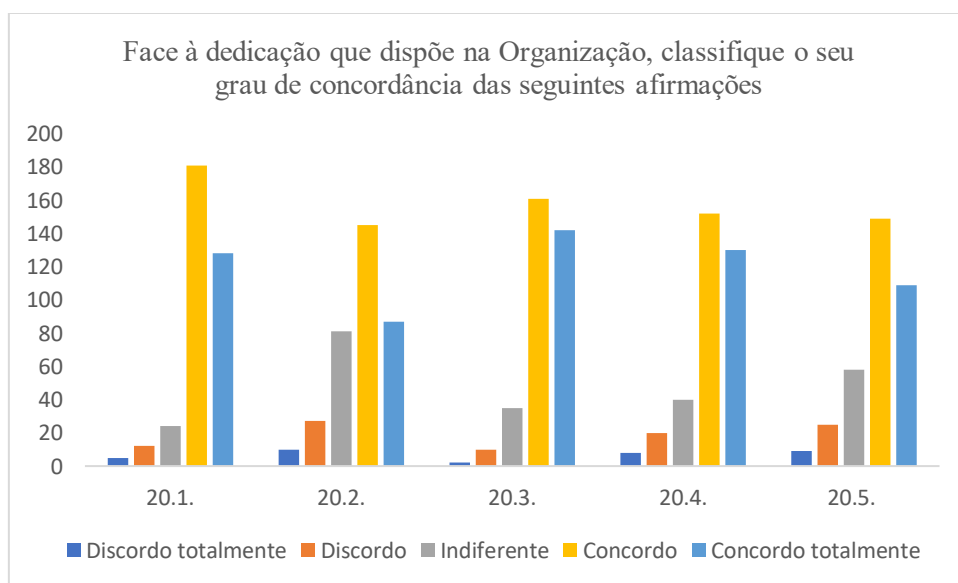
19.3. Estou motivado no trabalho

É agora necessário analisar cada uma das afirmações dispostas no último bloco do inquérito por questionário, referente ao *engagement* dos colaboradores. Como tal, a alínea 19.1. demonstra que 51% dos inquiridos se posiciona na porção positiva da escala, atribuindo o valor 4 “concordo” a esta afirmação. O extremo positivo é representado por 31% das respostas dos colaboradores, tendo optado pelo valor 5 “concordo totalmente”. Por outro lado, 11% opta pelo valor central, 6% pelo valor 2 “discordo” e 1% pelo valor 1 “discordo totalmente”.

A seguintes alíneas demonstram parecenças com a alínea 19.1., sendo que na alínea 19.2. são 50% dos inquiridos que optaram por escolher o valor 4 “concordo”, 25% os que se posicionaram no extremo positivo, 16% pelo valor central e, relativamente ao lado negativo do

gráfico, este é representado por 6% dos inquiridos que escolheram o valor 2 “discordo” e 2% daqueles que optaram pelo valor 1 “discordo totalmente”. Relativamente à alínea 19.2., tal como referido anteriormente, esta não se difere muito das restantes alíneas, pois também 51% dos inquiridos “concorda” com a afirmação, 29% “concorda totalmente”, 12% demonstra indiferença relativamente a esta afirmação e, relativamente ao lado negativo do gráfico, 5% dos inquiridos optou pelo valor 2 “discordo” e os restantes 2% atribuíram o valor 1 “discordo totalmente” à presente afirmação.

Gráfico 22 - Pergunta 20: Dedicção



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 20:

20.1. Sinto que o trabalho que executo faz sentido e tem um propósito

20.2. O meu trabalho inspira-me

20.3. Tenho orgulho no meu trabalho

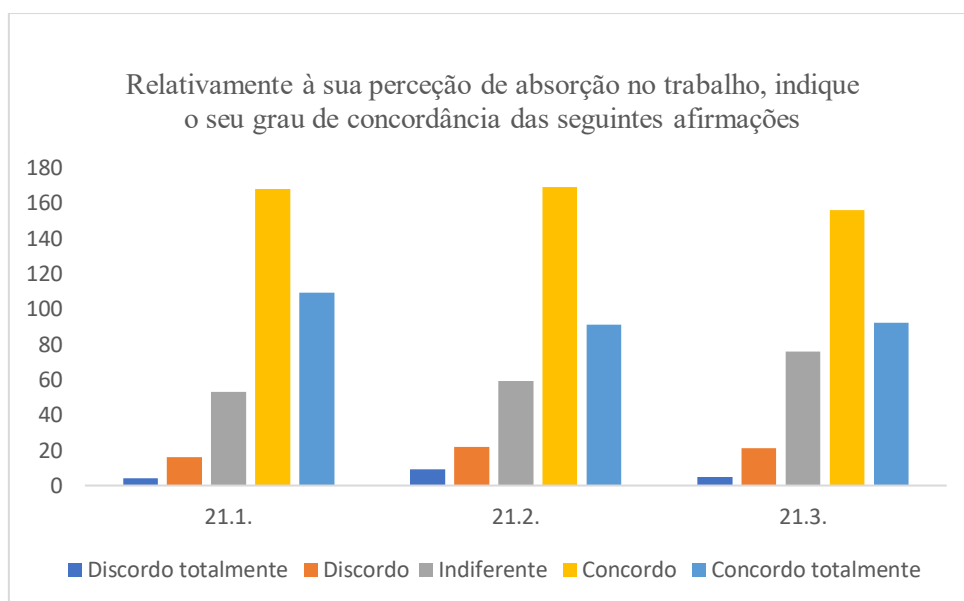
20.4. O meu trabalho desafia-me e eu gosto disso

20.5. Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho

A dimensão da absorção demonstra, tal como a do vigor, maior representatividade ao nível 4 nas presentes alíneas, sendo que todas elas representam mais do que 40% das respostas recolhidas. Mais especificamente, na alínea 20.1., o valor positivo assume 89% dos resultados dos inquiridos que “concordam” (52%) e “concordam totalmente” (37%). Os restantes valores dividem-se entre 7% de indiferença, 3% do valor 2 “discordo” e 1% do valor 1 “discordo totalmente”.

As respostas recolhidas na alínea 20.1. são representadas através de 66% dos valores positivos “concordo” (41%) e “concordo totalmente” (25%), de 23% do valor 3 “indiferente” e, relativamente aos valores negativos, estes representam 11% da amostra, sendo que 8% “discorda” e 3% “discorda totalmente” da afirmação. As alíneas 20.3. e 20.4. assumem valores bastante parecidos, sendo que na 20.3. 87% “concorda” (46%) e “concorda totalmente” (41%) e na 20.4. 80% “concorda” (43%) e “concorda totalmente” (37%) com a afirmação. Relativamente ao valor 3, este assume uma percentagem de 10% na alínea 20.3. e 11% na 20.4. e, em relação aos valores negativos, estes representam 3% dos que “discordam” (2%) “discordam totalmente” (1%) na alínea 20.3. e, finalmente, 8% dos que “discordam” (6%) e “discordam totalmente” (2%) da afirmação.

Gráfico 23 - Pergunta 21: Absorção



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta à pergunta 21:

21.1. Sinto que o tempo passa a correr quando estou a trabalhar

21.2. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente

21.3. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar

Por último, no que se refere à dimensão da absorção, conclui-se que é o eixo positivo que tem maior dimensão, sendo que este representa 79% na alínea 21.1., 74% na 21.2. e 71% na alínea 21.3., representando então, em todas as afirmações presentes na dimensão a maioria das respostas. Relativamente ao valor central, este representa 15% na alínea 21.1., 17% na 21.2. e 22% na 21.3., sendo que, no que diz respeito aos valores 2 e 1, estes estão representados através de uma percentagem de 6% na alínea 21.1., 9% na 21.2. e, finalmente, 7% na alínea 21.3.

Finalmente, de forma a analisar também estes dados de uma perspetiva complementar, segue-se através da tabela 12 a exposição dos valores médios de cada dimensão dos níveis de *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003):

Tabela 12 – Dimensões dos níveis de *engagement*

Dimensão dos níveis de <i>Engagement</i>	Valor médio (1-5)	Score geral (1-5)
Vigor	3,98	3,98
Dedicação	4,04	
Absorção	3,93	

Fonte: Elaboração própria

Ao verificar os valores apresentados através da tabela 12, chega-se rapidamente à conclusão de que os inquiridos atribuíram o valor mais elevado à dimensão “dedicação” (4,04), seguidamente à “absorção” (3,93) e, por último, à dimensão “vigor” (3,98). Em média, os inquiridos atribuíram o valor médio de 3,98 pontos em 4, apresentando um grau de concordância positivo.

3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo

Após apresentar os dados de caracterização e os dados gerais de estudo, torna-se pertinente cruzar alguns destes, de forma a ser possível compreender melhor os resultados apurados. No entanto, apenas se considerou relevante proceder ao cruzamento de alguns dados já anteriormente analisados. Desta forma, foram selecionados os dados de caracterização referentes à idade, à antiguidade e às habilitações literárias por razões que se irão de seguida referir, bem como seguindo a base de estudo face à escala de Likert de 5 pontos.

O dado de caracterização “idade” foi alvo de escolha, pois esta representa um papel de extrema importância na investigação, sendo que é a partir da mesma que se torna possível fazer a análise dos diferentes grupos geracionais, cruzando estes mesmos dados com aqueles que foram obtidos referentes às variáveis de estudo. Por outro lado, optou-se também por cruzar o dado de caracterização “antiguidade”, representando este uma influência significativa não só nas características de cada geração, como também nos níveis de *engagement* dos colaboradores. Finalmente, procedeu-se ainda ao cruzamento entre o dado de caracterização “habilitações literárias” e as 16 variáveis de estudo, pois este também se apresenta como um dado de interesse para entender se as habilitações literárias podem influenciar o nível de concordância dos inquiridos.

É importante ainda referir que para o cruzamento de dados considerou-se uma alínea de cada diferente variável de estudo, sendo que a escolha foi feita através do que se considerou mais relevante para o cruzamento após ter sido concluída a análise dos dados de caracterização e dados de estudo. Como tal, a tabela 13 apresenta quais as alíneas das diversas variáveis de estudo foram consideradas como representativas de cada dimensão para elaboração do cruzamento dos dados de caracterização com os dados de estudo:

Tabela 13 - Alínea representativa das diferentes variáveis de estudo

	Variável de Estudo	Afirmação	Alínea
Comunicação Interna	Clima Organizacional	Considero que existe um bom ambiente de trabalho na Siemens Portugal	6.3.
	Comunicação do Líder	Sinto que a chefia me dá importância quando sugiro algo de novo	7.2.
	Integração Organizacional	Sinto que contribuo para o alcance dos objetivos organizacionais	8.2.
	Qualidade dos Media	Os meios utilizados para a difusão de informação são os mais apropriados	9.2.
	Comunicação entre colaboradores	Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho	10.1.
	Informação Organizacional	A Siemens Portugal é transparente na forma como comunica as suas estratégias e objetivos	11.2.
	Comunicação do Subordinado	Quando preciso de algo ou tenho um problema, não hesito em procurar ajuda	12.2.
	<i>Feedback</i> pessoal	Considero o <i>feedback</i> um aspeto bastante importante para melhorar o meu desempenho	13.3.
Cultura Organizacional	Autonomia	Sinto que influencio decisões organizacionais importantes	14.3.
	Orientação Externa	Recebo formação suficiente para ir ao encontro das necessidades dos clientes externos	15.1.
	Coordenação interdepartamental	Sinto-me à vontade de falar com os colegas de outro departamento	16.2.
	Orientação dos Recursos Humanos	Os novos colaboradores são selecionados com precaução	17.3.
	Orientação para a melhoria	Eu analiso criticamente o meu desempenho	18.3.

Níveis de <i>Engagement</i>	Vigor	Estou motivado no meu trabalho	19.3.
	Dedicação	Sinto que o trabalho que executo faz sentido e tem um propósito	20.1.
	Absorção	Sinto que o tempo passa a correr quando estou a trabalhar	21.1.

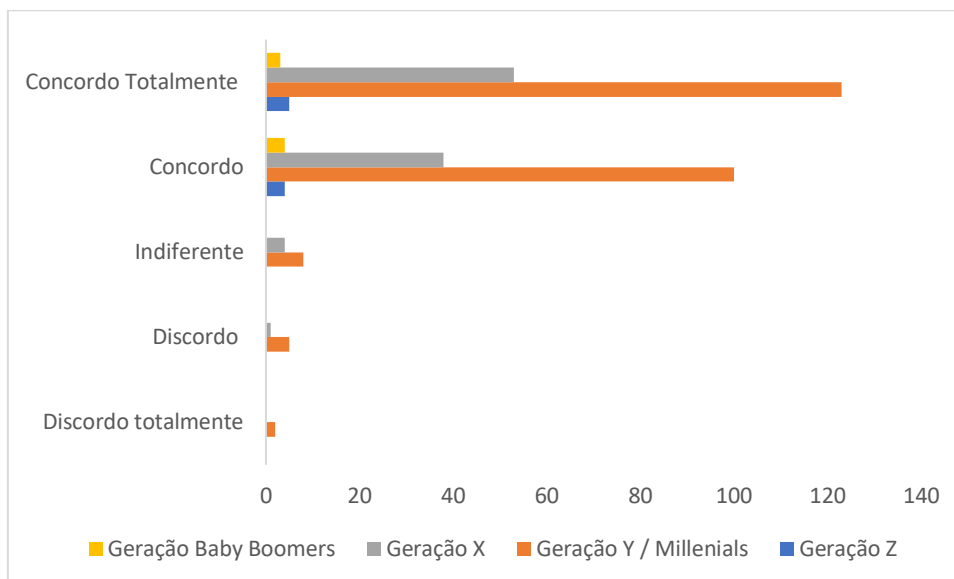
Fonte: Elaboração própria

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

Tendo em conta a variável “idade” e o seu cruzamento com a variável “Clima Organizacional”, considera-se o seguinte gráfico 24 para proceder com a análise, sendo que é possível verificar que a Geração Y é a única que está presente nos cinco diferentes graus de concordância, sendo que esta representa um peso visivelmente maior no campo de resposta do eixo positivo, especialmente no extremo positivo, representando 223 das 238 respostas obtidas por esta geração. Como tal, considera-se que 94% da Geração Y “concorda” e “concorda totalmente” com o facto da comunicação na organização é justa e tem como base a confiança.

Relativamente à Geração X, esta representa a segunda geração mais ativa no questionário, estando também maioritariamente presente no eixo positivo do gráfico, chegando à conclusão de que 95% da Geração X também está de acordo com a afirmação. Curiosamente, as poucas respostas que se conseguiu recolher da Geração *Baby Boomer* e Geração Z encontram-se apenas no eixo positivo do gráfico, chegando à conclusão que 100% de ambas concorda que a comunicação é justa e tem como base a confiança.

Gráfico 24 - Cruzamento entre as variáveis Idade e Clima Organizacional



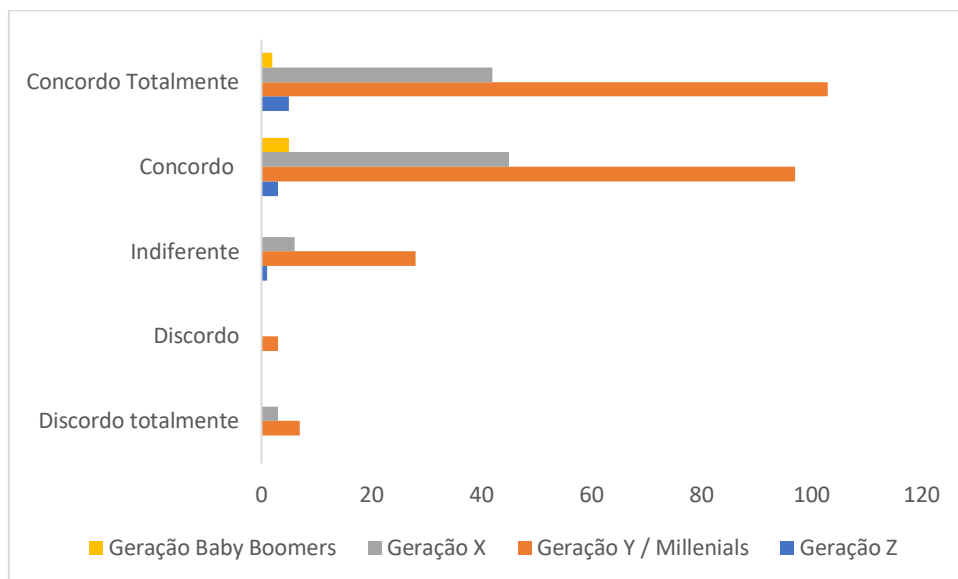
Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao cruzamento entre as variáveis “idade” e “comunicação do líder”, identifica-se através do gráfico 25 que a Geração X e a Geração Y são as únicas que optaram pela resposta 1 “discordo totalmente” no que diz respeito à importância que a chefia dá quando se sugere algo de novo. A Geração Y optou ainda também pela opção de resposta 2 “discordo”. Estas respostas não são propriamente representativas, pois representam apenas 3% das respostas recolhidas pela Geração X e 4% pela Geração Y.

Tendo em conta o eixo positivo do gráfico, é nele que se encontram a maioria das respostas recolhidas, sendo que 100% da Geração *Baby Boomer* optou pela resposta 4 “concordo” e 5 “concordo totalmente”, 90% da Geração X também escolheu o eixo positivo, 89% da Geração Z encontra-se no mesmo eixo e, finalmente, 84% das respostas recolhidas pela Geração Y são representadas através da opção de resposta 4 e 5.

Em relação à opção central, este apenas recolheu respostas da Geração Z (11%), Geração X (6%) e Geração Y (12%).

Gráfico 25 - Cruzamento entre as variáveis Idade e Comunicação do Líder



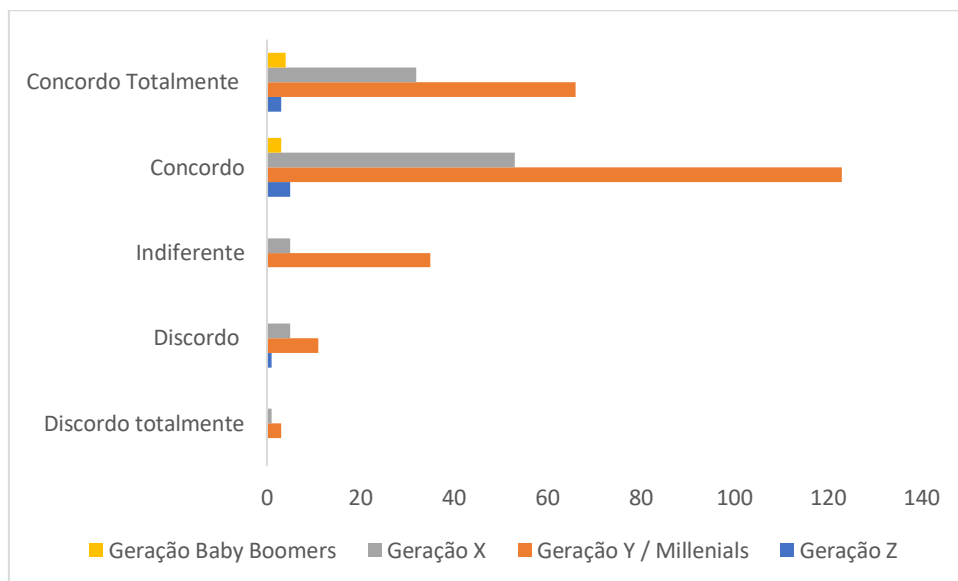
Fonte: Elaboração própria

O gráfico 26 demonstra o cruzamento de dados entre as variáveis “idade” e “integração organizacional” e através do mesmo é possível concluir que 79% da Geração Y sente que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, 89% da Geração X concorda e concorda totalmente com a afirmação, 89% da Geração Z também se encontra do lado positivo do gráfico e, finalmente, 100% da Geração *Baby Boomer* optou por escolher a opção 4 e 5 como o seu grau de concordância.

Relativamente ao eixo negativo, este apenas está representado no gráfico pela Geração Y (6%), Geração X (6%) e pela Geração Z (11%) e, tendo em conta o eixo do meio, este representa 15% das respostas recolhidas pela Geração Y e 5% da Geração X.

Desta forma, conclui-se que a maior amostragem de todas as gerações está presente no eixo positivo do gráfico, demonstrando, assim, que os colaboradores das diferentes gerações consideram que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Gráfico 26 - Cruzamento entre variáveis Idade e Integração Organizacional



Fonte: Elaboração própria

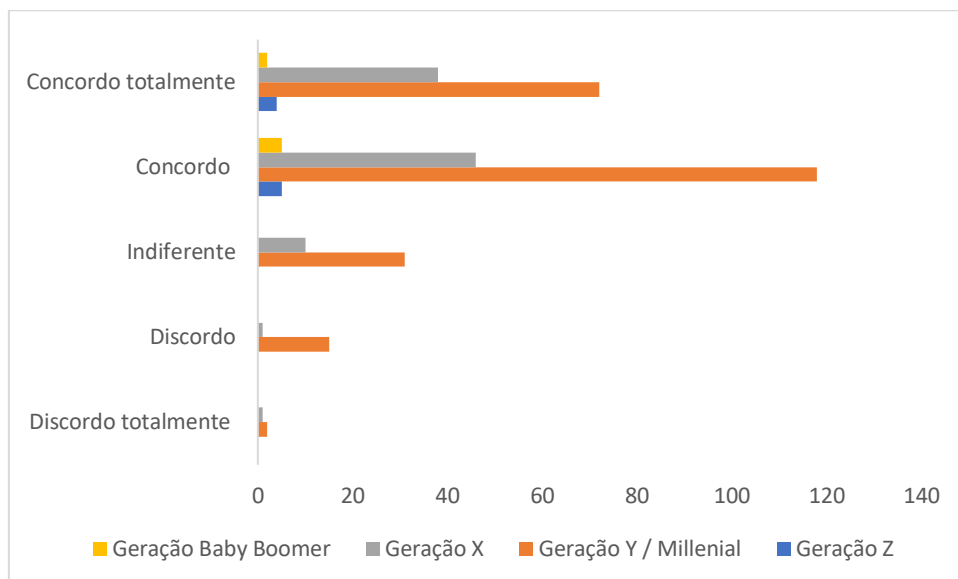
Ao analisar o gráfico 27, identifica-se que relativamente à qualidade dos media, as respostas recolhidas pela Geração Z e Geração *Baby Boomer* estão representadas através de 100% no eixo positivo do gráfico, não apresentando qualquer resposta recolhida do lado oposto.

Relativamente à Geração Y, esta tem uma posição em todos os graus de concordância da escala de Likert 5, sendo que 7% escolheu a resposta 1 “discordo totalmente” e 2 “discordo”, 13% dos *Millenials* demonstram a sua opinião como indiferente e, 80% encontra-se do lado positivo do gráfico, demonstrando concordância relativamente aos meios utilizados para difusão de informação.

Tendo em conta a Geração X, esta também está presente em todas as opções de resposta, sendo que 2% encontra-se do lado negativo do eixo, 10% não desenvolve opinião sobre a mesma e, finalmente, 88% está de acordo com a afirmação.

Como tal, a maioria das respostas recolhidas encontram-se do lado positivo do eixo, demonstrando a concordância das mesmas relativamente aos meios utilizados para difusão de informação organizacional.

Gráfico 27 - Cruzamento entre variáveis Idade e Qualidade dos Media



Fonte: Elaboração própria

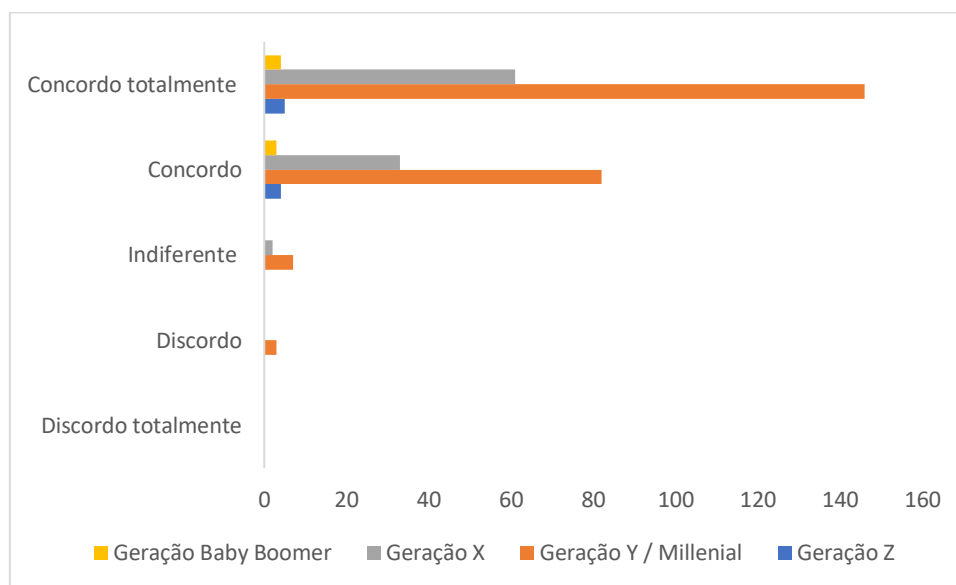
De forma a compreender a opinião sobre as diferentes gerações relativamente à comunicação entre os colaboradores, o gráfico 28 demonstra o cruzamento das variáveis “idade” e “comunicação entre colaboradores”. Como tal, antes de mais é de se notar que não foi recolhida qualquer resposta relativamente ao “discordo totalmente”. O que apresenta, desde já, uma opinião mais positiva no que toca à comunicação entre colaboradores. Relativamente à resposta 2 “discordo”, apenas foi possível recolher 3 respostas dos colaboradores referentes à Geração Y, representando apenas 1% da opinião desta geração.

Ao analisar o eixo positivo do gráfico, identifica-se que todas as gerações estão representadas nas opções de resposta 4 e 5, o que nos permite destacar que existe um grau de concordância positivo no que diz respeito à comunicação com os colegas.

Como tal, 96% da Geração Y concorda (35%) e concorda totalmente (61%) com a afirmação representativa da variável, 98% da Geração X detém uma opinião positiva sobre a mesma, 100% dos *baby boomers* concordam (43%) e concordam totalmente (57%) com o facto de estabelecerem uma boa relação com os colegas de trabalho e, finalmente, 100% da Geração Z também se encontra do lado positivo do eixo.

Tendo em conta a resposta 3 “indiferente”, apenas se recolheu 2% da Geração X e 3% da Geração Y, concluindo então que a opinião das diferentes gerações presentes na Siemens Portugal é muito positiva no que diz respeito à comunicação estabelecida entre colegas de trabalho.

Gráfico 28 - Cruzamento entre variáveis Idade e Comunicação entre Colaboradores



Fonte: Elaboração própria

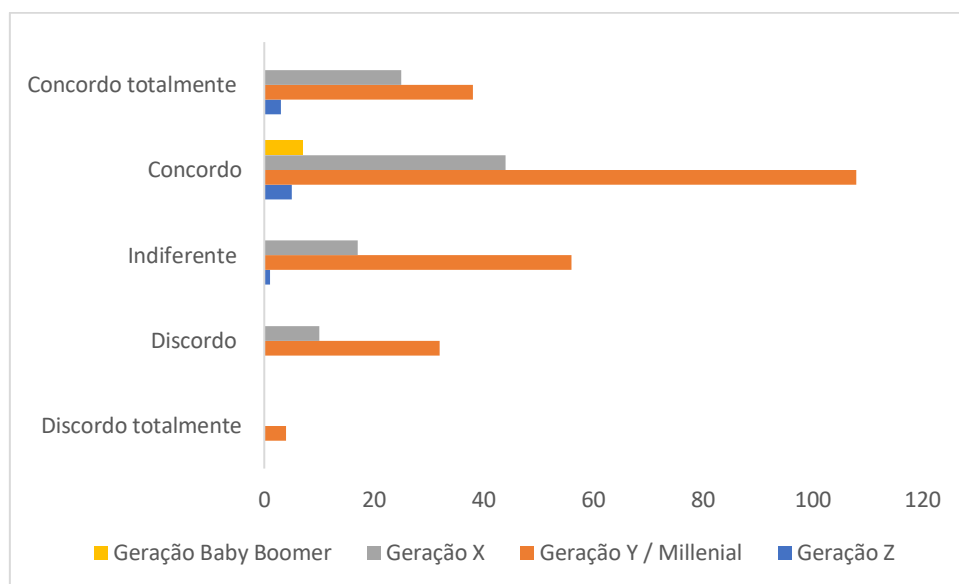
Considerando o gráfico 29, este demonstra o cruzamento entre as variáveis “idade” e “informação organizacional”, sendo que avalia a opinião das diferentes gerações relativamente à forma como a Siemens Portugal comunica as suas estratégias e objetivos.

Como tal, nota-se que 2% da Geração Y se encontra do lado do extremo negativo, sendo esta a única geração que apresentou respostas no grau de concordância 1. Relativamente à resposta 2 “discordo”, 13% da Geração Y e 10% da Geração X posicionam-se neste eixo, contudo, não existe evidência de outra geração posicionada do lado negativo do gráfico.

Relativamente à opção de resposta 3 “indiferente”, este está representado através da Geração Y (24%), Geração X (18%) e ainda pela Geração Z (11%), demonstrando que nestas três gerações, mais de 10% da população se coloca como indiferente no que diz respeito à forma como a Siemens Portugal comunica as suas estratégias e objetivos.

Por último, tendo em conta o eixo positivo do gráfico, este é o que apresenta maior realce, pois 89% da Geração Z concorda (56%) e concorda totalmente (33%) com a afirmação, 100% da Geração *Baby Boomer* escolheu a resposta 4 “concordo” e 72% da Geração X está de acordo (46%) e concorda totalmente (26%) com a mesma. Relativamente à Geração Y, esta representa uma percentagem de 61% do eixo positivo, sendo que 45% desta geração concorda e 16% concorda totalmente com a afirmação.

Gráfico 29 - Cruzamento entre variáveis Idade e Informação Organizacional



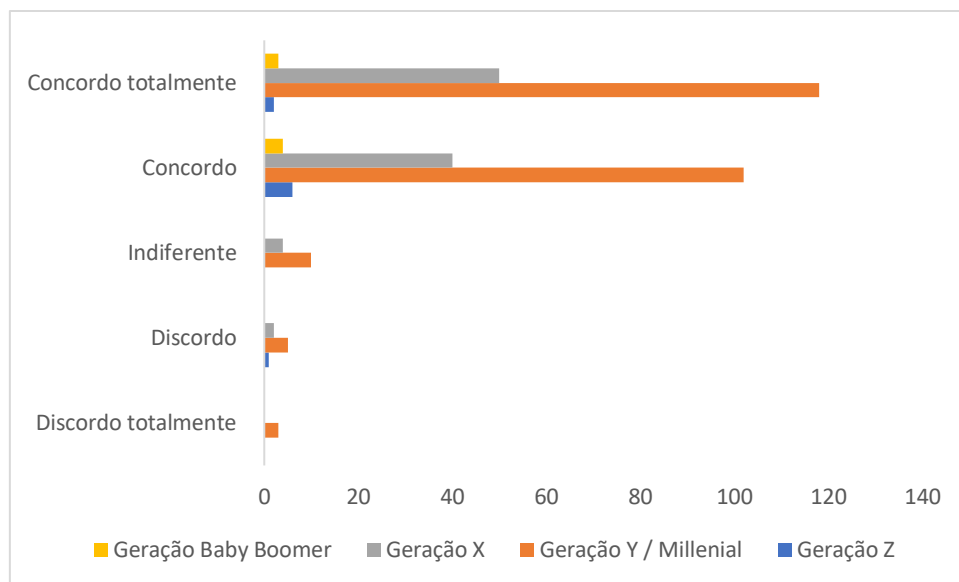
Fonte: Elaboração própria

De forma a se compreender a perceção das diferentes gerações relativamente à comunicação do subordinado, procedeu-se à elaboração do gráfico 30 para uma melhor compreensão dessa correlação. Como tal, é possível concluir que no que diz respeito ao eixo positivo, este é representado através de 100% da Geração *Baby Boomer*, 94% da Geração X, 92% da Geração Y e 89% da Geração Z. Como tal, nota-se que mais do que cerca de 90% das diferentes gerações se encontram do lado positivo do eixo do gráfico.

Relativamente à resposta do meio, este é apenas representado através da Geração Y (4%) e da Geração X (4%), sendo que, no que diz respeito às respostas 2 “discordo” e 1 “discordo totalmente”, apenas foram recolhidas as opiniões da Geração Y (3%), Geração X (2%) e Geração Z (11%), demonstrando desta forma que a maioria dos colaboradores representantes

das diferentes gerações apresentam um grau de concordância relativamente à comunicação do subordinado.

Gráfico 30 - Cruzamento entre variáveis Idade e Comunicação do Subordinado



Fonte: Elaboração própria

O seguinte gráfico 31 apresenta o cruzamento entre as variáveis “idade” e “*feedback* pessoal”, concluindo-se que a Geração *Baby Boomer*, Geração X e Geração Z não apresentam qualquer resposta no eixo negativo do gráfico, apresentando um nível de concordância bastante positivo relativamente à importância do *feedback*.

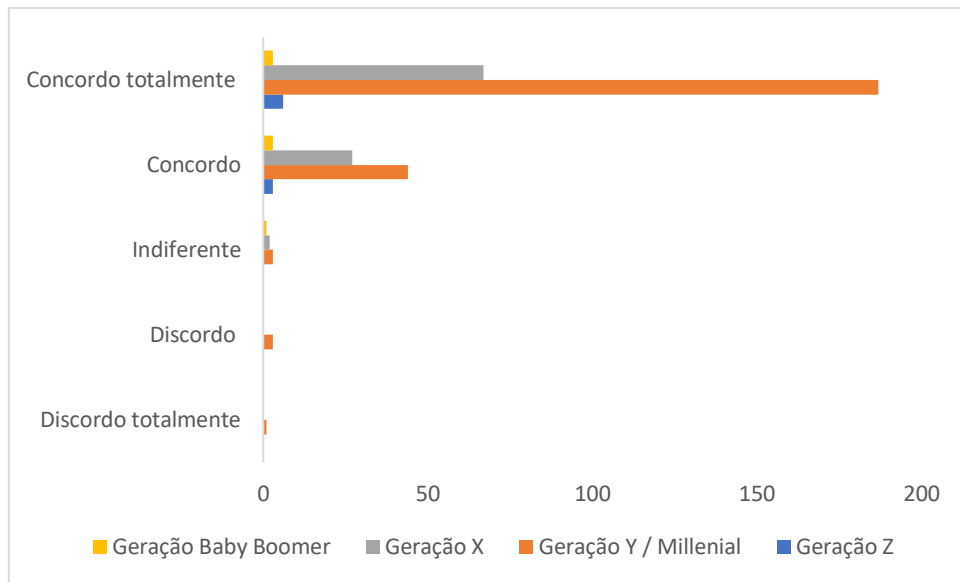
Como tal, 100% da Geração Z encontra-se do lado positivo do gráfico, onde 33% concorda e 67% concorda totalmente com a afirmação. A Geração X apresenta uma percentagem de 98% no eixo positivo, sendo que 28% concorda e 70% concorda totalmente com a mesma. Os restantes 2% desta geração encontram-se na resposta central do gráfico. Relativamente à Geração *Baby Boomer*, esta também apresenta um grau de concordância bastante positivo, pois 86% desta geração concorda (43%) e concorda totalmente (43%) com a importância que o *feedback* detém, sendo que os restantes 4% também se encontram no eixo central do gráfico.

Finalmente, relativamente à Geração Y, esta é a única que apresenta respostas das opções disponíveis na escala de Likert 5, sendo que 2% posiciona-se do lado negativo do

gráfico, 1% não apresenta opinião sobre a mesma e 97% concorda (18%) e concorda totalmente (79%) com a importância do *feedback* na organização.

Desta forma, é possível concluir que a maioria das respostas recolhidas pela amostra dos colaboradores da Siemens Portugal se encontram do lado do extremo positivo do gráfico, demonstrando a sua concordância com a relevância do *feedback* pessoal.

Gráfico 31 - Cruzamento entre variáveis Idade e Feedback Pessoal



Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a Comunicação Interna e as suas oito dimensões de estudo, procedeu-se ao cruzamento descritivo entre as variáveis de estudo e as respetivas gerações em causa, de forma a se obter um *score* geral (1-5) relativamente às perspetivas das diferentes gerações sobre as dimensões da comunicação interna.

Como tal, através da análise da tabela 14, constata-se que relativamente ao clima organizacional, os inquiridos pertencentes à Geração Z e Geração Y obtiveram respostas idênticas, isto é, 4,56 pontos em 5, alcançando assim o maior valor. Seguidamente encontra-se a Geração X com 4,49 ponto em 5 e, por último a Geração *Baby Boomer* com 4,43 pontos em 5.

No que diz respeito à Comunicação do Líder, a geração que avaliou a variável de forma mais positiva foi a Geração Z com 4,44 pontos em 5, seguidamente a Geração *Baby Boomer* com 4,33 pontos em 5 e logo depois a Geração X com 4,28 pontos em 5. Em último lugar encontra-se a Geração Y com 4,19 pontos, contudo, todas elas se encontram acima da média (4,31 em 5).

Relativamente à Integração Organizacional, é a Geração *Baby Boomer* que representa o valor mais elevado (4,57 pontos em 5) e logo a seguir vem a Geração X com 4,15 pontos em 5 e a Geração Z com 4,11 pontos em 5. Por último, é a Geração Y que apresenta o valor mais baixo, nomeadamente 3,99 pontos em 5, mas, ainda assim encontram-se todas acima da média (4,21 em 5).

No que diz respeito à variável Qualidade dos Media, é a Geração Z que apresenta o valor maior, nomeadamente 4,44 pontos em 5. Seguidamente posiciona-se a Geração *Baby Boomer* com 4,29 pontos em 5 e logo a seguir a Geração X com 4,24 pontos em 5. Por último, com 4,02 pontos em 5, encontra-se a Geração Y, demonstrando que todas as gerações se encontram acima da média (4,25 em 5).

Relativamente à Comunicação entre Colaboradores, os valores foram bastante parecidos, sendo que é a Geração X que apresenta o valor mais elevado, isto é, 4,61 pontos em 5. Logo de seguida posiciona-se a Geração *Baby Boomer* com 4,57 pontos em 5 e a Geração Y com 4,56 pontos em 5. Por último surge a Geração Z com 4,55 pontos em 5, demonstrando, novamente, que todas as gerações se encontram acima da média (4,57 em 5).

No que diz respeito à Informação Organizacional, esta é a dimensão que apresenta os valores mais baixos relativamente às restantes sete dimensões da Comunicação Interna, mas mesmo assim não há nenhuma geração que se encontre abaixo da média esperada. Como valor mais elevado é a Geração Z que se destaca, sendo que apresenta uma pontuação de 4,22 em 5. Seguidamente apresenta-se a Geração *Baby Boomer* com 4 pontos em 5 e a Geração X com 3,88 pontos em 5. Por último, é a Geração Y que apresenta o valor mais baixo, nomeadamente 3,61 pontos em 5.

Ao considerar a dimensão Comunicação do Subordinado, chega-se à conclusão que é a Geração X que apresenta o valor mais elevado, isto é, 4,44 pontos em 5 e, logo a seguir surge

a Geração *Baby Boomer* com 4,43 pontos em 5. Seguidamente é a Geração Y que se manifesta com 4,37 pontos em 5 e, por último, a Geração Z apresenta um *score* de 4 pontos em 5, demonstrando, mais uma vez, que todas as gerações se encontram acima da média (4,31 em 5).

Finalmente, em relação ao *Feedback* pessoal, a faixa etária que representa o valor mais elevado é a Geração Z com 4,74 pontos em 5, seguidamente a Geração Y com 4,67 pontos em 5 e depois a Geração X com 4,66 pontos em 5. Por último, mas com um valor pouco abaixo dos restantes, é a Geração *Baby Boomer* que se manifesta com 4,5 pontos em 5. Mais uma vez, todas as gerações se posicionam acima da média (4,64 em 5).

Por último, é ainda importante realçar que, relativamente à variável de estudo Comunicação Interna, a geração que apresenta o *score* geral mais elevado é a Geração *Baby Boomer* com 4,39 pontos em 5, seguidamente surge a Geração Z com 4,38 pontos em 5 e logo a seguir a Geração X com 4,34 pontos em 5. Por último é a Geração Y que surge com 4,25 pontos em 5, demonstrando claramente que as quatro gerações presentes na organização se apresentam acima da média, apresentando valores positivos.

Atendendo ao *score* geral das dimensões, chega-se à conclusão de que a dimensão com a pontuação mais elevada é o “*feedback* pessoal” (4,64), seguidamente a “comunicação entre colaboradores” (4,57), depois o “clima organizacional” (4,51) e ainda a “comunicação do líder” e a “comunicação do subordinado” ambas com 4,31 pontos em 5.

Logo a seguir surge a dimensão “qualidade dos media” (4,25) e a “integração organizacional” (4,21) e, finalmente, a dimensão “informação organizacional” é a única que apresenta um valor abaixo de 4, nomeadamente 3,93 pontos em 5.

No entanto, segundo a percepção das diferentes gerações relativamente às dimensões da comunicação interna, todas elas aparentam estar avaliadas acima da média.

Tabela 14 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Idade e a Comunicação Interna

	Geração Z	Geração Y / Millennial	Geração X	Geração Baby Boomer	Score geral (1-5)
Clima Organizacional	4,56	4,56	4,49	4,43	4,51
Comunicação do Líder	4,44	4,19	4,28	4,33	4,31
Integração Organizacional	4,11	3,99	4,15	4,57	4,21
Qualidade dos Media	4,44	4,02	4,24	4,29	4,25
Comunicação entre Colaboradores	4,55	4,56	4,61	4,57	4,57
Informação Organizacional	4,22	3,61	3,88	4,00	3,93
Comunicação do Subordinado	4,00	4,37	4,44	4,43	4,31
Feedback Pessoal	4,74	4,67	4,66	4,50	4,64
Score geral (1-5)	4,38	4,25	4,34	4,39	

Fonte: Elaboração própria

Após se realizar uma análise pormenorizada relativamente ao cruzamento entre a variável “idade” e as dimensões da comunicação interna, é necessário recorrer ao coeficiente de correlação de Pearson de forma a que seja possível validar as correlações entre as diferentes dimensões de estudo e a variável “idade”. Os valores obtidos por este cálculo variam entre -1 e 1, sendo que -1 corresponde a uma correlação perfeita negativa, 0 a uma ausência de correlação e 1 a uma correlação perfeita positiva (Bryman & Cramer, 2001). Assim, apresenta-se, numa primeira fase, o cálculo da correlação de Pearson no que diz respeito às dimensões da comunicação interna e a idade dos colaboradores/respectivas gerações.

Tabela 15 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Idade e Comunicação Interna

Variável de Estudo	Correlação de Pearson	Interpretação
Clima Organizacional	0.026774	Não aparenta haver uma correlação entre idade e clima organizacional
Comunicação do Líder	0.021642	Não aparenta haver uma correlação entre idade e comunicação do líder

Idade	Integração Organizacional	0.096694	Não aparenta haver uma correlação entre idade e integração organizacional
	Qualidade dos Media	0.082732	Não aparenta haver uma correlação entre idade e qualidade dos media
	Comunicação entre colaboradores	0.035574	Não aparenta haver uma correlação entre idade e comunicação entre colaboradores
	Informação Organizacional	0.088793	Não aparenta haver uma correlação entre idade e informação organizacional
	Comunicação do Subordinado	0.065623	Não aparenta haver uma correlação entre idade e comunicação do subordinado
	<i>Feedback</i> pessoal	-0.07863	Não aparenta haver uma correlação entre idade e comunicação do subordinado

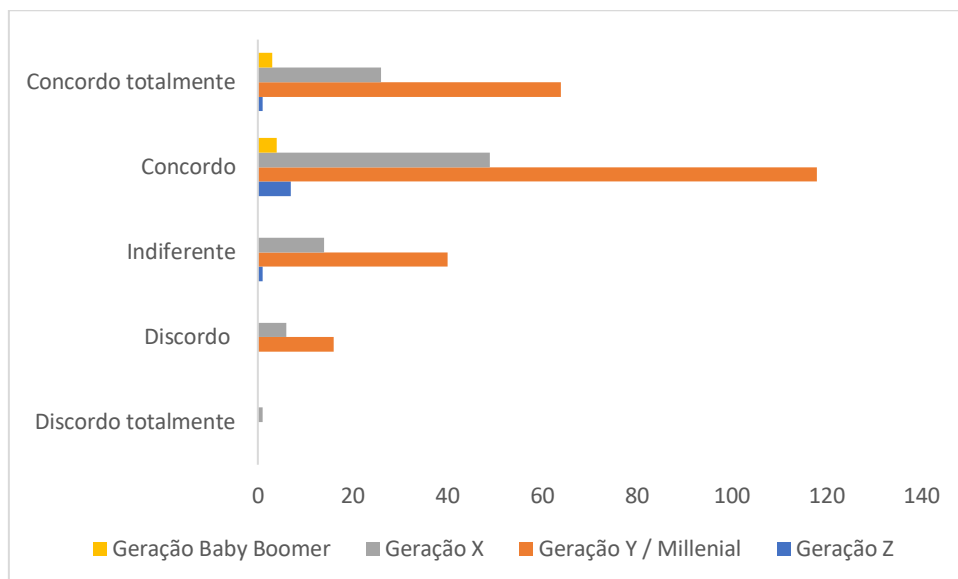
Fonte: Elaboração própria

Posteriormente, passa-se à análise do cruzamento entre as variáveis “idade” e “autonomia”, sendo que se identifica que a Geração X é a única que está presente nas cinco opções de resposta diferentes, representando 7% no eixo negativo e 78% no eixo positivo, sendo que os restantes 15% se manifestam na resposta 3 “indiferente”.

Relativamente à Geração *Baby Boomer*, esta apresenta 100% das suas respostas no eixo positivo do gráfico, demonstrando concordância (57%) e total concordância (43%) relativamente à relevância do seu papel nas decisões organizacionais importantes. Tendo em conta a Geração Z, esta está representada através de 89% no lado positivo do gráfico e os restantes 11% estão representados na resposta 3 “indiferente”.

Por último, a Geração Y representa 76% no eixo positivo, sendo que 27% concorda com a afirmação e 49% concorda totalmente com a mesma. Relativamente à parte central do gráfico, esta geração apresenta uma percentagem de 17% e os restantes 7% posicionam-se na resposta 2 “discordo”.

Gráfico 32 - Cruzamento entre variáveis Idade e Autonomia



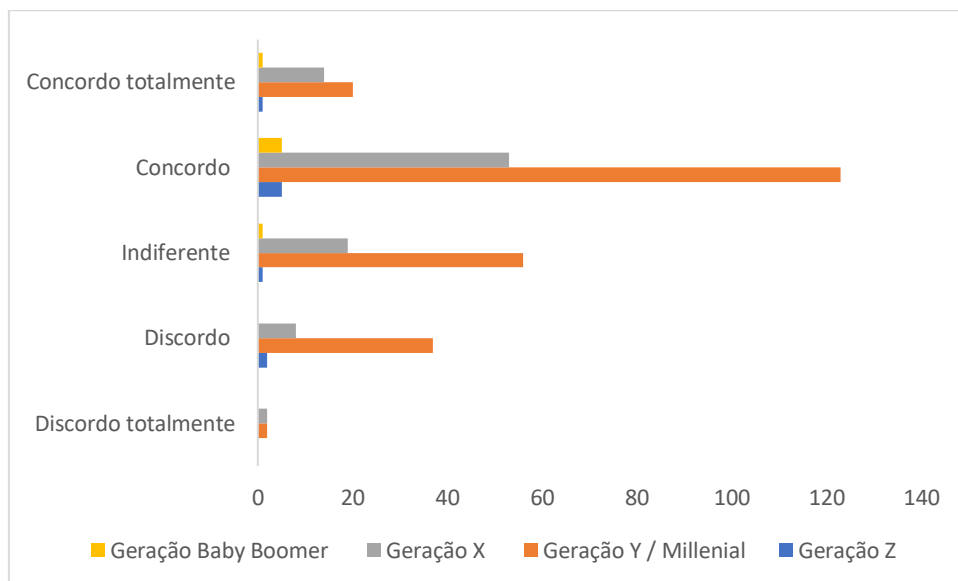
Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao cruzamento entre as variáveis “idade” e “orientação externa”, a análise do seguinte gráfico 33 demonstra como a Geração X e a Geração Y se posicionam nos cinco graus de concordância possíveis. Como tal, a Geração X é representada através de 10% no eixo negativo e 70% no eixo positivo, sendo que os restantes 20% encontram-se na opção de resposta 3 “indiferente”. Relativamente à Geração Y, esta está representada através de 16% no eixo negativo e apresenta uma percentagem de 60% no lado positivo do gráfico e, os restantes 24% estão posicionados no eixo central.

Ao considerar a Geração *Baby Boomer*, nota-se que esta apenas manteve as suas respostas do lado positivo e central do gráfico, sendo que 86% das respostas se encontram no eixo positivo e 14% no eixo central, não apresentando qualquer resposta referente ao eixo negativo.

Por último, a Geração Z é representada através de 67% na resposta 4 “concordo” (56%) e 5 “concordo totalmente” (11%) e, no que diz respeito ao eixo negativo, esta geração representa 22% e os restantes 11% encontram-se no eixo médio.

Gráfico 33 - Cruzamento entre variáveis Idade e Orientação Externa



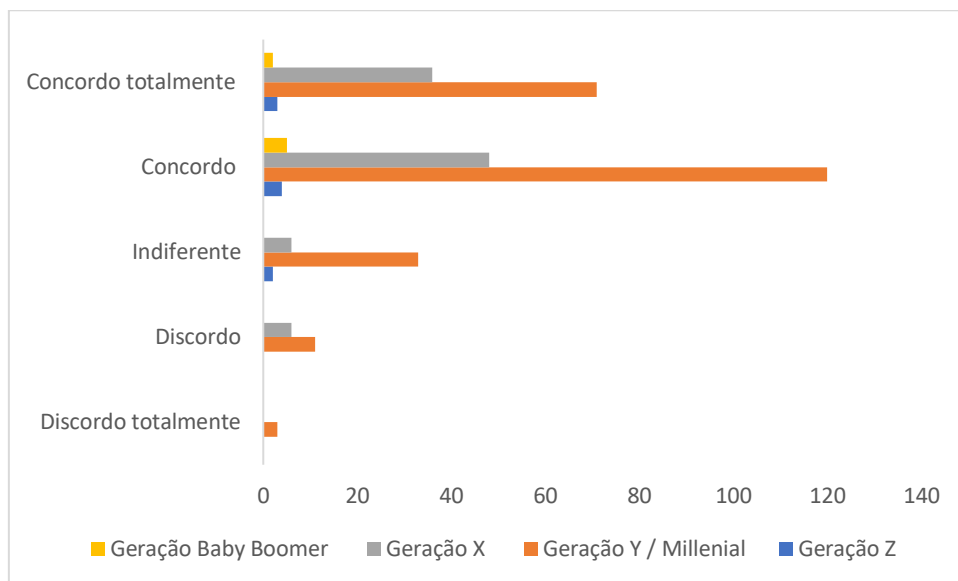
Fonte: Elaboração própria

Ao observar o gráfico 34, identifica-se que a Geração Y e a Geração X são as únicas que disponibilizam respostas nos dois lados do gráfico, isto é, 86% da Geração X sente-se à vontade de comunicar com os colegas de outros departamentos e 6% discorda com a afirmação.

Relativamente à Geração Y, 80% concorda (50%) e concorda totalmente (30%) com a mesma, sendo que também 6% discorda (5%) e discorda totalmente (1%) com a afirmação. Em relação à opção central, a Geração X representa 6% e a Geração Y 14%.

Tendo em conta as restantes gerações presentes no gráfico, pode-se concluir que 100% da Geração *Baby Boomer* concorda (71%) e concorda totalmente (29%) com esta afirmação, demonstrando total concordância com a mesma. E, por último, ao considerar a Geração Z, conclui-se que esta está representada através de 78% no eixo positivo (44%) e extremo positivo (34%) e os restantes 22% concentram-se no eixo do meio.

Gráfico 34 - Cruzamento entre variáveis Idade e Coordenação Interdepartamental



Fonte: Elaboração própria

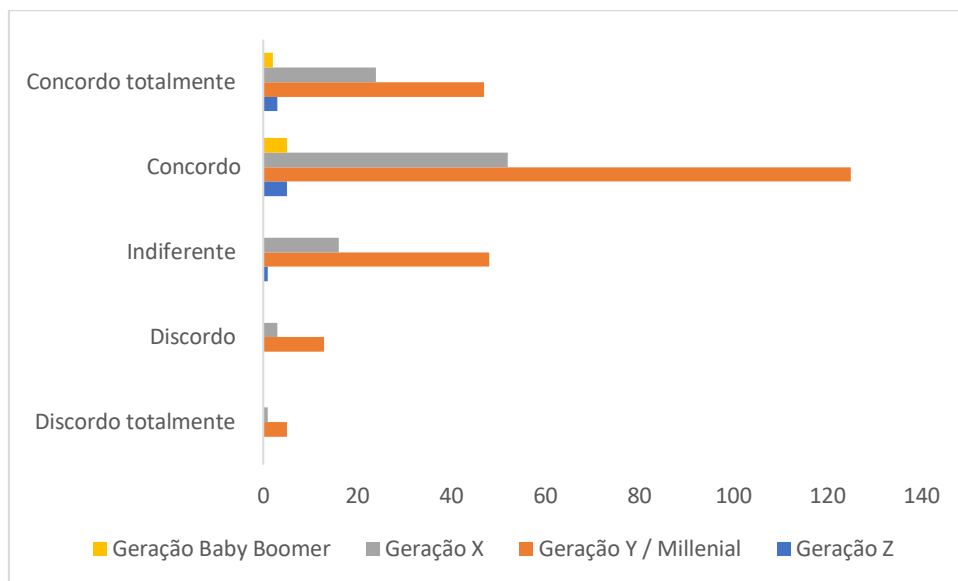
Relativamente ao gráfico 35, este demonstra o cruzamento das variáveis “idade” e “orientação dos recursos humanos”, sendo que se pretende entender a percepção das diferentes gerações relativamente a esta dimensão da cultura organizacional.

Como tal, em relação à Geração Z, esta está presente nos três primeiros eixos, sendo que no eixo do extremo positivo representa 33%, no eixo do “concordo” representa 56% e, finalmente, no eixo central representa 11%.

Em relação à Geração Y, esta encontra-se em todos os eixos do gráfico, nomeadamente através de 20% na resposta 5 “concordo totalmente”; 53% na opção 4 “concordo”, 20% no eixo central, 5% na opção 2 “discordo” e, finalmente, 2% no extremo negativo.

Identicamente, a Geração X está presente nos cinco diferentes eixos do gráfico, sendo que esta representa 25% do extremo positivo, 54% do valor 4 “concordo”, 17% do eixo central e, relativamente ao eixo negativo, esta está representada através de 3% no valor 2 “discordo” e 1% no valor 1 “discordo totalmente”.

Gráfico 35 - Cruzamento entre variáveis Idade e Orientação dos Recursos Humanos



Fonte: Elaboração própria

Ao analisar o cruzamento entre as variáveis “idade” e “orientação para a melhoria” através do gráfico 36, chega-se, desde já, à conclusão que nenhuma faixa etária optou por escolher o extremo negativo “discordo totalmente”, demonstrando assim que a maioria dos inquiridos têm um grau de concordância elevado no que diz respeito a esta dimensão da cultura organizacional.

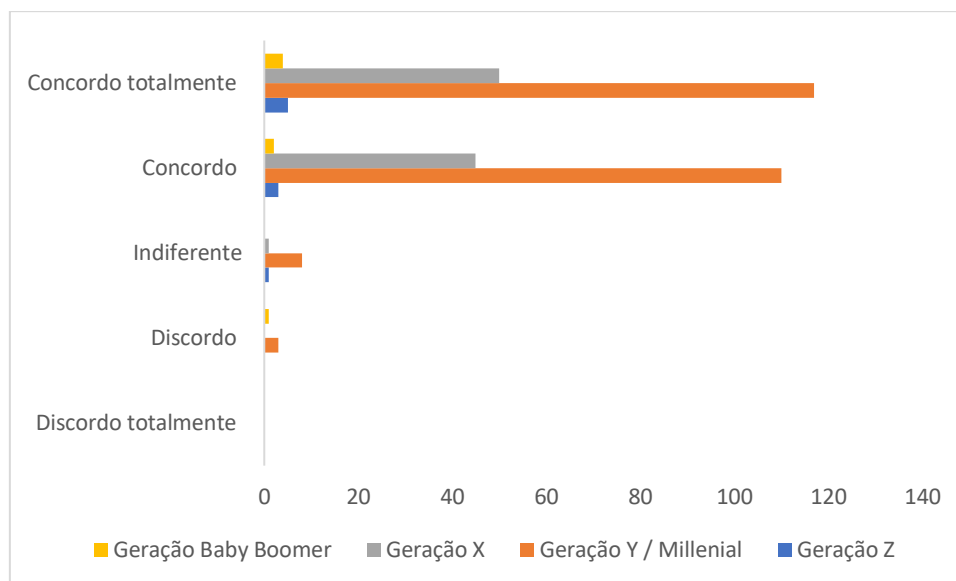
Desta forma, identifica-se que apenas a Geração Y e a Geração *Baby Boomer* apresentam uma pequena amostra no eixo negativo do gráfico, nomeadamente 1% na Geração Y e 14% na Geração *Baby Boomer*.

Tirando as duas gerações já mencionadas, os valores relativos a esta dimensão foram bastante positivos, sendo que 99% da Geração X encontra-se do lado positivo do gráfico, 86% dos *Baby Boomers* optaram por escolher o valor 4 (29%) e o valor 5 (57%), 89% da Geração Z escolheu manter-se do lado do eixo positivo. E, finalmente, 95% da Geração Y respondeu “concordo” (46%) e “concordo totalmente” (49%) no que diz respeito à análise crítica que os colaboradores fazem sobre o seu desempenho.

No eixo central apenas estão presentes três gerações, nomeadamente a Geração X (1%), Geração Y (3%) e a Geração Z (11%), demonstrando então claramente que mais do que

85% dos inquiridos representantes das quatro gerações assumem um grau de concordância bastante positivo no que diz respeito à dimensão “orientação para a melhoria”, concluindo, desta forma, a análise da variável Cultura Organizacional.

Gráfico 36 - Cruzamento entre variáveis Idade e Orientação para a melhoria



Fonte: Elaboração própria

De forma a se considerar a Cultura Organizacional e as suas cinco dimensões, elaborou-se a tabela 16 onde o cruzamento descritivo entre as variáveis de estudo e as respectivas gerações são avaliadas num *score* geral (1-5), de forma a se compreender a perceção das diferentes gerações sobre as dimensões de estudo.

Assim, analisa-se que a “autonomia” assume valores mais altos na geração mais antiga, isto é, Geração *Baby Boomer* com 4,43 pontos em 5. Logo de seguida é Geração Z que surge com o valor 4 em 5 e, seguidamente a Geração X com 3,97 pontos em 5. E, finalmente, a Geração Y com 3,96 pontos em 5. Ainda assim, todas as gerações demonstram valores acima da média relativamente à dimensão de análise.

Relativamente à dimensão “orientação externa”, esta obtém o *score* mais elevado na Geração *Baby Boomer* com 4 pontos em 5, seguidamente surge a Geração X com 3,72 pontos em 5 e a Geração Z com 3,56 pontos. Por último é a Geração Y que se faz erguer com 3,51

pontos em 5, contudo, todas as gerações se apresentam acima da média no que diz respeito à dimensão de estudo (3,67 em 5).

De seguida, ao considerar a dimensão “coordenação interdepartamental”, chega-se à conclusão que é novamente a Geração *Baby Boomer* que assume o valor mais elevado, nomeadamente 4,29 pontos em 5. Logo a seguir é a Geração X que ganha realce com os seus 4,19 pontos em 5 e depois a Geração Z com 4,11. Por último surge a Geração Y com 4,03, sendo que todas as gerações se posicionam acima do 4, demonstrando o grau de concordância acima da média de todas as diferentes gerações (4,16 em 5).

Em relação à “orientação dos recursos humanos”, é a Geração *Baby Boomer* que apresenta o valor mais elevado, nomeadamente 4,29 pontos em 5, sendo que logo a seguir surge a Geração Z com 4,22 pontos em e a Geração X com 3,99 pontos. Por último, é a Geração Y que se manifesta com 3,82 pontos em 5, contudo, todas as gerações avaliaram a dimensão com um valor acima da média, apesar de ser o mais baixo das cinco dimensões presentes (3,67).

Por último, ao considerar a dimensão “orientação para a melhoria”, chega-se à conclusão que desta vez é a Geração X que atribui o valor mais elevado, nomeadamente 4,51 pontos em e, logo de seguida surge a Geração Y com 4,46 pontos em 5. Seguidamente é a Geração Z que se manifesta com 4,44 pontos e, por último surge a Geração *Baby Boomer* com 4,29 pontos em 5. É importante ainda referir que também esta dimensão se encontra acima da média, sendo que alcançou uma média de 4,43 através da avaliação das diferentes faixas etárias.

Finalmente, resta ainda identificar a dimensão com recolheu o *score* mais elevado, sendo que foi a “orientação para a melhoria” que alcançou o valor mais alto (4,43). Seguidamente surge a dimensão “coordenação interdepartamental” com 4,16 pontos e logo a seguir a “autonomia” com 4,09 pontos. Depois manifesta-se a dimensão “orientação dos recursos humanos” com 4,08 pontos e, por último surge a “orientação externa” com 3,67 pontos em 5, demonstrando então que o grau de concordância dos inquiridos está, novamente, acima da média.

Tabela 16 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Idade e Cultura Organizacional

	Geração Z	Geração Y / Millenial	Geração X	Geração Baby Boomer	Score geral (1-5)
Autonomia	4,00	3,96	3,97	4,43	4,09
Orientação Externa	3,56	3,51	3,72	4,00	3,67
Coordenação Interdepartamental	4,11	4,03	4,19	4,29	4,16
Orientação dos RH	4,22	3,82	3,99	4,29	4,08
Orientação para a melhoria	4,44	4,46	4,51	4,29	4,43
Score geral (1-5)	4,06	3,96	4,07	4,26	

Fonte: Elaboração própria

Após ter sido realizada uma análise pormenorizada ao cruzamento entre a variável “idade” e “cultura organizacional”, procedeu-se a elaboração da seguinte tabela 17, onde serão validados os coeficientes de correlação de Pearson. Ao verificar os coeficientes presentes na tabela, confirma-se que é apenas a correlação entre “idade” e “orientação externa” que apresenta uma correlação ligeiramente positiva (0.114859), sendo que quanto maior for a orientação externa, maior a idade do inquirido.

Tabela 17 – Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Idade e Cultura Organizacional

	Variável de Estudo	Correlação de Pearson	Interpretação
Idade	Autonomia	0.033225	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e a autonomia
	Orientação Externa	0.114859	Ligeiramente positiva: Existe uma ligeira correlação positiva entre as variáveis Idade e Orientação Externa, i.e., a quanto maior a

			orientação externa, maior é a sua idade
	Coordenação Interdepartamental	0.080871	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e coordenação interdepartamental
	Orientação dos Recursos Humanos	0.075353	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e a orientação dos recursos humanos
	Orientação para a melhoria	0.029235	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e a orientação para melhoria

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, passa-se à análise da última variável de estudo, isto é, os níveis de *engagement*. Como tal, surge o gráfico 37 que apresenta o cruzamento das variáveis “idade” e “vigor”. Assim, nota-se que, relativamente à Geração Z, esta surge no valor 5 “concordo totalmente” através de 22% e no 4 “concordo” através de 67%, alcançando uma percentagem de 89% no lado positivo do gráfico. Relativamente aos restantes 11%, estes encontram-se no valor 3 “indiferente”.

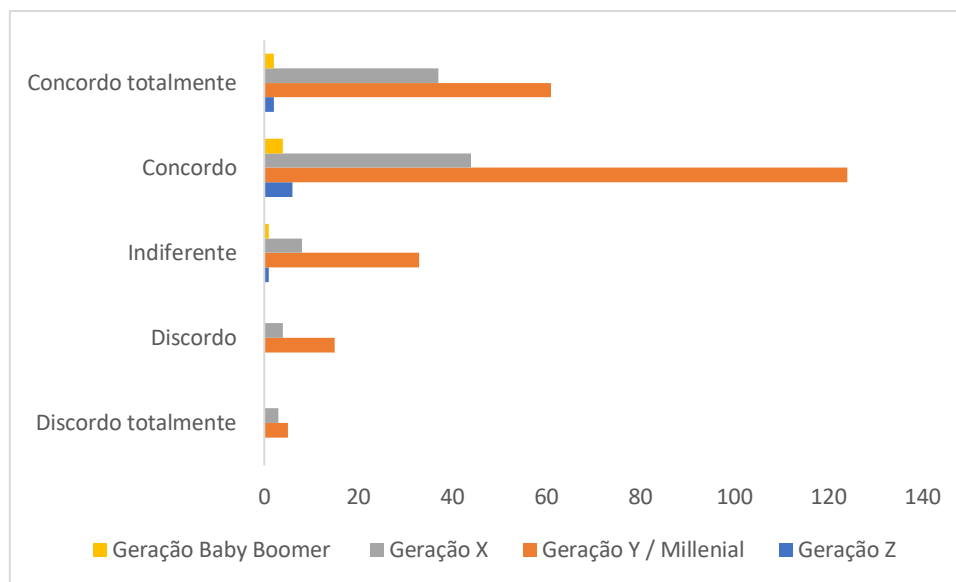
Ao abordar a Geração Y, nota-se que esta está presente em todos os cinco graus de concordância disponíveis para avaliação. Como tal, este representa uma percentagem de 78% no lado positivo do gráfico, nomeadamente 52% atribuído ao valor 4 e 26% ao valor 5. Tendo em conta o eixo central, esta geração representa 14% no mesmo e, relativamente ao eixo negativo, esta está representada através de 6% no valor 2 “discordo” e 2% no valor 1.

Em relação à Geração X, esta também apresenta a maioria das suas respostas no eixo positivo do gráfico, nomeadamente 85% do valor 4 (46%) e do valor 5 (39%) e a restante percentagem é dividida entre os restantes graus de concordância, sendo que representa 8% do eixo central, 4% do valor 2 e 3% do valor 1.

Por último, no que diz respeito à Geração *Baby Boomer*, esta encontra-se maioritariamente no lado positivo do gráfico, sendo que está representada através de 57% no

valor 4 “concordo” e 29% no valor 5 “concordo totalmente”. Os restantes 14% estão identificados no eixo central do gráfico.

Gráfico 37 - Cruzamento entre variáveis Idade e Vigor



Fonte: Elaboração própria

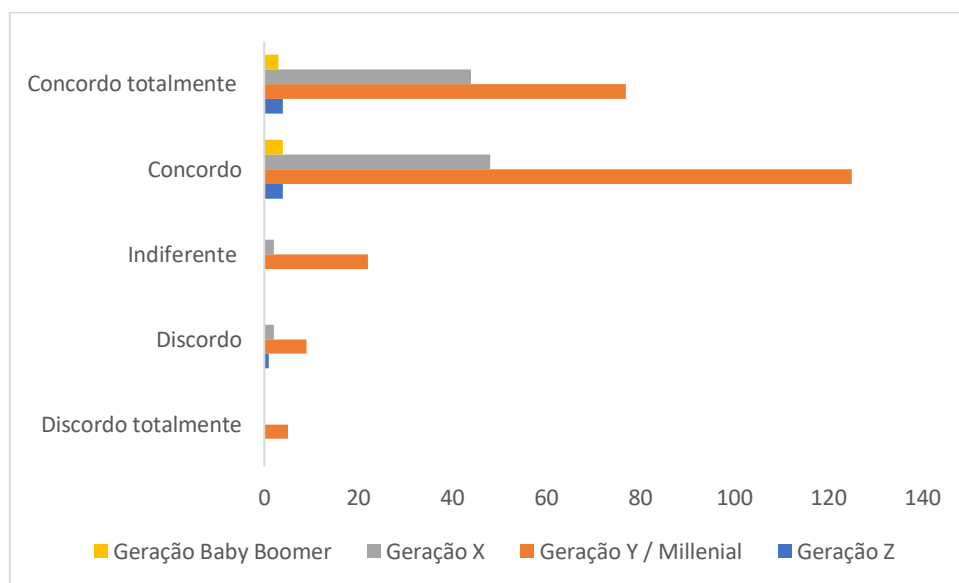
O seguinte gráfico 38 demonstra o cruzamento entre as variáveis “idade” e “dedicação”, de forma a se chegar à conclusão que 100% dos *Baby Boomers* se encontram no lado positivo do gráfico, isto é, 43% optou pelo valor 5 “concordo totalmente” e 57% pelo valor 4 “concordo”.

A Geração X também optou por escolher maioritariamente o lado positivo do gráfico, sendo que 96% se divide entre o valor 5 (46%) e o valor 4 (50%). Os restantes valores são possíveis de encontrar no eixo central (2%) e no valor 2 “discordo” (2%).

Considerando a Geração Y, chega-se à conclusão de que esta é a única que apresentou respostas nas cinco opções possíveis, no entanto, é o eixo positivo que se destaca nesta geração. Como tal, verificou-se que 53% escolheu o valor 4 “concordo”, 32% o valor 5 “concordo totalmente” e, no que diz respeito ao eixo do meio, este representa 9% das respostas recolhidas por esta faixa etária. Relativamente ao lado negativo do gráfico, verifica-se que 4% atribuiu o valor 2 “discordo” e os restantes 2% atribuíram o valor 1 “discordo totalmente”.

Finalmente, a Geração Z também se encontra maioritariamente do lado positivo do gráfico, sendo que 89% “concorda totalmente” (44%) e “concorda” (44%) com o facto de que o trabalho que executa faz sentido e tem um propósito, sendo que os restantes 11% atribuíram o valor 2 “discordo” à afirmação.

Gráfico 38 - Cruzamento entre variáveis Idade e Dedicção



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 39 analisa o cruzamento entre as variáveis “idade” e “absorção”, levando então ao final do cruzamento das dimensões dos níveis de *engagement*. Como tal, pode-se concluir que, tendo em conta a Geração Z, esta evidencia-se apenas no lado positivo do gráfico, sendo que atribuiu 78% ao valor 4 “concordo” e 22% ao valor 5 “concordo totalmente”.

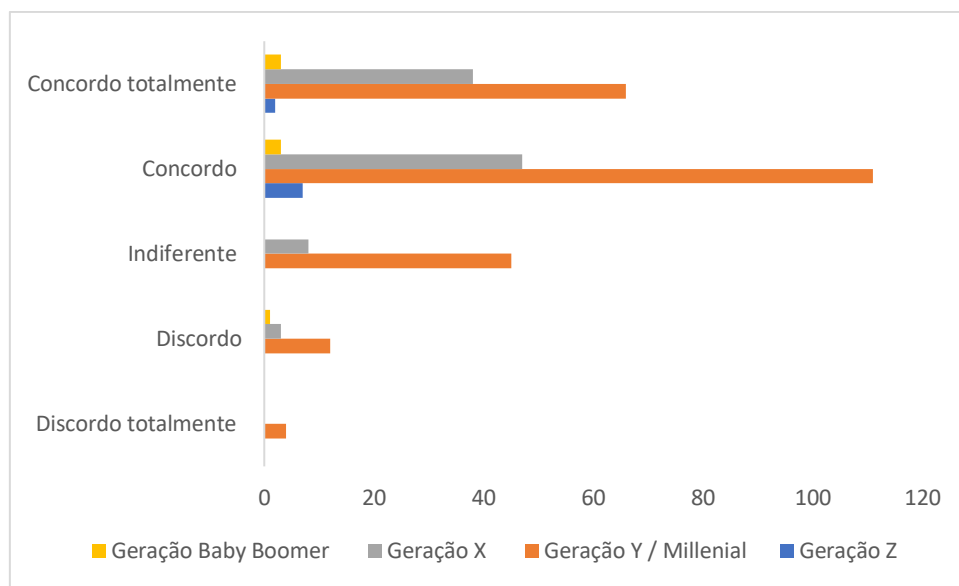
Já a Geração Y é possível ser identificada em todos os cinco graus de concordância disponíveis, sendo que 2% atribuiu o valor 1 “discordo totalmente”, 5% o valor 2 “discordo” e 19% o valor central “indiferente”. Tendo em conta o lado positivo, este é o que está representado pela maioria dos inquiridos, sendo que 47% atribuiu o valor 4 “concordo” e 28% optou por se manter no extremo positivo.

Relativamente à Geração X, os inquiridos atribuíram 3% ao valor 2 “discordo” e 8% ao valor central, sendo que a maioria se encontra do lado positivo do gráfico. Como tal, 49%

encontra-se no valor 4 “concordo” e os restantes 40% optaram por se manter no lado do extremo positivo.

Finalmente, a Geração *Baby Boomer* também se encontra maioritariamente do lado positivo, sendo que 86% atribuíram o valor 4 (43%) e o valor 5 (43%) e os restantes 14% estão identificados no eixo central do gráfico.

Gráfico 39 - Cruzamento entre variáveis Idade e Absorção



Fonte: Elaboração própria

De modo a compreender o cruzamento descritivo entre a variável “idade” e as dimensões do “*engagement*”, procedeu-se à elaboração da tabela 18 de forma a que esta se torne mais evidente.

Como tal, nota-se que é a variável “dimensão” que obteve o valor mais elevado da escolha dos inquiridos, sendo que foi a Geração *Baby Boomer* que lhe atribuiu maior valor (4,43), seguindo pela Geração X (4,39), Geração Z (4,22) e, finalmente a Geração Y que atribuiu 4,09 pontos em 5.

Em segundo lugar encontra-se a variável “Absorção” com 4,14 pontos em 5, sendo que a geração que lhe atribuiu valores mais elevados foi a X (4,25), logo de seguida a Geração

Z (4,22) e a Geração *Baby Boomer* (4,14). Por último é a Geração Y que surge com o valor mais baixo, nomeadamente 3,94 pontos em 5.

Por fim, é a variável “Vigor” que surge com um *score* geral de 4,08 pontos em 5, sendo que foram os *Baby Boomers* que lhe atribuíram maior valor (4,14), seguindo-se pela Geração X (4,13) e pela Geração Z (4,11). Finalmente, são os *Millenials* que atribuem o valor mais baixo, isto é, 3,93 pontos em 5.

No entanto, ao analisar o *score* geral das diversas gerações chega-se à conclusão que nenhuma se encontra a baixo da média, sendo que a que atribuiu o valor mais alto aos níveis de *engagement* foi a Geração X com 4,26 pontos em 5, seguidamente a Geração *Baby Boomer* com 4,24 pontos em 5 e a Geração Z com 4,18 pontos em 5.

Por último manifesta-se a Geração Y com 3,99 pontos em 5. Mesmo assim, nenhuma das gerações se encontra abaixo da média no que diz respeito às diferentes dimensões do *engagement*, demonstrando, desta forma, graus de concordância elevados.

Tabela 18 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Idade e as dimensões dos níveis de *Engagement*

	Geração Z	Geração Y / <i>Millenial</i>	Geração X	Geração <i>Baby</i> <i>Boomer</i>	<i>Score</i> geral (1-5)
Vigor	4,11	3,93	4,13	4,14	4,08
Dedicação	4,22	4,09	4,39	4,43	4,28
Absorção	4,22	3,94	4,25	4,14	4,14
<i>Score</i> geral (1-5)	4,18	3,99	4,26	4,24	

Fonte: Elaboração própria

Ao verificar a tabela 19, nota-se que o coeficiente de correlação de Pearson foi calculado para as três dimensões dos níveis de *engagement* e as respetivas gerações. Assim, conclui-se que existe uma correlação ligeiramente positiva entre a dimensão “dedicação” e “idade”, nomeadamente de 0.14944, o que leva à conclusão que quanto maior a dedicação do

colaborador, maior a sua idade. Na mesma tabela verifica-se uma segunda correlação ligeiramente positiva, nomeadamente entre as dimensões “dedicação” e “idade” (0.1246), interpretando que quanto maior a absorção do colaborador, também maior a sua idade.

Tabela 19 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Idade e níveis de *Engagement*

	Variável de Estudo	Correlação de Pearson	Interpretação
Idade	Vigor	0.079491	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e vigor
	Dedicação	0.14944	Ligeiramente positiva: Existe uma ligeira correlação positiva entre as variáveis Idade e Dedicação, i.e., a quanto maior a dedicação do colaborador, maior é a sua idade
	Absorção	0.1246	Ligeiramente positiva: Existe uma ligeira correlação positiva entre as variáveis Idade e Absorção, i.e., quanto maior a absorção do colaborador, maior é a sua idade

Fonte: Elaboração própria

3.2. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade na Siemens Portugal” e os dados gerais do estudo

No que se refere à variável “Antiguidade”, analisa-se, num primeiro momento, o cruzamento descritivo entre esta e a Comunicação Interna, através da seguinte tabela 20 que permite confirmar numericamente as classificações obtidas pelos inquiridos, como também perspetiva o posicionamento de cada grupo em relação à média da comunicação interna total.

Como tal, verifica-se que, relativamente à dimensão “clima organizacional”, foram os colaboradores que trabalham na Siemens Portugal há menos de 1 ano que apresentaram a classificação com número mais elevado (4,61). Logo de seguida, os inquiridos que trabalham entre 7 a 10 anos apresentam um valor de 4,5 pontos em 5 no que diz respeito à dimensão de estudo. Depois surgem os inquiridos que trabalham na organização entre 1 a 3 anos, nomeadamente com 4,44 pontos em 5 e aqueles que são colaboradores da Siemens Portugal entre 4 a 6 anos com 4,42 pontos em 5. Finalmente, os inquiridos que apresentaram o valor mais baixo foram os que trabalham na organização há mais de 10 anos, mas, nenhum grupo apresentou valores abaixo de 4 pontos, alcançando um *score* geral de 4,47 pontos em 5, demonstrando a concordância face ao clima organizacional na Siemens Portugal.

A dimensão “comunicação do líder” apresenta o valor mais elevado através dos inquiridos que trabalham na Siemens Portugal no intervalo de 1 a 3 anos e de 4 a 6 anos, ambos com uma pontuação de 4,39 em 5. Seguidamente são os colaboradores que trabalham na organização entre 7 e 10 anos que avaliaram a comunicação do líder com 4,35 pontos em 5 e, logo a seguir, os que lá trabalham há menos de 1 ano que apresentam uma pontuação de 4,34. Por último, são novamente aqueles que trabalham há mais de 10 anos que avaliaram o valor mais baixo, nomeadamente 4,31. No entanto, a pontuação recolhida por todos os grupos é bastante parecida e, novamente, não apresentam valores abaixo da média, sendo que o *score* geral alcançado é 4,36 pontos em 5.

Tendo em conta a “integração organizacional”, esta também apresenta valores positivos, em que o grupo que demonstrou valores mais elevados foram os inquiridos que trabalham há mais de 10 anos na Siemens Portugal, diferenciando-se desta vez das duas dimensões já referidas, pois até agora tinham sido o grupo que tinha apresentado os valores mais baixos dos cinco. Seguidamente foram os colaboradores que pertencem há Siemens Portugal há menos de 1 ano que avaliaram esta dimensão, nomeadamente com 4,06 pontos em 5. De seguida surge o grupo de colaboradores que trabalha na organização entre 1 a 3 anos com 3,99 pontos e os que trabalham entre 7 a 10 anos com 3,95 pontos. Por último, são os colaboradores que trabalham entre 4 e 6 anos na organização que surgem com uma pontuação de 3,91 pontos em 5. Estes últimos apresentam valores abaixo de 4, mas, no entanto, todos eles se encontram acima

da média, apresentando um *score* geral de 4,04 pontos em 5, logo, um grau de concordância positivo no que diz respeito à integração organizacional.

Relativamente à “qualidade dos media”, é o grupo que trabalha na Siemens Portugal há menos de 1 ano que apresenta o valor mais elevado, nomeadamente 4,24 pontos em 5. Seguidamente, os colaboradores que trabalham entre 1 e 3 anos na organização apresentaram o segundo valor mais elevado, isto é, 4,13 pontos em 5. De seguida surgem os colaboradores que trabalham entre 4 e 6 anos na organização com 4,09 pontos e os com mais de 10 anos de casa com 4,01 pontos em 5. Todos os grupos encontram-se acima do valor 4, à exceção dos que trabalham entre 7 e 10 anos que apresentaram o valor médio de 3,80 pontos em 5 no que diz respeito à qualidade dos media. Contudo, todos os grupos identificaram esta dimensão com um *score* médio acima de 4, demonstrando, novamente, a concordância positiva em relação à mesma.

Tendo em conta a “comunicação entre colaboradores”, esta foi a dimensão que apresentou o segundo valor mais elevado das oito. Como tal, foi o grupo que trabalha entre 7 e 10 anos que a avaliou de melhor forma, isto é, 4,70 pontos em 5. Logo, de seguida, surgem os colaboradores que trabalham há mais de 10 anos com uma pontuação de 4,60 em 5. O grupo que lá trabalha entre 1 a 3 anos avaliou esta dimensão com 4,59 pontos e os que pertencem à Siemens Portugal entre 4 e 6 anos qualificaram com uma pontuação de 4,53 pontos. Por último, os colaboradores que trabalham na organização há menos de 1 ano avaliaram a dimensão com 4,47 pontos em 5, alcançando, uma vez mais, um *score* geral de 4,58 pontos em 5, demonstrando, assim, uma concordância bastante positiva em relação à mesma.

Já a “informação organizacional” foi a dimensão que atingiu a menor pontuação, não apresentando nenhum valor acima de 4 pontos. Desta forma, foram os inquiridos que trabalham há menos de 1 ano na Siemens Portugal que apresentaram o valor mais elevado, nomeadamente 3,87 pontos em 5. Logo de seguida encontra-se o grupo de colaboradores que trabalha entre 7 a 10 anos na organização com uma pontuação de 3,75 pontos em 5 e os que lá trabalham entre 1 e 3 anos com um *score* de 3,67 pontos. O grupo de colaboradores com mais anos de casa, isto é, há mais de 10 anos, qualificaram esta dimensão com 3,66 pontos e, finalmente, aqueles que trabalham na organização entre 4 e 6 anos foram os que apresentaram o valor mais baixo,

nomeadamente 3,63 pontos em 5. Mesmo assim, estes apresentam um *score* geral de 3,72 pontos em 5, apresentando-se, uma vez mais, acima da média. Contudo, tal como referido anteriormente, esta foi a dimensão que apresentou valores mais baixos, demonstrando, ainda assim, um grau de concordância positivo em relação à mesma.

Em relação à dimensão “comunicação do subordinado”, foram os colaboradores com menos anos de casa na Siemens Portugal que apresentaram o valor mais elevado, nomeadamente 4,52 pontos em 5. Logo a seguir surge o grupo de inquiridos que pertence à organização entre 7 e 10 anos que apresentou o segundo valor mais elevado, isto é, 4,50 pontos em 5. Logo a seguir ergue-se o grupo de colaboradores com mais de 10 anos de experiência na Siemens Portugal com uma pontuação de 4,45 pontos em 5 e, depois, o grupo de colaboradores que lá trabalha entre 1 e 3 anos com 4,32 pontos em 5. Finalmente, foram os inquiridos que trabalham na organização entre 4 e 6 anos que apresentaram o valor mais baixo, nomeadamente 4,21 pontos em 5. Mesmo assim, todos eles apresentaram valores acima dos 4 pontos, alcançando um *score* geral de 4,40 pontos em 5, sendo possível chegar à conclusão que todos os grupos de colaboradores apresentam graus de concordância positivos em relação à dimensão do estudo.

Por fim falta ainda apresentar a dimensão que apresentou os valores mais elevados, nomeadamente o “*feedback* pessoal”, tendo sido esta a dimensão com melhor cotação das oito. Como tal, os colaboradores que trabalham há menos tempo na organização (menos de 1 ano) apresentaram os valores mais altos de toda a tabela, isto é, 4,85 pontos em 5. Logo a seguir ergue-se o grupo de colaboradores que trabalha na Siemens Portugal de 1 a 3 anos com uma pontuação de 4,75 pontos. Ainda com uma cotação bastante positiva, surgem os colaboradores que trabalham na organização entre 4 e 6 anos com uma pontuação de 4,67 pontos em 5. Por fim, elevam-se os inquiridos com mais de 10 anos de casa, apresentando 4,56 pontos em 5 e os que lá trabalham entre 7 e 10 anos com uma pontuação de 4,55 pontos em 5. Nota-se que todos os grupos exibiram uma pontuação acima de 4,5, ratificando, desta forma, um *score* geral de 4,68 pontos em 5, de forma a compreender que o grau de concordância dos inquiridos relativamente à dimensão “*feedback* pessoal” é bastante positiva.

Após finalizar o cruzamento descritivo entre as variáveis “antiguidade” e “comunicação interna”, é ainda importante realçar a pontuação facultada pelos diferentes grupos

de colaboradores, sendo que foram os inquiridos que trabalham há menos de 1 ano que apresentaram os valores mais elevados em relação às oito dimensões de estudo, nomeadamente 4,37 pontos em 5. Logo a seguir surgem os colaboradores que pertencem à empresa de 1 a 3 anos, oferecendo uma pontuação de 4,29 pontos em 5 no que diz respeito à variável comunicação interna. Seguidamente ergue-se o grupo mais antigo, isto é, colaboradores que trabalham há mais de 10 anos na Siemens Portugal, apresentando 4,28 pontos em 5. Os colaboradores com 7 a 10 anos de casa evidenciam uma pontuação de 4,26 e, por último, são aqueles que trabalham na organização entre 4 e 6 anos que apresentam o valor mais baixo da tabela, ainda assim bastante positivo, nomeadamente 4,23 pontos.

Conclui-se desta forma que todos os grupos de colaboradores analisados através da antiguidade na empresa apresentam valores acima de 4 pontos, demonstrando o seu grau de concordância positivo com as afirmações das dimensões da comunicação interna.

Tabela 20 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Antiguidade e Comunicação Interna

	- 1 ano	1 – 3 anos	4 – 6 anos	7 – 10 anos	+ 10 anos	Score geral (1-5)
Clima Organizacional	4,61	4,44	4,42	4,5	4,39	4,47
Comunicação do Líder	4,34	4,39	4,39	4,35	4,31	4,36
Integração Organizacional	4,06	3,99	3,91	3,95	4,27	4,04
Qualidade dos Media	4,24	4,13	4,09	3,80	4,01	4,05
Comunicação entre colaboradores	4,47	4,59	4,53	4,70	4,60	4,58
Informação Organizacional	3,87	3,67	3,63	3,75	3,66	3,72
Comunicação do Subordinado	4,52	4,32	4,21	4,50	4,45	4,4
Feedback pessoal	4,85	4,75	4,67	4,55	4,56	4,68
Score geral (1 – 5)	4,37	4,29	4,23	4,26	4,28	

Fonte: Elaboração própria

Após se realizar uma análise pormenorizada relativamente ao cruzamento entre a variável “antiguidade na Siemens Portugal” e as dimensões da comunicação interna, é necessário correr ao coeficiente de correlação de Pearson de forma a que seja possível validar

as correlações entre as diferentes dimensões de estudo e a variável “antiguidade” Assim, apresenta-se, numa primeira fase, o cálculo da correlação de Pearson no que diz respeito às dimensões da comunicação interna e a antiguidade na organização. A seguinte tabela 21 apresenta os diferentes valores calculados da correlação de Pearson, demonstrando que existem apenas duas correlações a considerar, nomeadamente a correlação entre “antiguidade” e “qualidade dos media” e entre “antiguidade” e “*feedback* pessoal”, tratando-se ambas de uma ligeira correlação negativa. Como tal, proceder-se-á a uma análise mais detalhada destas duas correlações, pois das oito dimensões da Comunicação Interna, estas foram as únicas que apresentaram uma ligeira correlação.

Tabela 21 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Antiguidade e Comunicação Interna

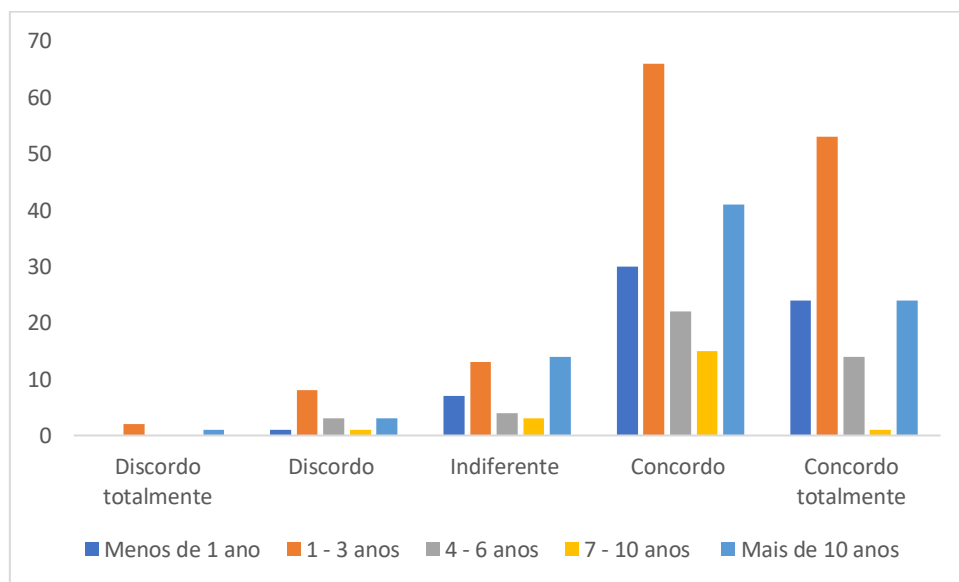
	Variável de Estudo	Correlação de Pearson	Interpretação
Antiguidade	Clima Organizacional	-0.08205	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e clima organizacional
	Comunicação do Líder	-0.01919	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e comunicação do líder
	Integração Organizacional	0.097593	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e integração organizacional
	Qualidade dos Media	-0.10035	Ligeiramente negativa: As variáveis antiguidade e qualidade dos media estão ligeiramente negativamente correlacionadas. Quanto maior a qualidade dos media, menor a duração do colaborador na empresa
	Comunicação entre colaboradores	0.057121	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e comunicação entre colaboradores
	Informação Organizacional	-0.04574	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e informação organizacional

	Comunicação do Subordinado	0.012331	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e comunicação do subordinado
	<i>Feedback</i> pessoal	-0.17148	Ligeiramente negativa: Existe uma ligeira correlação negativa entre as variáveis Antiguidade e <i>Feedback</i> , i.e. quanto maior, o <i>feedback</i> pessoal, menor a longevidade do colaborador na empresa

Fonte: Elaboração própria

Tal como referido anteriormente, apenas se irá analisar o cruzamento das variáveis que apresentaram uma correlação de Pearson, pois considera-se que aquelas que não apresentam correlação não estão internamente relacionadas e não são dependentes umas das outras. Como tal, num primeiro momento recorre-se à análise do cruzamento de dados entre as variáveis “antiguidade” e “qualidade dos media” através do gráfico 28.

Gráfico 40 - Cruzamento entre variáveis “Antiguidade na Siemens Portugal” e “Qualidade dos media”



Fonte: Elaboração própria

Ao considerar o gráfico 40, chega-se rapidamente à conclusão de que a maioria das respostas dos diferentes grupos dos colaboradores está representado do lado positivo do gráfico. Como tal, verifica-se que 87% dos inquiridos com menos de 1 ano de casa atribuíram o valor 4 “concordo” (48%) e o valor 5 “concordo totalmente” (39%), 11% optaram pelo valor 3 “indiferente” e apenas 2% mantiveram-se do lado negativo do gráfico através da escolha pelo valor 2 “discordo”.

Relativamente aos colaboradores com “1-3 anos” de trabalho na organização, estes representam 84% do eixo positivo do gráfico, sendo que 47% optou pelo valor 4 “concordo” e 37% optou pelo valor 5 “concordo totalmente”. Já em relação ao eixo central, este é representado através de 9% da amostra dos colaboradores que trabalham entre 1 a 3 anos na Siemens Portugal e, por fim, os restantes 7% estão distribuídos pela escolha do valor 2 “discordo” (6%) e do valor 1 “discordo totalmente” (1%).

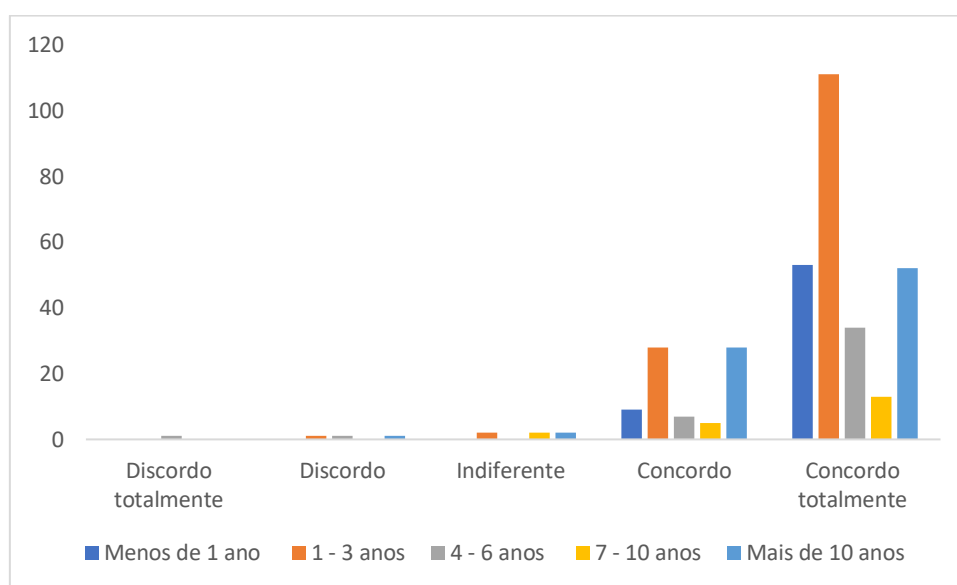
Ao considerar os inquiridos que trabalham entre 4 a 6 anos, conclui-se que 84% dos mesmos optou por se colocar do lado positivo do eixo, nomeadamente através da escolha do valor 4 “concordo” (51%) e do valor 5 “concordo totalmente” (33%). 9% representa os colaboradores que optaram por se colocar no eixo central através do valor 3 “indiferente” e os restantes 7% encontram-se do lado negativo do gráfico, nomeadamente através da escolha do valor 2 “discordo”.

Tendo em conta os inquiridos que pertencem à Siemens entre 7 a 10 anos, estes estão representados no eixo positivo do gráfico através de 80%, sendo que 75% optou pelo valor 4 “concordo” e 5% pelo valor 5 “concordo totalmente”. 15% dos inquiridos pertencentes a este grupo encontram-se no eixo central do gráfico e os restantes 5% posicionam-se do lado negativo, tendo optado por escolher o valor 2 “discordo”.

Por fim, de forma a concluir o cruzamento de dados entre as variáveis “antiguidade” e “qualidade dos media”, falta ainda analisar o grupo de colaboradores que trabalha na Siemens Portugal há mais de 10 anos, sendo que se analisa que 78% dos inquiridos se encontram do lado positivo do gráfico, sendo que desses 49% considerou o valor 4 “concordo” e os restantes 29% optaram por escolher o valor 5 “concordo totalmente”. 17% dos colaboradores que trabalham

há mais de 10 anos na organização optaram pelo valor 3 “indiferente” e 5% desses mesmos colaboradores consideraram o valor 2 “discordo” (4%) e o valor 1 “discordo totalmente” (1%).

Gráfico 41 - Cruzamento entre variáveis “antiguidade na Siemens Portugal” e “Feedback pessoal”



Fonte: Elaboração própria

Ao considerar o cruzamento entre as variáveis “antiguidade” e “*feedback* pessoal” na Siemens Portugal, chega-se claramente à conclusão de que a maioria das respostas recolhidas sobre esta afirmação se encontra no eixo positivo do gráfico 41. Como tal, verifica-se que no que diz respeito aos colaboradores que trabalham há menos de 1 ano na organização, 100% da população está representada nesse mesmo eixo, nomeadamente 15% optou pelo valor 4 “concordo” e 85% pelo valor de extremo positivo “concordo totalmente”, demonstrando, assim, o grau de concordância bastante positivo em relação à afirmação.

97% dos inquiridos que trabalham na Siemens entre 1 a 3 anos optaram por se posicionar no eixo positivo do gráfico, sendo que 20% considerou o valor 4 “concordo” e os restantes 77% optaram pelo valor 5 “concordo totalmente”. 2% dos inquiridos pertencentes a este grupo encontram-se no eixo central do gráfico e os restantes 1% escolheram o valor 2 “discordo”.

Relativamente aos colaboradores que trabalham na organização entre 4 e 6 anos, 95% dos mesmos encontra-se do lado positivo do gráfico, sendo que 16% avaliou o valor 4 “concordo” e 79% optou pela escolha do valor 5 “concordo totalmente”. Tendo em conta o eixo negativo, 5% dos colaboradores optaram pelo valor 2 “discordo” (2,5%) e o valor 1 “discordo totalmente” (2,5%).

90% dos inquiridos que estão na organização entre 7 e 10 anos estão representados do lado positivo do gráfico, sendo que 25% consideraram o valor 4 “concordo” e 65% o valor 5 “concordo totalmente”. Os restantes 10% encontram-se no eixo central do gráfico, não apresentando nenhuma evidência de escolha do valor 1 e 2.

Finalmente, no que diz respeito aos colaboradores que trabalham há mais de 10 anos na organização, 96% dos mesmos optou por escolher o valor 4 “concordo” (34%) e o valor 5 “concordo totalmente” (62%). 3% dos inquiridos encontram-se no lado central do gráfico e os restantes 1% optaram pela escolha do valor 2 “discordo”.

Num segundo momento de análise, avalia-se o cruzamento descritivo entre a variável “Antiguidade na Siemens Portugal” e a Cultura organizacional. A seguinte tabela 22 irá permitir uma melhor clarificação sobre a avaliação média de cada grupo de colaboradores relativamente às cinco dimensões da cultura organizacional.

Como tal, ao começar com a dimensão “autonomia”, nota-se que foram os colaboradores que trabalham na Siemens Portugal há menos de 1 ano que melhor avaliaram esta dimensão, nomeadamente através de 4,06 pontos em 5. Logo a seguir surgem os colaboradores que lá trabalham entre 4 e 6 anos com uma pontuação de 4 pontos em 5. De seguida, os inquiridos com mais de 10 anos de casa avaliaram a autonomia através de 3,99 pontos em 5 e os com 1 a 3 anos de trabalho com 3,95 pontos em 5. Por último, foram os colaboradores que pertencem à empresa entre 7 e 10 anos que avaliaram o valor mais baixo, nomeadamente 3,80 pontos em 5. No entanto, nenhum dos grupos se encontra abaixo da média, sendo que o *score* geral dos mesmos em relação à dimensão é de 3,96 pontos em 5, demonstrando uma concordância positiva.

Tendo em conta a dimensão “orientação externa”, esta foi a que teve a cotação mais baixa de toda a tabela, sendo que nenhum dos valores recolhidos através das respostas dos

grupos dos inquiridos se apresentaram acima do valor 4. Como tal, foram os colaboradores que trabalham na organização há menos de 1 ano que apresentaram ao valor mais elevado, nomeadamente 3,71 pontos em 5, seguidamente os inquiridos com 7 a 10 anos de casa avaliaram esta dimensão com 3,70 pontos em 5. Depois são os inquiridos com mais de 10 anos de experiência na empresa que se fizeram erguer com 3,64 pontos e o grupo de colaboradores com 1 a 3 anos de casa avaliaram a dimensão através de 3,53 pontos em 5. Por último surgem os colaboradores com 4 a 6 anos de experiência através de um score com tendência para o eixo central, nomeadamente 3,39 pontos em 5. Ainda assim, apesar desta ter sido a dimensão com menor cotação da tabela, esta não aparenta um *score* médio negativo, sendo que apesar de 3,59 pontos em 5, este aproxima-se do valor 4, demonstrando que a concordância é minimamente positiva.

Ao considerar a “coordenação interdepartamental”, os valores voltam a subir, sendo que desta vez foram os colaboradores com 4 a 6 anos de casa que avaliaram o valor mais elevado, nomeadamente 4,19 pontos em 5. Logo a seguir erguem-se os colaboradores mais antigos, isto é, os com mais de 10 anos de experiência na empresa, avaliando a dimensão com 4,14 pontos em 5. Depois surgem os colaboradores entre 7 a 10 anos de trabalho na organização e apresentam o valor 4,10 e os que trabalham entre 1 a 3 anos avaliam a dimensão através de 4,06 pontos em 5. Por último, são os trabalhadores com menos anos na empresa, nomeadamente menos de 1 ano que apresentam o valor mais baixo, isto é, 3,97 pontos em 5. Ainda assim, o *score* geral demonstra ser positivo, tendo sido avaliado através de 4,09 pontos em 5.

Relativamente à “orientação dos recursos humanos”, esta volta a apresentar valores abaixo de 4, sendo que o valor mais elevado foi avaliado pelo grupo de colaboradores que trabalha há menos de 1 ano na Siemens Portugal através de 3,97 pontos em 5. Logo a seguir erguem-se os colaboradores com mais de 10 anos de experiência, apresentando um valor idêntico ao anterior, nomeadamente 3,96 pontos em 5. Depois surge o grupo de inquiridos com 7 a 10 anos de experiência, avaliando a mesma dimensão com 3,85 pontos e os com 4 a 6 anos de casa com uma pontuação de 3,84. Finalmente, são os inquiridos com 1 a 3 anos de casa que avaliam a dimensão de forma mais baixa, nomeadamente 3,83 pontos em 5. No entanto, apesar destes valores terem sido relativamente mais baixos, a dimensão “orientação dos recursos

humanos” foi avaliada com um *score* geral de 3,89 pontos em 5, demonstrando, ainda assim, uma concordância positiva.

Por fim, no que diz respeito à “orientação para a melhoria”, esta última dimensão pertencente à variável da cultura organizacional foi avaliada com o valor mais elevado através do grupo de inquiridos com menos de 1 ano de experiência na Siemens Portugal, isto é, 4,55 pontos em 5. Logo a seguir surgem os colaboradores com 4 a 6 anos de casa que avaliaram a dimensão através de 4,49 pontos e os com mais de 10 anos de experiência atribuíram o valor 4,45 pontos em 5. De seguida surgem os colaboradores com 1 a 3 anos de casa, atribuindo o valor 4,42 em 5 e, por fim, erguem-se os inquiridos que trabalham na organização entre 7 a 10 anos com o valor mais baixo, nomeadamente, 4,30 pontos em 5. Esta foi a dimensão com a melhor avaliação das cinco dimensões disponíveis na tabela, sendo que atingiu um *score* geral de 4,44 pontos em 5, transmitindo o positivismo da concordância dos diferentes grupos de colaboradores.

Tabela 22 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Antiguidade e Cultura Organizacional

	- 1 ano	1 – 3 anos	4 – 6 anos	7 – 10 anos	+ 10 anos	<i>Score</i> geral (1-5)
Autonomia	4,06	3,95	4,00	3,80	3,99	3,96
Orientação Externa	3,71	3,53	3,39	3,70	3,64	3,59
Coordenação Interdepartamental	3,97	4,06	4,19	4,10	4,14	4,09
Orientação dos Recursos Humanos	3,97	3,83	3,84	3,85	3,96	3,89
Orientação para a melhoria	4,55	4,42	4,49	4,30	4,45	4,44
<i>Score</i> geral (1 – 5)	4,05	3,96	3,98	3,95	4,04	

Fonte: Elaboração própria

Ao considerar a tabela 23, chega-se à conclusão de que não existe qualquer correlação entre a variável “antiguidade” e as dimensões da Comunicação Interna, sendo que não se considerou como relevante a elaboração de um cruzamento específico entre as variáveis, sendo que a criação e análise da tabela 22 é considerada suficiente para se compreender o cruzamento das variáveis de estudo.

Tabela 23 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Antiguidade e Cultura Organizacional

	Variável de Estudo	Correlação de Pearson	Interpretação
Antiguidade	Autonomia	-0.02093	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e a autonomia
	Orientação Externa	0.007618	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e a orientação externa
	Coordenação Interdepartamental	0.067341	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e coordenação interdepartamental
	Orientação dos Recursos Humanos	0.023493	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e a orientação dos recursos humanos
	Orientação para a melhoria	-0.03865	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e a orientação para melhoria

Fonte: Elaboração própria

Num terceiro e último momento, recorre-se ao cruzamento entre a variável “antiguidade” e os níveis de *engagement*, sendo que a seguinte tabela 24 permite obter uma melhor clarificação sobre a avaliação média dos diferentes grupos de colaboradores e as três diferentes dimensões do *engagement*: vigor, dedicação e absorção.

Assim, ao analisar a primeira dimensão “vigor”, chega-se à conclusão de que foram os colaboradores com menos de 1 ano de experiência na Siemens Portugal que atribuíram o valor mais elevado, nomeadamente 4,21 pontos em 5. Logo a seguir erguem-se os colaboradores mais antigos, isto é, os que lá trabalham há mais de 10 anos com uma pontuação de 4,06 em 5. De seguida, surgem os colaboradores com 7 a 10 anos de casa que avaliaram a dimensão através de 4 pontos em 5.

Por último surgem os colaboradores com 4 a 6 anos de experiência com 3,95 pontos e os com 1 a 3 anos de casa com o valor mais baixo, nomeadamente 3,87. Os dois últimos grupos de colaboradores avaliaram esta dimensão com uma pontuação abaixo do valor 4, no entanto, foi atribuído o *score* geral de 4,08 pontos em 5 à dimensão “vigor”, demonstrando, desta forma, o grau de concordância positivo em relação à mesma.

Relativamente à segunda dimensão da tabela, a “dedicação”, esta foi a que obteve uma melhor cotação entre as três, sendo que o grupo de inquiridos que melhor a avaliou foram os que trabalham na Siemens Portugal há mais de 10 anos, nomeadamente com uma pontuação de 4,37 pontos em 5. De seguida surgem os colaboradores com menos de 1 ano de casa e com 7 a 10 anos de experiência, ambos com um valor de 4,15 pontos em 5. Depois fazem-se erguer os inquiridos que trabalham na organização entre 1 e 3 anos com 4,13 pontos e, finalmente, surgem os colaboradores com 4 a 6 anos de experiência na empresa com uma cotação de 4,09 pontos.

Tal como referido anteriormente, esta foi a dimensão que alcançou o *score* mais elevado das três, nomeadamente 4,18 pontos em 5. Desta forma, entende-se o grau de concordância positivo atribuído à mesma pelos diferentes grupos dos inquiridos.

Por fim, resta ainda avaliar o cruzamento entre “antiguidade” e “absorção”, chegando-se à conclusão de que os colaboradores mais antigos na organização (mais de 10 anos) atribuíram o valor mais elevado, isto é, 4,17 pontos em 5. Logo a seguir surgem os colaboradores com 7 a 10 anos de experiência na organização com 4,15 pontos em 5 e os mais recentes (menos de 1 ano) com uma cotação de 4,09 pontos.

Falta ainda mencionar que o grupo dos inquiridos que trabalham na Siemens Portugal entre 4 e 6 anos apresentaram o valor 4,07. E, por último, foram os colaboradores com 1 a 3 anos de casa que avaliaram a dimensão de forma mais baixa, nomeadamente através de 3,90 pontos em 5. Contudo, esta dimensão não é exceção e também esta foi avaliada de forma positiva pelos inquiridos, alcançando um *score* geral de 4,08 pontos em 5, tal como a dimensão “vigor”.

Tabela 24 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Antiguidade e níveis de *Engagement*

	- 1 ano	1 – 3 anos	4 – 6 anos	7 – 10 anos	+ 10 anos	Score geral (1-5)
Vigor	4,21	3,87	3,95	4,00	4,06	4,08
Dedicação	4,15	4,13	4,09	4,15	4,37	4,18
Absorção	4,09	3,90	4,07	4,15	4,17	4,08
Score geral (1 – 5)	4,15	3,97	4,04	4,10	4,20	

Fonte: Elaboração própria

Tal como referido anteriormente, apenas se irá analisar o cruzamento das variáveis que apresentaram uma correlação de Pearson, pois considera-se que aquelas que não apresentam correlação não estão internamente relacionadas e não são dependentes umas das outras. Como tal, ao analisar a tabela 25, identifica-se uma correlação ligeiramente positiva (0.106818) entre “antiguidade” e “dedicação”, o que leva a concluir que quanto maior a dedicação do colaborador, maior é a sua longevidade na empresa.

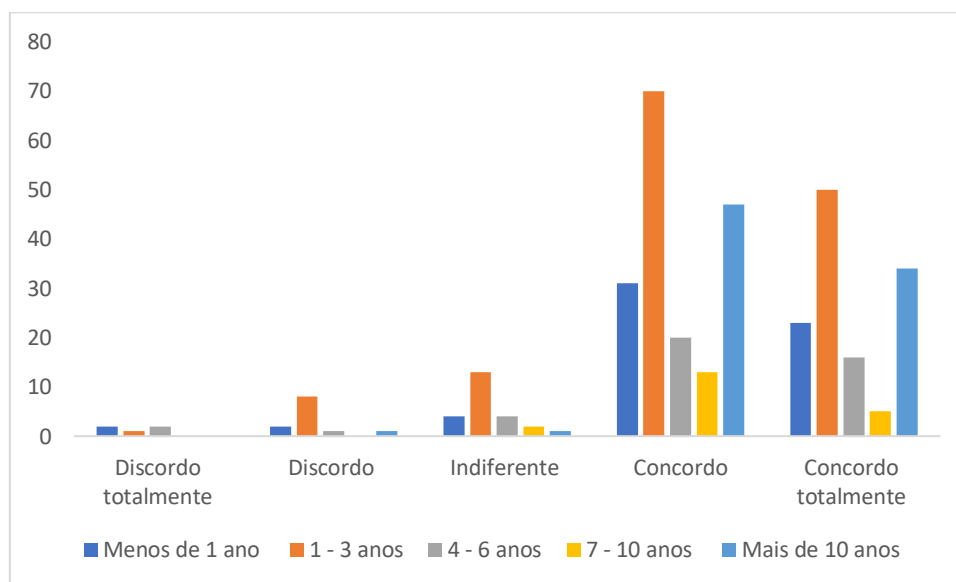
Tabela 25 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Antiguidade e níveis de *Engagement*

	Variável de Estudo	Correlação de Pearson	Interpretação
Antiguidade	Vigor	0.002854	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e vigor
	Dedicação	0.106818	Ligeiramente positiva: Existe uma ligeira correlação positiva entre as variáveis Antiguidade e Dedicação, i.e., quanto maior a dedicação do colaborador, maior é a sua longevidade na empresa
	Absorção	0.082148	Não aparenta haver uma correlação entre antiguidade e absorção

Fonte: Elaboração própria

Assim, num primeiro momento recorre-se à análise do cruzamento de dados entre as variáveis “antiguidade” e “dedicação” na Siemens Portugal através do gráfico 42.

Gráfico 42 - Cruzamento entre variáveis “Antiguidade” e “Dedicação”



Fonte: Elaboração própria

Ao se considerar o gráfico 42, entende-se que a maioria das respostas obtidas pelos diferentes grupos de colaboradores se posicionam do lado positivo do gráfico, sendo que 87% dos inquiridos que trabalham há menos de 1 ano na organização optaram pelo valor 4 “concordo” (50%) e pelo valor 5 “concordo totalmente” (37%). 7% dos mesmos encontram-se no eixo central do gráfico e os restantes 6% do lado negativo do gráfico, sendo que apenas 3% optou pelo valor 2 “discordo” e 3% pelo valor 1 “discordo totalmente”.

Os colaboradores com 1 a 3 anos de casa correspondem a 85% do lado positivo do gráfico, sendo que 49% optou pelo valor 4 “concordo” e 35% pelo valor 5 “concordo totalmente”. 9% desses inquiridos consideraram o valor 3 “indiferente” e os restantes 6% atribuíram o valor 2 “discordo” (5%) e valor 1 “discordo totalmente” (1%) à afirmação.

Tendo em conta os colaboradores que trabalham na Siemens entre 4 e 6 anos, 84% desses posicionam-se do lado positivo do gráfico, sendo que 47% escolheu o valor 4 “concordo” e 37% o valor 5 “concordo totalmente”. O eixo central é representado através de 9% dos mesmos

e 7% representa o eixo negativo, sendo que 2% optou pelo valor 2 “discordo” e 5% pelo valor 1 “discordo totalmente”.

90% dos inquiridos com 7 a 10 anos de casa encontram-se do lado positivo do gráfico, em que 65% dos mesmos atribuiu o valor 4 “concordo” à afirmação e 25% o valor 5 “concordo totalmente”. Os restantes 10% estão posicionados no eixo central do gráfico, não apresentando quaisquer valores negativos.

Os colaboradores mais antigos, isto é, inquiridos com mais de 10 anos de trabalho na organização estão representados através de uma percentagem de 98% no eixo positivo, sendo que 57% atribuiu o valor 4 “concordo” e 41% o valor 5 “concordo totalmente”. Os restantes 2% encontram-se no eixo central (1%) e no eixo negativo, nomeadamente no valor 2 “discordo” (1%).

3.3. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Habilitações Literárias” e os dados gerais do estudo

Atendendo a variável “Habilitações Literárias”, analisa-se, primeiramente, o cruzamento descritivo entre esta e a Comunicação Interna através da tabela 26 que permite alcançar uma classificação das respostas obtidas pelos diferentes grupos de colaboradores relativamente às diferentes dimensões da comunicação interna.

Ainda antes de avançar com a análise do cruzamento de dados, é relevante referir que apenas foi possível recolher uma única resposta de um colaborador com o grau de Doutoramento, sendo que os valores podem não ser totalmente significativos.

Como tal, analisa-se, em primeiro lugar, a dimensão “clima organizacional”, onde rapidamente se chega à conclusão de que o grupo de colaboradores com Mestrado atribuíram o valor mais elevado, nomeadamente 4,53 pontos em 5. Seguidamente surgem os colaboradores que concluíram o ensino secundário com 4,50 pontos em 5 e depois os que apresentam no seu currículo uma licenciatura, isto é, 4,53 pontos em 5. Por último, o colaborador que apresenta um Doutoramento avaliou esta dimensão com o valor 4 “concordo”. Desta forma, chega-se à

conclusão de que todos os grupos de colaboradores analisados neste cruzamento se encontram acima da média, apresentando um *score* geral de 4,36 pontos em 5.

Relativamente à dimensão “comunicação do líder”, recolheu-se o valor mais elevado no grupo de colaboradores que finalizaram o 12º ano, nomeadamente 4,35 pontos em 5. Logo de seguida erguem-se os colaboradores com o grau de Licenciatura com 4,24 pontos em 5 e aqueles que apresentam um Mestrado avaliaram esta dimensão com 4,19 pontos em 5. Por último, nota-se que o colaborador com Doutoramento avaliou esta dimensão de forma bastante negativa, nomeadamente 1 ponto em 5, o que leva a que o *score* geral apresente um valor mais baixo: 3,45 pontos em 5, demonstrando que esta dimensão está ligeiramente acima da média 3.

No que diz respeito à dimensão “integração organizacional”, esta volta a apresentar valores mais altos, sendo que foi o colaborador com Doutoramento que apresenta o valor mais elevado, nomeadamente 5 pontos em 5. Logo a seguir surge o grupo de inquiridos que finalizaram o 12º ano com 4,12 pontos em 5 e os com Licenciatura apresentam o valor 4,09 pontos em 5. Por último são os que finalizaram o grau de mestre que avaliam a dimensão de forma mais baixa, nomeadamente com 3,94 pontos em 5. Mesmo assim, esta dimensão apresenta um *score* geral positivo, 4,29 pontos em 5, demonstrando o grau de concordância positivo dos grupos de colaboradores relativamente à integração organizacional.

Tendo em conta a dimensão “qualidade dos media”, rapidamente se chega à conclusão de que foi o único inquirido com Doutoramento que avaliou a dimensão de forma mais elevada, nomeadamente com 5 pontos. Logo de seguida surgem os colaboradores que apresentam uma Licenciatura no seu currículo, sendo que apresentam uma pontuação de 4,16 pontos em 5 e os inquiridos com o 12º ano concluído avaliaram esta dimensão com 4,13 pontos em 5. Por último, erguem-se os colaboradores mestres com uma pontuação de 3,96 em 5. No entanto, esta dimensão também apresenta um grau de concordância positivo, apresentando um *score* geral de 4,31 pontos em 5.

A dimensão “comunicação entre colaboradores” foi cotada de forma mais elevada através do colaborador com um doutoramento, sendo que este avaliou a dimensão com o *score* mais elevado, nomeadamente 5 pontos em 5, demonstrando que “concorda totalmente” com a afirmação. Logo a seguir erguem-se os colaboradores com o ensino secundário concluído,

apresentando uma pontuação de 4,65 pontos em 5 e, com 4,56 pontos erguem-se os colaboradores com Licenciatura e com Mestrado, sendo que estes apresentam o valor mais baixo da dimensão. Mesmo assim, esta dimensão foi avaliada de forma bastante positiva, apresentando um *score* geral de 4,69 pontos em 5, demonstrando o grau de concordância bastante positivo dos colaboradores em relação à mesma.

Ao considerar a dimensão “informação organizacional”, chega-se à conclusão que foi o colaborador com o grau de Doutorado que a avaliou de forma mais elevada, atribuindo o valor 5 “concordo totalmente”. Contrariamente às outras dimensões da Comunicação Interna, esta dimensão apresenta os valores mais baixos atribuídos pelos colaboradores com ensino secundário, licenciatura e mestrado. Como tal, chega-se à conclusão de que os inquiridos com o 12º ano concluído atribuíram o valor 3,93, os com licenciatura avaliaram esta dimensão com 3,73 pontos em 5 e, finalmente, os colaboradores com grau de mestre avaliaram-na com 3,54 pontos em 5. Ainda assim, esta dimensão apresenta um *score* geral positivo, nomeadamente 4,05 pontos em 5, demonstrando o grau de concordância positivo dos colaboradores em relação à mesma.

Em relação à “comunicação do subordinado”, esta foi avaliada de forma mais elevada pelo inquirido que apresenta um Doutorado, sendo que este avaliou a dimensão com o valor 5 “concordo totalmente”. Logo a seguir surgem os colaboradores com Mestrado, avaliando a mesma com 4,45 pontos em 5 e os com o ensino secundário concluído atribuíram o valor 4,43 a esta dimensão. Por último surgem os colaboradores com Licenciatura, apresentando o valor 4,33. Ainda assim, esta dimensão apresenta um *score* geral bastante positivo, sendo que todos os grupos de colaboradores com habilitações literárias distintas avaliaram esta dimensão com 4,55 pontos em 5, demonstrando, assim, o seu grau de concordância bastante positivo em relação à mesma.

Finalmente, no que diz respeito à dimensão “*feedback* pessoal”, conclui-se que esta apresenta os valores mais elevados de toda a tabela, sendo que foi a que obteve um *score* geral mais alto. Como tal, o colaborador com doutoramento avaliou esta dimensão com o valor 5 “concordo totalmente”, seguindo-se pelos colaboradores mestres que atribuíram o valor 4,79. Logo a seguir surgem os colaboradores com o 12º ano concluído e com licenciatura no currículo,

sendo que ambos os grupos avaliaram a dimensão com 4,67 pontos em 5. Como tal, como já referido anteriormente, esta dimensão apresenta os valores mais altos da tabela, tendo-lhe sido atribuído o *score* geral de 4,78 pontos em 5, demonstrando o grau de concordância bastante positivo em relação à importância do *feedback*.

Tabela 26 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Habilitações Literárias e Comunicação Interna

	12º ano	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	Score geral (1-5)
Clima Organizacional	4,50	4,42	4,53	4,00	4,36
Comunicação do Líder	4,35	4,24	4,19	1,00	3,45
Integração Organizacional	4,12	4,09	3,94	5,00	4,29
Qualidade dos Media	4,13	4,16	3,96	5,00	4,31
Comunicação entre colaboradores	4,65	4,56	4,56	5,00	4,69
Informação Organizacional	3,93	3,73	3,54	5,00	4,05
Comunicação do Subordinado	4,43	4,33	4,45	5,00	4,55
Feedback pessoal	4,67	4,67	4,79	5,00	4,78
Score geral (1 – 5)	4,35	4,28	4,25	4,38	

Fonte: Elaboração própria

Num segundo momento de análise, avalia-se o cruzamento descritivo entre a variável “Habilitações Literárias” e a Cultura Organizacional. A seguinte tabela 27 irá permitir uma melhor clarificação sobre a avaliação média de cada grupo de colaboradores relativamente às cinco dimensões da variável.

Desta forma, ao analisar a primeira dimensão “autonomia”, chega-se rapidamente à conclusão de que os colaboradores com o ensino secundário concluído atribuíram o valor mais elevado, nomeadamente 4,15 pontos em 5. Logo a seguir surge o inquirido com Doutoramento que avaliou a dimensão com o valor 4 “concordo” e os colaboradores com Mestrado avaliaram

a mesma com 3,99 pontos em 5. Por último surgem os colaboradores com Licenciatura, atribuindo o valor 3,92 à dimensão. Esta dimensão da Cultura Organizacional apresenta um *score* geral de 4,02 pontos em 5, demonstrando, desta forma, uma concordância positiva da parte dos diferentes grupos de inquiridos.

Já a “orientação externa” aparenta apresentar os valores mais baixos das cinco dimensões da Cultura Organizacional, sendo que o inquirido com Doutoramento avaliou a mesma com o valor 4 “concordo”, no entanto, todos os outros grupos de colaboradores apresentam um valor médio abaixo de 4. Como tal, chega-se à conclusão de que os colaboradores com o 12º ano concluído atribuíram o valor 3,85 em 5 à dimensão e que os com licenciatura avaliaram a mesma com 3,55 pontos em 5. Finalmente, foram os colaboradores com Mestrado que atribuíram o valor mais baixo, nomeadamente 3,49 pontos em 5. Como tal, esta dimensão apresenta o *score* geral mais baixo da tabela, sendo que lhe foi atribuído o valor 3,72 em 5, demonstrando que o grau de concordância da parte dos colaboradores aparenta ser positivo, pois aproxima-se mais do valor 4 do que do valor 3.

Relativamente à dimensão “coordenação interdepartamental”, foi o colaborador com a habilitação de estudo “doutoramento” que melhor avaliou a dimensão, sendo que este apresentou o valor 5 “concordo totalmente”. Logo a seguir surgem os colaboradores com o ensino secundário concluído, atribuindo uma média de 4,37 pontos em 5 e os inquiridos com Licenciatura atribuíram o valor 4,05. Finalmente, erguem-se os colaboradores com grau de mestre, atribuindo o valor mais baixo dos quatro, nomeadamente 3,98 pontos em 5. Como tal, esta dimensão apresenta um *score* geral de 4,35 pontos em 5, demonstrando que todos os diferentes grupos de colaboradores apresentam um grau de concordância positivo em relação à mesma.

Tendo em conta a dimensão “orientação dos recursos humanos”, esta foi cotada de forma mais elevada pelo inquirido que apresenta um doutoramento, sendo que este atribuiu o valor 4 “concordo” à dimensão. Logo a seguir surgem os colaboradores com o 12º ano concluído, avaliando a dimensão com uma média de 3,96 pontos em 5 e os com licenciatura apresentam o valor 3,91 em 5. Por último surgem os colaboradores mestres que avaliaram a dimensão com uma pontuação de 3,81 em 5, demonstrando que o *score* geral da dimensão

apresenta um valor médio de 3,92 pontos em 5, chegando assim à conclusão de que o grau de concordância dos diferentes grupos de colaboradores com diferentes habilitações literárias é positivo.

Finalmente, atendendo à última dimensão da Cultura Organizacional – “orientação para a melhoria” – chega-se rapidamente à conclusão de que esta dimensão foi a que apresentou valores mais elevados em toda a tabela 27. Como tal, o inquirido com um doutoramento atribuiu o valor 5 “concordo totalmente” à dimensão, sendo que logo a seguir surgem os colaboradores com o 12º ano concluído, avaliando a mesma com 4,54 pontos em 5. Seguidamente erguem-se os colaboradores com Mestrado, apresentando uma pontuação média de 4,44 pontos em 5 e, finalmente, os com licenciatura concluída atribuíram o valor 4,43 pontos em 5. Como tal, esta dimensão apresenta um *score* geral de 4,60 pontos em 5, demonstrando, assim, um grau de concordância bastante positivo no que diz respeito à orientação para a melhoria.

Por último, é ainda importante referir o *score* geral apresentado por cada grupo de colaboradores diferente, sendo que foi o colaborador com Doutoramento que apresentou o *score* mais elevado, nomeadamente 4,40 pontos em 5. Logo a seguir surgem os colaboradores com o ensino secundário, sendo que estes avaliaram todas as dimensões com um valor médio de 4,17 pontos em 5 e os com Licenciatura atribuíram o valor medio 3,97 no que diz respeito ao grau de concordância relativamente às cinco diferentes dimensões. Por último, erguem-se os colaboradores com Mestrado, atribuindo um *score* geral de 3,94 pontos em 5. Desta forma, é possível concluir que todos os diferentes grupos de habilitações literárias apresentam valores positivos no que diz respeito às cinco dimensões da Cultura Organizacional, demonstrando assim, um grau de concordância positivo em relação às mesmas.

Tabela 27 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Habilitações Literárias e Cultura Organizacional

	12º ano	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	<i>Score</i> geral (1- 5)
Autonomia	4,15	3,92	3,99	4,00	4,02
Orientação Externa	3,85	3,55	3,49	4,00	3,72
Coordenação Interdepartamental	4,37	4,05	3,98	5,00	4,35

Orientação dos Recursos Humanos	3,96	3,91	3,81	4,00	3,92
Orientação para a melhoria	4,54	4,43	4,44	5,00	4,60
Score geral (1 – 5)	4,17	3,97	3,94	4,40	

Fonte: Elaboração própria

Num terceiro e último momento, recorre-se ao cruzamento entre a variável “habilitações literárias” e os níveis de *engagement*, sendo que a seguinte tabela 28 permite obter uma melhor clarificação sobre a avaliação média dos diferentes grupos de colaboradores e as três diferentes dimensões do *engagement*: vigor, dedicação e absorção.

Desta forma, entende-se que a dimensão “vigor” é a dimensão que apresenta os valores mais baixos de toda a tabela. Mesmo assim, surgem valores altos, nomeadamente o valor atribuído pelos colaboradores com o 12º ano concluído, isto é, 4,11 pontos em 5. Logo a seguir erguem-se os colaboradores com licenciatura, atribuindo um valor de 4 pontos em 5. Depois são os inquiridos com a habilitação literária “mestrado” que surgem, atribuindo um valor médio de 3,94 pontos em 5. Por último, surge o valor mais baixo de toda a tabela, tendo sido este atribuído pelo colaborador que obtém um doutoramento, atribuindo o valor 1 “discordo totalmente” à dimensão “vigor”. Desta forma, e pelo facto de ter sido apresentado um valor muito negativo, chega-se ao *score* geral de 3,26 pontos em 5, demonstrando que, em média, os diferentes grupos de colaboradores colocam-se no eixo central da tabela.

Já a dimensão “dedicação” apresenta os valores mais elevados da tabela, sendo que desta vez foi o colaborador com doutoramento que atribuiu o valor mais elevado de todos, nomeadamente 5 “concordo totalmente”. Logo a seguir erguem-se os colaboradores com o ensino secundário concluído, atribuindo o valor medio de 4,39 pontos em 5 e os com licenciatura apresentam o valor 4,22 pontos em 5. Por fim, os colaboradores com grau de mestre atribuíram à dimensão o valor 4,01 em 5, sendo que, após confirmar que todos os grupos de colaboradores atribuíram valores acima de 4, o *score* geral alcançado nesta dimensão é 4,41 pontos em 5.

Por fim, tendo em conta a dimensão “absorção”, esta foi avaliada com o valor mais elevado pelo grupo de colaboradores com o 12º ano concluído, nomeadamente através de 4,20 pontos em 5. Logo a seguir erguem-se os colaboradores com Licenciatura, tendo atribuído um valor medio de 4,04 pontos em 5 e os inquiridos com o grau de mestre avaliaram a dimensão

com 3,98 pontos em 5. Por último, surge o colaborador com um doutoramento, tendo este atribuído o valor 3 “indiferente” à dimensão. Desta forma, chega-se à conclusão de que o *score* geral desta dimensão passa por 3,81 pontos em 5, sendo que, ainda assim, esta dimensão apresenta um grau de concordância minimamente positivo.

De forma a finalizar o cruzamento de dados, é ainda importante referir que os colaboradores que escolheram a opção “ensino secundário” na variável “habilitações literárias” são os que atribuíram o *score* geral mais elevado em relação às três dimensões do *engagement*, nomeadamente 4,23 pontos em 5. Em segundo lugar encontram-se os colaboradores com uma licenciatura, que avaliaram as três dimensões através da pontuação 4,09 em 5. Depois erguem-se os colaboradores com grau de mestre, avaliando as dimensões do *engagement* através de 3,98 pontos em 5, sendo que todos estes grupos anteriormente referidos atribuíram o valor 4, garantindo assim um grau de concordância positivo em relação às dimensões de estudo. Já o único colaborador que representa o grupo que detém um Doutoramento apresenta um *score* geral de 3, demonstrando que este se posiciona maioritariamente no eixo central no que diz respeito aos níveis de *engagement* e as respetivas dimensões.

Tabela 28 - Cruzamento descritivo entre as variáveis Habilitações Literárias e níveis de Engagement

	12º ano	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	<i>Score</i> geral (1-5)
Vigor	4,11	4,00	3,94	1,00	3,26
Dedicação	4,39	4,22	4,01	5,00	4,41
Absorção	4,20	4,04	3,98	3,00	3,81
<i>Score</i> geral (1 – 5)	4,23	4,09	3,98	3,00	

Fonte: Elaboração própria

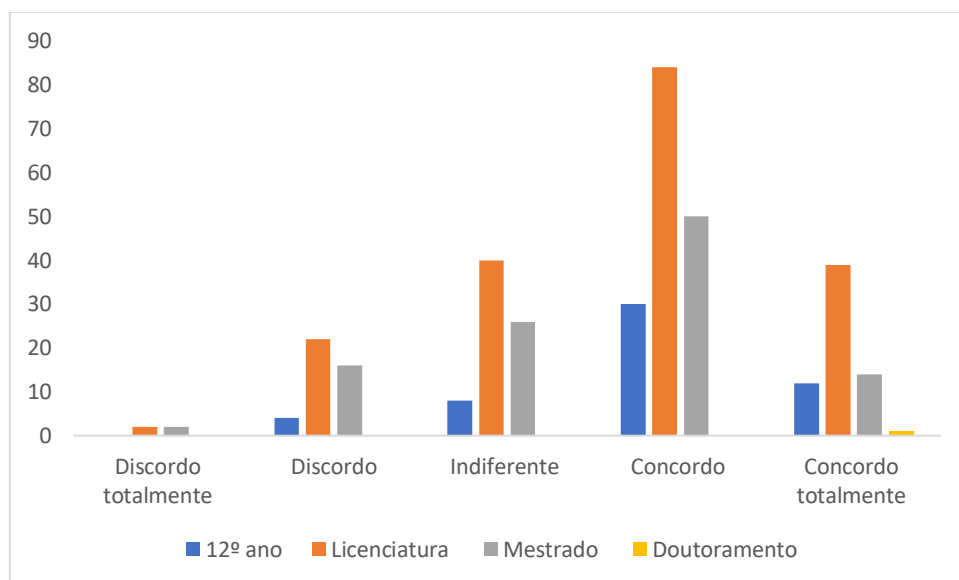
A seguinte tabela 29 apresenta os diferentes valores calculados do coeficiente da correlação de Pearson, demonstrando que existe apenas uma correlação a considerar, nomeadamente a correlação entre “habilitações literárias” e “informação organizacional”, tratando-se de uma ligeira correlação negativa. Como tal, proceder-se-á a uma análise mais detalhada desta correlação, pois das oito dimensões da Comunicação Interna, esta foi a única que apresentou uma ligeira correlação.

Tabela 29 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Habilitações Literárias e Comunicação Interna

	Variável de Estudo	Correlação de Pearson	Interpretação
Habilitações Literárias	Clima Organizacional	-0.01615	Não aparenta haver uma correlação entre habilidades literárias e clima organizacional
	Comunicação do Líder	-0.08718	Não aparenta haver uma correlação entre habilidades literárias e comunicação do líder
	Integração Organizacional	-0.08635	Não aparenta haver uma correlação entre habilidades literárias e integração organizacional
	Qualidade dos Media	-0.07366	Não aparenta haver uma correlação entre habilidades literárias e qualidade dos media
	Comunicação entre colaboradores	-0.03735	Não aparenta haver uma correlação entre habilidades literárias e comunicação entre colaboradores
	Informação Organizacional	-0.12339	Ligeiramente negativa: Existe uma ligeira correlação negativa entre as variáveis Habilitações Literárias e Informação Organizacional, i.e., quanto maior a informação organizacional, menor as habilidades literárias
	Comunicação do Subordinado	0.037516	Não aparenta haver uma correlação entre habilidades literárias e comunicação do subordinado
	<i>Feedback</i> pessoal	0.084502	Não aparenta haver uma correlação entre habilidades literárias e <i>feedback</i> pessoal

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 43 - Cruzamento entre variáveis “Habilitações Literárias” e “Informação Organizacional”



Fonte: Elaboração própria

Considerando o gráfico 43, chega-se à conclusão de que os colaboradores com a habilitação literária “12º ano” estão representados através de 78% no eixo positivo, sendo que 56% atribuiu o valor 4 “concordo” e 22% o valor 5 “concordo totalmente”. 15% dos mesmos estão representados no eixo central do gráfico e os restantes 7% encontram-se no eixo negativo, tendo escolhido o valor 2 “discordo” para avaliar a afirmação.

O grupo de inquiridos com uma licenciatura representam 66% do eixo positivo, sendo que 45% avaliaram o valor 4 “concordo” e 21% o valor 5 “concordo totalmente”. Os inquiridos que optaram pelo valor 3 “indiferente” representam uma percentagem de 21% e os restantes 13% encontram-se do lado negativo do gráfico, sendo que 12% optaram pelo valor 2 “discordo” e 1% pelo valor 1 “discordo totalmente”.

Relativamente aos colaboradores com o grau de mestre, estes representam 59% do eixo positivo, onde 46% optaram por escolher o valor 4 “concordo” e 13% o valor 5 “concordo totalmente”. Ao considerar o eixo central, nota-se que este é representado por 14% dos mesmos e os restantes 17% estão representados do lado negativo do gráfico, sendo que 15% atribuiu o valor 2 “discordo” e 2% o valor 1 “discordo totalmente”.

Por fim, a única amostra recolhida do grupo de colaboradores com Doutoramento está totalmente representada no eixo extremo positivo, estando então representado a 100% no valor 5 “concordo totalmente”.

A tabela 30 apresenta os diferentes valores calculados do coeficiente da correlação de Pearson, demonstrando que existem duas correlações a considerar, nomeadamente a correlação entre “habilitações literárias” e “orientação externa” e entre “habilitações literárias” e “coordenação interdepartamental”, sendo que ambas apresentam uma ligeira correlação negativa. Como tal, proceder-se-á a uma análise mais detalhada destas correlações, pois das cinco dimensões da Cultura Organizacional, esta são as únicas que apresentaram uma ligeira correlação.

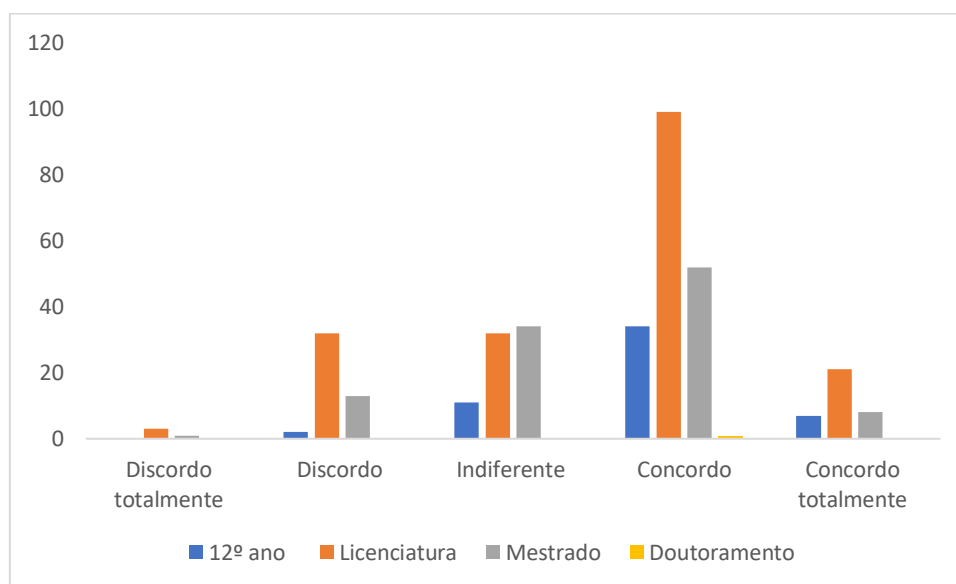
Tabela 30 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Habilitações Literárias e Cultura Organizacional

	Variável de Estudo	Correlação de Pearson	Interpretação
Habilitações Literárias	Autonomia	-0.03929	Não aparenta haver uma correlação entre habilitações literárias e autonomia
	Orientação Externa	-0.11293	Ligeiramente negativa: Existe uma ligeira correlação negativa entre as variáveis Habilitações Literárias e Orientação externa, i.e., quanto maior a orientação externa, menor as habilitações literárias
	Coordenação Interdepartamental	-0.12461	Ligeiramente negativa: Existe uma ligeira correlação negativa entre as variáveis Habilitações Literárias e Coordenação Interdepartamental, i.e., quanto maior a coordenação interdepartamental, menor as habilitações literárias
	Orientação dos Recursos Humanos	-0.06381	Não aparenta haver uma correlação entre habilitações

			literárias e orientação dos recursos humanos
	Orientação para a melhoria	-0.02988	Não aparenta haver uma correlação entre habilitações literárias e orientação para a melhoria

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 44 - Cruzamento entre variáveis “Habilitações Literárias” e “Orientação Externa”



Fonte: Elaboração própria

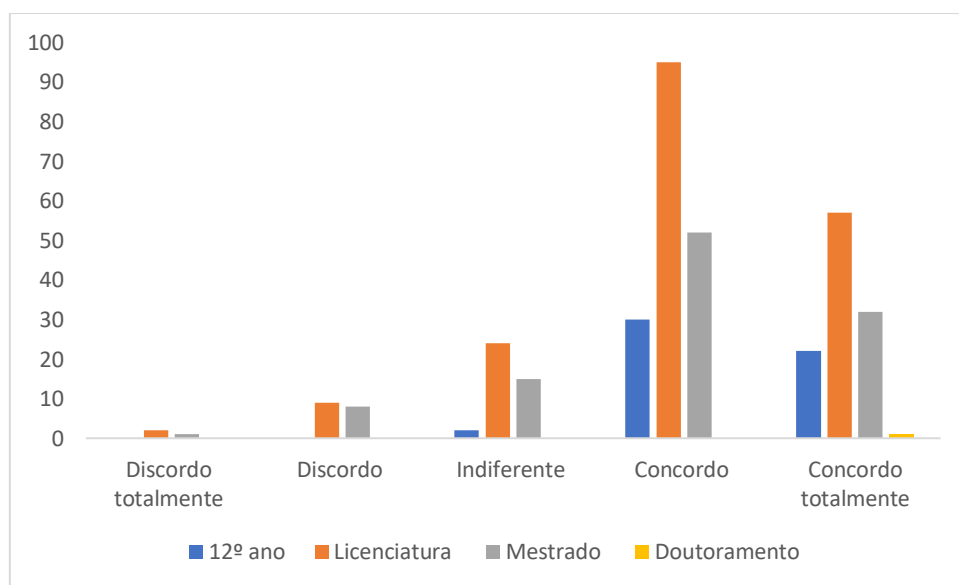
Ao analisar o gráfico 44, identifica-se que 76% dos colaboradores com o ensino secundário concluído se manifestam no lado positivo do gráfico, sendo que 63% da amostra atribuiu o valor 4 “concordo” e 13% o valor 5 “concordo totalmente”. Desse grupo de colaboradores, 20% decidiu colocar-se no eixo central do gráfico, e os restantes 4% optou por assinalar o valor 2 “discordo”.

Tendo em conta os inquiridos com uma licenciatura, estes estão representados em todos os eixos do gráfico. Como tal, 64% encontra-se do lado positivo, nomeadamente 53% atribuiu o valor 4 “concordo” e 11% o valor 5 “concordo totalmente”. Em relação ao eixo central, este é representado através de 17% da amostra e os restantes 19% encontram-se do lado negativo do gráfico, sendo que 19% atribuiu o valor 2 “discordo” e 2% o valor 1 “discordo totalmente”.

Os colaboradores com grau de mestre também apresentaram respostas em todos os eixos do gráfico, sendo que 56% está representado no eixo positivo “concordo” (48%) e no eixo de extremo positivo “concordo totalmente” (8%). Relativamente ao eixo central, este está representado através de uma amostra de 31% e no que diz respeito ao lado negativo do gráfico, este é representado através de 13% da amostra, sendo que 12% optou pelo valor 2 “discordo” e 1% pelo valor 1 “discordo totalmente”.

Por último, a única resposta recolhida com doutoramento encontra-se 100% no eixo positivo, nomeadamente através da atribuição do valor 4 “concordo”.

Gráfico 45 - Cruzamento entre variáveis “Habilitações Literárias” e “Coordenação Interdepartamental”



Fonte: Elaboração própria

Atendendo à análise do gráfico 45, nota-se que os colaboradores com o ensino secundário concluído estão representados através de 96% no lado positivo do gráfico, sendo que 55% atribuiu o valor 4 “concordo” à afirmação e 41% o valor 5 “concordo totalmente”. Os restantes 4% encontram-se no eixo central, sendo que não foram recolhidas respostas com valores abaixo de 3.

O grupo de inquiridos com licenciatura encontram-se espalhados através dos cinco diferentes eixos, sendo que 81% se encontra no lado positivo, nomeadamente através da atribuição do valor 4 “concordo” (51%) e do valor 5 “concordo totalmente” (30%). Tendo em conta o eixo do meio, este representa 13% das respostas da amostra e os restantes 6% identificam-se no eixo negativo (5%) e no eixo extremo positivo (1%).

Tendo em conta o grupo de colaboradores com grau de mestre, identifica-se que também estes se encontram em todos os cinco eixos do gráfico. Como tal, 78% dos mesmos atribuíram o valor 4 “concordo” (48%) e o valor 5 “concordo totalmente” (30%), 14% o valor 3 “indiferente” e 8% o valor 2 “discordo” (7%) e o valor 1 “discordo totalmente” (1%).

Relativamente à amostra recolhida pelo inquirido com doutoramento, este posiciona-se no eixo de extremo positivo, tendo atribuído o valor 5 “concordo totalmente”, representando, desta forma 100% da amostra.

A seguinte tabela 31 demonstra os diferentes valores calculados do coeficiente da correlação de Pearson, identificando que existe apenas uma correlação a considerar, nomeadamente a correlação entre “habilitações literárias” e “dedicação”, tratando-se de uma ligeira correlação negativa. Como tal, proceder-se-á a uma análise mais detalhada desta correlação, pois das restantes duas dimensões da dos níveis de *engagement*, esta foi a única que apresentou uma ligeira correlação.

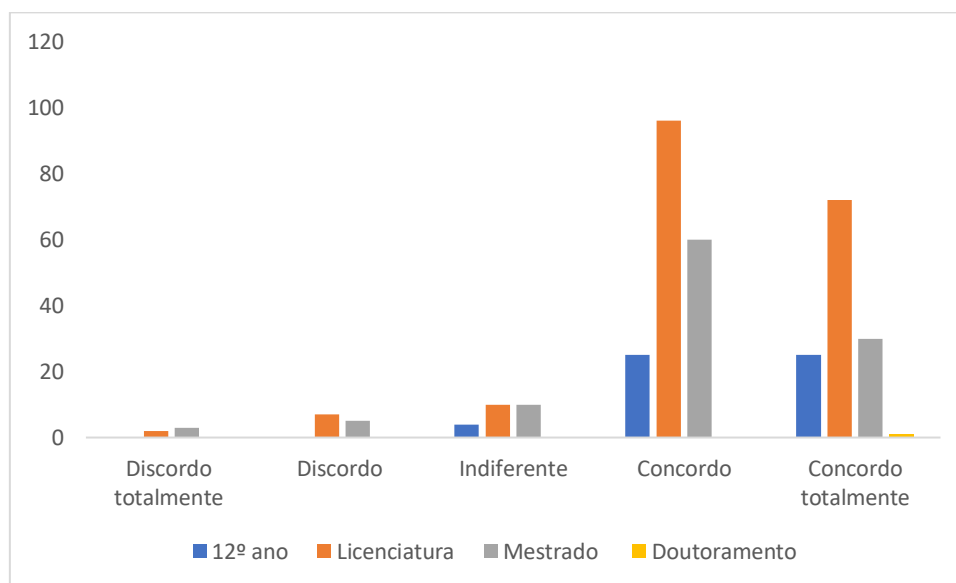
Tabela 31 - Coeficiente de correlação de Pearson entre variáveis Habilitações Literárias e níveis de *Engagement*

	Variável de Estudo	Correlação de Pearson	Interpretação
Habilitações Literárias	Vigor	-0.08168	Não aparenta haver uma correlação entre habilitações literárias e vigor
	Dedicação	-0.14849	Ligeiramente negativa: Existe uma ligeira correlação negativa entre as variáveis Habilitações Literárias e Dedicação, i.e.

			quanto maior, a dedicação, menor as habilitações literárias
	Absorção	-0.06868	Não aparenta haver uma correlação entre habilitações literárias e absorção

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 46 - Cruzamento entre variáveis “Habilitações Literárias” e “Dedicação”



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 46 apresenta o cruzamento entre as variáveis “habilitações literárias” e “dedicação”, sendo que se identifica que os colaboradores que concluíram o 12º ano estão maioritariamente presentes no eixo positivo, pois 93% dos mesmos atribuiu o valor 4 “concordo” (46%) e o valor 5 “concordo totalmente” (46%) e os restantes 7% estão presentes no eixo central, demonstrando, desta forma, que não foram recolhidas respostas do eixo negativo.

Os colaboradores com licenciatura encontram-se em todos os eixos do gráfico, sendo que 90% dos mesmos atribuíram o valor 4 “concordo” (51%) e o valor 5 “concordo totalmente” (39%), 5% o valor 3 “indiferente” e 5% o valor 2 “discordo” (4%) e o valor 1 “discordo totalmente” (1%).

Os inquiridos com um grau de mestre também estão representados em todos os eixos do gráfico e também estão maioritariamente representados no lado positivo, pois 83% “concorda” (56%) e “concorda totalmente” (27%) com a afirmação e 9% demonstra-se indiferente em relação à mesma. Em relação ao eixo negativo, este é representado através de 7% da amostra, sendo que 5% atribuiu o valor 2 “discordo” e 2% o valor 1 “discordo totalmente”.

Por fim, ao considerar o único inquirido com doutoramento da amostra recolhida, este posiciona-se no eixo de extremo positivo, sendo que atribuiu o valor 5 “concordo totalmente” à afirmação, representando assim 100% da amostra.

4. Reflexões aos dados apurados e validação da questão em investigação

Uma vez definida a questão em investigação na estratégia metodológica, torna-se então possível passar a analisar a sua validação com base na análise realizada dos dados obtidos através da recolha dos dados exploratórios e primários.

Tal como já referido anteriormente, a presente investigação tem como principal objetivo analisar os diferentes tipos de gerações dos colaboradores da Siemens Portugal e perceber, como é que a comunicação interna detém um papel no aumento dos seus níveis de *engagement*. Como tal, procedeu-se à definição da questão de investigação: De que forma as diferentes gerações de colaboradores percebem o contributo da Comunicação Interna para o desenvolvimento dos seus níveis de *engagement* face à Siemens Portugal?

Conhecendo o papel crucial que o *engagement* detém no sucesso organizacional (Seijts & Crim, 2006), optou-se por interpretar as dinâmicas existentes entre esta variável, a cultura organizacional e a comunicação interna e as perceções das diferentes gerações presentes na Siemens Portugal sobre as variáveis. Como tal, procedeu-se à elaboração de um modelo proposto e aplicado por Clampitt & Downs (1993), Sarangi e Srivastava (2012) e Schaufeli & Bakker (2003). Desta forma, a utilização e composição dos modelos auxiliou no constructo do inquérito por questionário e, após recolhidos os dados, tornou-se possível identificar as opiniões das diferentes gerações presentes na organização sobre as dimensões de estudo.

A comunicação interna tem como principal objetivo garantir a transmissão dos valores e da cultura da organização, surgindo como um fator aglutinador dos colaboradores relativamente à organização, garantindo a motivação, envolvimento e valorização da parte do público interno (Villafañe, 1998). Para a Diretora de Comunicação, Salomé Faria, “a função principal da comunicação interna é informar de forma efetiva as pessoas sobre factos relevantes da organização” e defende que o seu papel principal é “aproximar as pessoas à empresa” e tornar os colaboradores “embaixadores da marca” (ver Anexo A). A Diretora de Comunicação Interna, Sandra Pimentel, sustenta a opinião de Salomé Faria e acrescenta ainda a importância dos “colaboradores se identifiquem com a nossa empresa e que estejam motivados. Se não conseguirmos isso, a produtividade desce e a retenção não é efetiva” (ver Anexo B).

Para De Freitas (1991), a cultura organizacional pode auxiliar a organização a homogeneizar as suas condutas, fomentando a crença de que todos os membros são iguais e o papel dos mesmos é igualmente importante na organização. Na Siemens Portugal a cultura organizacional “não é de controlo, mas de confiança nas pessoas e avaliação em função de resultados”, tal como mencionado por Salomé Faria, fomentando, desta forma, de que todos são membros iguais desta e que a confiança é a base da cultura organizacional (ver Anexo A). Esta é ainda percecionada como “forte e de alta performance” e definida como “*ownership culture*”, segundo a opinião de Salomé Faria e, como uma organização que se “foca numa estratégia de *Employer Branding*, onde os seus melhores embaixadores são os colaboradores” no ponto de vista de Sandra Pimentel (ver Anexo A e B). Como tal, entende-se que as organizações são feitas por pessoas e são as pessoas que dão vida às mesmas (Wimmer e Dominick, 2013) e, tal como verificado através das entrevistas exploratórias, esta consciencialização não é exceção na Siemens Portugal.

Relativamente ao *engagement*, este é um dos principais elementos e deve estar presente em todos os colaboradores, pois todos os que se demonstram comprometidos com a organização, apresentam maiores níveis de autoeficácia e energia, aumentando atitudes positivas para com a organização (Bakker & Demerouti, 2008). Salomé Faria demonstra uma certa concordância com o anteriormente dito, sendo que defende que na Siemens Portugal existe muito a ideia de “*act as if this was your company*” (ver Anexo A), identificando que ao oferecer liberdade aos colaboradores de trabalharem como se a empresa lhes pertencesse, faz com que a longo prazo,

estes se comprometam com a organização e façam o seu melhor para que esta alcance os seus objetivos.

De acordo com os dados obtidos através do inquérito por questionário, é possível descrever a comunicação interna na Siemens Portugal com base nas oito dimensões avaliadas (Clampitt & Downs (1993): i) os colaboradores consideram que, maioritariamente, existe um bom clima organizacional e que se identificam com a missão, visão e valores da Siemens Portugal – clima organizacional; ii) os colaboradores consideram que, em média, as chefias escutam de forma ativa os subordinados e que estes são orientados de forma construtiva, no entanto, a orientação do líder poderia apresentar níveis mais elevados para os colaboradores – comunicação do líder; iii) os colaboradores sentem-se, maioritariamente, envolvidos nos processos organizacionais e sabem identificar que o seu papel é significativo na organização – integração organizacional; iv) o público interno da Siemens Portugal considera que os meios utilizados pela organização são os mais apropriados, no entanto, poderiam apresentar informação que vá mais ao encontro do que os colaboradores procuram e desejam – qualidade dos media; v) os colaboradores consideram, maioritariamente, que as relações entre colegas é verdadeira e que as relações estabelecidas são positivas – comunicação entre colaboradores; vi) os colaboradores da Siemens mostram-se divididos quanto ao conhecimento e informação sobre todas as áreas de negócio – informação organizacional; vii) os colaboradores, maioritariamente, confiam na sua chefia e podem comunicar abertamente com a mesma, não hesitando em pedir ajuda quando têm um problema – comunicação do subordinado; e viii) os colaboradores concordam, maioritariamente, quanto à receção do *feedback* e a importância do mesmo para a melhoria do seu desempenho – *feedback* pessoal.

Assim, destaca-se pela negativa as questões relacionadas com a dimensão “informação organizacional”, sendo que a comunicação interna é entendida como o principal responsável para que a informação chegue a todos os colaboradores de forma igual, garantindo que os valores, os objetivos e a missão da organização seja conhecida por todos, mantendo o seu público interno motivado, integrado e informado (Castells, 2002). A diretora de comunicação interna da Siemens Portugal, Sandra Pimentel, consegue entender que este é um dos principais desafios na conceção de uma comunicação interna eficaz, pois “sabemos que cada indivíduo pensa de maneira diferente e move-se por motivações diferentes” e, confirma que os um dos

maiores constrangimentos é a “personalização da mensagem. Falarmos para a pessoa e não para um grupo de pessoas” (ver Anexo B).

Segundo os dados recolhidos no questionário de acordo com as dimensões da variável da cultura organizacional (Sarangi & Srivastava, 2012), é possível chegar à conclusão que: i) os colaboradores sentem liberdade em tomar as suas próprias decisões e, maioritariamente, sentem que têm a oportunidade de apresentar as suas ideias à Siemens Portugal – autonomia; ii) os colaboradores sentem que recebem formação suficiente para ir ao encontro das necessidades dos clientes e que a organização detém vantagem sobre os seus competidores – orientação externa; iii) os colaboradores sentem-se minimamente divididos sobre o facto dos departamentos trabalharem em conjunto para alcançarem os objetivos e concordam, maioritariamente que se sentem à vontade de falar com colegas de um departamento diferente – cooperação interdepartamental; iv) os colaboradores consideram que a Siemens Portugal se preocupa com a melhoria do seu desempenho e que a instituição providencia ferramentas para um bom desempenho individual – orientação para os recursos humanos; e v) os colaboradores procuram, maioritariamente oportunidades para melhorar os processos organizacionais, analisando criticamente o seu desempenho – orientação para a melhoria.

Relativamente à variável dos níveis de *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003) e à recolha de dados das três dimensões de estudo, analisa-se que: i) os colaboradores se sentem maioritariamente motivados no trabalho e com vontade de ir trabalhar – vigor; ii) os colaboradores sabem identificar que o trabalho que executam faz sentido e tem um propósito e que se sentem entusiasmados no trabalho – dedicação; e iii) maioritariamente, sentem-se felizes com o trabalho que executam e têm a perceção de que o tempo passa a correr quando estão a trabalhar – absorção.

Salomé Faria, a diretora de comunicação da Siemens Portugal, reforça ainda o sentido de compromisso da parte dos colaboradores para com a empresa, pois na sua entrevista exploratória afirma que “sentem-se parte da missão, do propósito. (...) Há uma identidade da empresa que ultrapassa fronteiras” (ver Anexo A).

Tendo então um retrato da Siemens Portugal e as respetivas variáveis da comunicação interna, cultura organizacional e os níveis de *engagement* dos colaboradores, procede-se, num

segundo momento, à exploração de cada geração de forma individual, de modo a que seja possível responder à questão de investigação.

4.1. Geração *Baby Boomer*

Esta geração é conhecida por estabelecer uma relação muito forte com o trabalho, pois foram muitos os que vivenciaram um único trabalho sem nunca terem considerado sair. São vistos como competitivos, tendo em conta a importância que o trabalho desempenha nas suas vidas, no entanto, nunca deixam de ter vontade de trabalhar com otimismo (Liz, 2013). Quase que são identificados como *workaholics*, resta então saber se esta definição se reflete nos dados recolhidos por esta geração.

É uma geração que, ao se observar o nível de escolaridade, sabe-se que muitos dos que pertencem a esta geração não concluíram o ensino superior (Olivera *et al.*, 2012) e, curiosamente, identifica-se através do gráfico 5 que os *baby boomers* foram os únicos que não apresentaram respostas relativamente às habilitações literárias “mestrado” e “doutoramento”. Estes escolheram apenas a opção “ensino secundário” (71%) e “licenciatura” (29%). Oliveira *et al.* (2012) confirma ainda que, apesar de serem poucos os que apresentam níveis de escolaridade altos, esta geração apresenta um tempo de trabalho prestado elevado e demonstram uma enorme lealdade para com a organização. Como tal, ao analisar o gráfico 7, analisa-se que 100% dos *Baby Boomers* responderam que trabalham na Siemens Portugal há mais de 10 anos, confirmando, desta forma, o ponto de vista do autor.

Os *Baby Boomers* são uma geração que estabelecem uma forte ligação e compromisso com a organização (Daboval, 1998), como tal, é possível verificar-se essa forte ligação e compromisso com a Siemens Portugal através dos valores atribuídos às variáveis de estudo – comunicação interna, cultura organizacional e *engagement*. Ao analisar a tabela 14, identifica-se que esta geração não atribuiu nenhum valor abaixo de 4 no que diz respeito à avaliação das diferentes dimensões da comunicação interna. Para além de não se identificar qualquer valor menor que 4, analisa-se que o *score* geral atribuído pelos *boomers* à comunicação interna é de 4,39 pontos em 5, demonstrando, desta forma, que o grau de concordância da amostra desta geração é bastante elevado. Como tal, a análise vai ao encontro da afirmação de Daboval (1998)

e Wallace (2006) que também confirmam o compromisso dos *baby boomers* para com a organização onde se inserem.

Segundo Loomis (2000), os *baby boomers* tendem a ser diligentes no trabalho e tomam preferência por um ambiente de trabalho estável, sendo que atribuem uma importância elevada ao ambiente organizacional em que estão inseridos. Como tal, verifica-se que através da atribuição do valor 4,43 pontos em 5 na dimensão “clima organizacional”, demonstrando a satisfação que estes manifestam relativamente à dimensão de estudo.

Gerbaudo (2011) é da opinião que a Geração *Baby Boomer* foi criada numa época caracterizada como um incipiente desenvolvimento tecnológico, sendo que, por isso mesmo, a maior parte dos indivíduos possui algumas dificuldades em lidar com as novas tecnologias. Como tal, Sandra Pimentel reconhece esta dificuldade, pois afirma que “temos consciência de que se calhar conseguimos alcançar mais rapidamente uma geração mais nova através de ações na nossa Intranet, como por exemplo o *Yammer*, que é como se fosse a nossa “rede social” interna, do que se calhar uma geração mais velha... Sabemos perceber que as gerações mais novas acompanham de forma muito mais rápida e eficaz tudo o que publicamos no online e que se calhar com colaboradores mais velhos temos de optar por ações mais “tradicionais”, como por exemplo o e-mail, newsletter ou mupis” (ver Anexo B). O mesmo se verifica na avaliação das dimensões “qualidade dos media” e “informação organizacional” recolhidas através do inquérito por questionário, pois estas são as que apresentam os valores mais baixos de toda a pontuação atribuída por esta geração: Qualidade dos media 4,29 pontos e Informação Organizacional 4 pontos. Ainda assim, estas dimensões foram avaliadas de forma positiva pela geração em causa, no entanto nota-se que são as duas dimensões que apresentam valores mais baixos das restantes seis dimensões da comunicação interna.

Relativamente à dimensão “comunicação entre colaboradores”, esta geração atribuiu o valor mais elevado presente na tabela, nomeadamente 4,57 pontos em 5. Tal verifica-se através da opinião dos autores Reinertson (2016) e Ballone (2007) que afirmam que se trata de uma geração que adora competição, no entanto, valoriza bastante o trabalho de equipa. Na Siemens Portugal o trabalho de equipa é valorizado, tal como confirma a diretora de comunicação interna, Sandra Pimentel “na Siemens temos programas de *mentoring* e *reverse mentoring*. Estes

programas são muito ricos no desenvolvimento de cada um e aproximam gerações” (ver Anexo B). Salomé Faria não deixa de concordar com o anteriormente dito e, portanto, acrescenta ainda que “a empresa funciona em ecossistemas e, portanto, há também muita interação entre as pessoas” (ver Anexo A), demonstrando, uma vez mais, a valorização pela interação entre colaboradores e pelas relações estabelecidas. Desta mesma forma, nota-se que esta geração também se debruçou de forma muito positiva em relação à dimensão “coordenação interdepartamental” (dimensão da Cultura Organizacional), indicando que, para além de valorizarem o relacionamento com colegas diretos, a relação com colaboradores de outros departamentos também tem uma carga importante na perceção dos *baby boomers*.

Atendendo ao gráfico 25, entende-se que os *boomers* optaram por se colocar apenas no eixo positivo do gráfico, demonstrando a importância que a comunicação do líder detém na sua perceção organizacional, tendo atribuído o valor médio de 4,33 pontos em 5 a esta dimensão. Zemke *et al.* (2000) defende que esta é a uma geração que demonstra paixão e preocupação com a sua participação e espírito no local de trabalho e que detém um enorme respeito pela estrutura hierárquica, comprovando assim os valores elevados que a amostra desta geração atribuiu à dimensão do modelo de Clampitt & Downs (1993). Os *Boomers* dão-se bem com a estrutura hierárquica e esperam ainda que os seus gestores lhes deem orientações e os conduzam para objetivos organizacionais (Raths, 1999).

Tendo em conta a dimensão “integração organizacional”, realça-se o facto de que esta dimensão também apresenta o valor mais alto da tabela, nomeadamente 4,57 pontos em 5. Esta é uma geração que segue valores tradicionais que se relacionam com o cumprimento de obrigações naquilo que diz respeito à carreira profissional e lealdade para a organização. Como tal, os *boomers* são vistos como participativos no trabalho que desempenham (Smola & Sutton, 2002; Zemke, Raines & Filipczak, 2000) e, por mais que adorem competição, é uma geração que valoriza muito o seu trabalho, esforçando-se arduamente para atingir os seus objetivos (Reinertson, 2016). Desta forma, compreende-se a atribuição dos valores bastante positivos relativamente a esta dimensão de estudo da comunicação interna, sendo possível identificar a importância que os *baby boomers* dão ao facto de sentirem que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo as palavras de Salomé Faria, a Siemens Portugal foca-se muito no conceito “*ownership culture*” que “é um conceito que está subjacente a tudo na

empresa onde cada um é convidado a dar o seu melhor” (ver Anexo A), demonstrando, desta forma, a abertura da organização para os seus colaboradores para se sentirem parte da organização, sentirem que estão integrados na mesma.

A melhor forma de comunicar com a geração *Baby Boomers* é demonstrar um apreço pessoal, estabelecer encontros cara-a-cara, nunca deixando de demonstrar à mesma que esta é necessária e útil (Reinertson, 2016). Carrara, Nunes e Sarsur (2013: 4) acrescentam ainda que esta geração demonstra uma necessidade de reconhecimento e valorização. É neste momento que se torna necessário abordar a dimensão “*feedback* pessoal”, tendo esta geração demonstrado um grau de concordância bastante elevado sobre a importância de receber *feedback*, nomeadamente, 4,50 pontos em 5. No entanto, Glass (2007) opõe-se ao anteriormente dito e afirma que os *boomers* são uma geração que não partilha de uma necessidade de receber *feedback* de forma constante, no entanto, de acordo com Reinertson (2016) e com o valor atribuído pela geração à dimensão de estudo, pode-se confirmar que esta geração atribui uma importância elevada ao *feedback*. Como tal, de forma a sustentar a opinião do autor e o valor atribuído pela geração em causa, Sandra Pimentel confirma ainda a importância do *feedback*, pois afirma que “conseguimos perceber que aumentámos os níveis de *engagement* quando as pessoas interagem, quando partilham conteúdos e quando muitas vezes nos dão *feedback* direto” (ver Anexo B).

Relativamente à segunda variável de estudo, isto é, a cultura organizacional, esta obteve um *score* geral abaixo da variável “comunicação interna” atribuído pela Geração *Baby Boomers*, nomeadamente 4,26 pontos em 5. Mesmo assim, este foi o *score* mais alto alcançado na tabela 16 comparativamente às restantes gerações. Como tal, é importante referir que esta geração detém um grau de concordância elevado no que diz respeito às cinco dimensões de estudo, não tendo apresentado qualquer valor abaixo do 4 “concordo” em toda a tabela. Oliveira *et al.* (2012) descrevem os membros desta geração como quem procurou construir uma carreira estável e sólida, preocupando-se com o dever e com a segurança. Como tal, nota-se, desta forma, que se trata de uma geração que atribuiu grande importância à cultura organizacional e que, segundo os dados recolhidos por esta geração, se sentem satisfeitos com a cultura organizacional da Siemens Portugal.

Tendo em conta a dimensão “autonomia”, esta é uma dimensão que a Geração *Baby Boomers* valoriza e a partilha de responsabilidades é um aspeto de importância na sua opinião (Zemke *et al.*, 2000) e, tal como se pode confirmar através da tabela 16, chega-se rapidamente à conclusão de que esta foi a dimensão que alcançou o valor mais alto atribuído pelos *boomers*, nomeadamente 4,43 pontos em 5. O conceito “*ownership culture*” mencionado por Salomé Faria (ver Anexo A) ganha novamente relevância, pois demonstra a importância que a Siemens Portugal atribuiu à autonomia e independência dos seus colaboradores, dois aspetos muito valorizados pelos *boomers*.

Por fim, de forma a concluir as reflexões relativamente à Geração *Baby Boomers* e as respetivas variáveis de estudo, falta ainda mencionar o modelo de Schaufeli & Bakker (2003). Como tal, analisa-se, primeiramente que, mais uma vez, nenhum dos colaboradores pertencentes a esta geração atribuíram um valor abaixo do 4, tendo alcançado um *score* geral de 4,24 pontos em 5, tal como se pode verificar através da tabela 18. Ballone (2007) sugere que os *baby boomers* são uma geração que esperam ser envolvidos nos processos e querem tomar conhecimento de todos, sendo que desejam colaborar o máximo possível de forma a criar um plano organizacional. Desta forma, a comunicação interna deverá aumentar os níveis de *engagement* desta geração ao incluí-los nos processos organizacionais.

Liz (2013: 23) considera que esta é uma geração que demonstra uma grande vontade de trabalhar e Carrara *et al.* (2013: 4) acrescenta que estes são muito dedicados ao trabalho. Como tal, ambas as afirmações dos autores se confirmam através dos valores atribuídos nas três dimensões do *engagement*, nomeadamente através do valor 4,43 na dimensão “dedicação” e 4,14 na dimensão “absorção”. Salomé Faria confirma a importância do *engagement* na Siemens Portugal através das suas palavras: “por isso na Siemens há muito que lhe chamamos *employee engagement*. Pretende-se com a mesma gerar o envolvimento das pessoas na vida da organização, muito para além do simples consumo de informação. Queremos que as pessoas sejam embaixadores da marca (...)” (ver Anexo A). Para além de se tratar de uma geração com grande vontade de trabalhar, Liz (2013: 23) complementa ainda o seu pensamento, ao afirmar que estes também trabalham com um enorme otimismo, sustentando tal afirmação através da pontuação recolhida na dimensão “vigor”, nomeadamente também 4,14 pontos em 5.

4.2. Geração X

À Geração X é-lhes reconhecida uma capacidade de adaptação maior que a geração anterior, bem como também a vontade de aprender e aceitar novos desafios. Os indivíduos que fazem parte desta geração, viveram e cresceram com as transformações tecnológicas e, por isso, aprenderam a lidar com a tecnologia logo na sua adolescência (Gerbaudo, 2011). Trata-se de uma geração que tem quase toda um curso superior concluído e, conseqüentemente, adaptaram-se rapidamente às mudanças e ao mercado do trabalho (Gerbaudo, 2011). Tendo em conta as habilitações literárias da Geração X recolhidas através do inquérito por questionário, o gráfico 5 demonstra que esta geração apresenta dados desde o “ensino secundário” até ao “doutoramento” que, ao comparar com a geração anterior, é efetivamente notório que existe uma diferença entre escolaridade. 61% da Geração X finalizou a licenciatura, 24% acabou o ensino secundário, 14% foi considerado mestre e 10% detém um doutoramento no seu currículo.

A Geração X valoriza o trabalho individual e o tratamento da autoridade de forma informal (Smola & Sutton, 2002), e como tal, tendo em conta as dimensões “comunicação do líder” e “comunicação do subordinado”, os inquiridos pertencentes à geração atribuíram valores elevados a ambas as dimensões, nomeadamente 4,28 pontos à “comunicação do líder” e 4,44 pontos em 5 à “comunicação do subordinado”, pois ao serem conhecidos como uma geração que prefere uma liderança menos hierarquizada e mais igualitária, estes apresentam graus de concordância elevados, nomeadamente à importância que a chefia lhes dá ou a abertura que sentem quando necessitam de comunicar com o líder. Esta é uma geração que, tal como referido anteriormente, dá importância à igualdade e à falta de hierarquização da liderança e, como tal, Salomé Faria, para além de mencionar o conceito subjacente na Siemens Portugal “*ownership culture*”, reforça ainda o facto da organização defender a “independência” e igualdade de todos os seus colaboradores, pois diz “O ‘*Act as if this was your company*’ na Siemens é praticado por todos, seguramente” (ver Anexo A).

Relativamente à dimensão “comunicação entre colaboradores”, os colaboradores pertencentes à Geração X atribuíram o valor 4,61 e, à dimensão “coordenação interdepartamental” o valor 4,19, tratando-se de valores elevados, apesar destes serem considerados uma geração mais independente e de preferirem trabalhar sozinhos e valorizarem

o trabalho individual (Smola & Sutton, 2002), considerando apenas importante reunir quando surge uma necessidade de solucionar problemas (Zemke *et al.*, 2000). Ainda assim, apesar os valores atribuídos por esta geração irem contra as afirmações dos autores, tal é compreensível, pois segundo Salomé Faria, “Existe uma forte ligação entre colaboradores (...) e o trabalho individual está pouco presente na nossa cultura, sabemos que os colaboradores trabalham melhor em grupo do que individualmente” e ainda “a empresa funciona em ecossistemas e, portanto, há também muita interação entre as pessoas” (ver Anexo A). Como tal, entende-se a razão destes colaboradores terem atribuído valores elevados às dimensões, tendo em conta o valor que a organização confere ao trabalho em grupo.

Segundo Reinertson (2016), esta é uma geração que demonstra lealdade, independente e criativa e um dos aspetos que mais dão valor é ao *feedback*. Através do gráfico 7, nota-se que, apesar desta geração apresentar todas as opções de antiguidade na organização, foi a opção “há mais de 10 anos” que se fez erguer, pois conta com 44% da escolha desta geração. À dimensão “*feedback* pessoal”, os indivíduos desta geração atribuíram o valor 4,66, demonstrando que, tal como referido por Reinertson (2016), estes dão uma enorme importância à mesma, pois o grau de concordância da geração é elevado e muito próximo do valor máximo 5. Resta ainda referir que se trata de uma geração que prefere uma comunicação direta (Reinertson, 2016) e que lhes ofereçam sugestões para melhorar o seu desempenho organizacional (Ballone, 2007). Como tal, é compreensível que a dimensão “orientação para a melhoria” seja considerada como importante para esta geração, pois gostam de saber como melhorar cada vez mais o seu desempenho. Assim, foi recolhido o valor de 4,51 pontos em 5 na dimensão da cultura organizacional, demonstrando que é uma geração que analisa criticamente o seu desempenho.

Visto que esta é uma geração que cresceu com as transformações tecnológicas e que rapidamente começaram a lidar com a tecnologia (Gerbaudo, 2011), é relevante analisar qual o valor médio atribuído por esta geração à dimensão “qualidade dos media” e “informação organizacional”. Como tal, através da tabela 14 verifica-se que a Geração X atribuiu 4,24 pontos à dimensão “qualidade dos media” e 3,88 pontos à “informação organizacional”. Nota-se, desta forma, um valor mais elevado na atribuição da qualidade dos media, demonstrando, assim, que a presente geração apresenta uma concordância positiva em relação aos meios utilizados. No entanto, relativamente à segunda dimensão, estes não apresentaram valores tão elevados, apesar

de ainda positivos. Esta é uma geração que espera que seja incluída em todos os aspetos de negócio, de forma a lhes serem proporcionadas oportunidades de crescimento de carreira (Ballone, 2007). Note-se, então, que 72% desta geração apresenta um grau de concordância positivo, 18% mantém-se no eixo central e 10% discorda com a dimensão. Apesar do valor médio se apresentar abaixo de 4, este está bastante próximo do grau de concordância positivo, concluindo, desta forma, que a maioria dos inquiridos da Geração X está de acordo com a informação passada pela organização. Salomé Faria confirma ainda que na Siemens Portugal “(...) temos sempre de apostar em novos formatos, novos *speakers*, novos ângulos que sejam apelativos o suficiente” (ver Anexo A), demonstrando a preocupação da organização em transmitir a informação pretendida aos seus colaboradores.

De acordo com o ponto de vista de Huichun Yu & Miller (2003), esta geração demonstra um nível elevado de autonomia e flexibilidade, sendo definida ainda como uma geração altamente empreendedora que atribui grande importância à participação e ao desenvolvimento da própria autoestima (Smola & Sutton, 2002). Como tal, ao verificar o valor médio atribuído pelos inquiridos desta geração, nota-se que se obteve uma pontuação de 3,97 em 5. Esta é uma pontuação visivelmente positiva, demonstrando o grau de concordância que a geração atribuiu à dimensão “autonomia”. Desta forma, verifica-se que a Geração X está satisfeita com a liberdade que tem para tomar as suas próprias decisões e que tem noção que influencia decisões organizacionais importantes, tal como sugere a dimensão de estudo. Sandra Pimentel sustenta a importância dos colaboradores se sentirem autónomos, afirmando que a “Siemens foca-se numa estratégia de *Employer Branding* onde os seus melhores embaixadores são os colaboradores. É por isso fundamental ter uma comunicação interna estruturada e clara para que a comunicação que passa para o exterior seja correta” (ver Anexo B). Salomé Faria acrescenta ainda numa mesma lógica que “Pretende-se (...) gerar o envolvimento das pessoas na vida da organização, muito para além do simples consumo de informação” (ver Anexo A).

Finalmente, ao considerar a opinião dos inquiridos da Geração X relativamente ao *engagement*, torna-se relevante referir que para que as organizações garantam que retêm os membros desta geração, é importante perceber que se trata de uma geração que tem necessidade em que lhes enfatizem oportunidades para melhorarem os seus conhecimentos, atitudes e competências (Dixon *et al.*, 2013). Os X’s são uma geração que tendem a ser mais independentes

e que se auto motivam a si próprios (Loomis, 2000) e, como tal, é importante que a Siemens Portugal seja consciencializada de que a satisfação profissional é mais importante do que uma simples promoção, pois é uma geração que se concentra numa vida fora do trabalho, no seu lazer e na sua família (Hui-chun & Miller, 2003). Sandra Pimentel está consciencializada de que cada colaborador é motivado de forma distinta, pois afirma que “Sabemos que cada individuo pensa de maneira diferente e move-se por motivações diferentes” (ver Anexo B).

A Geração X atribuiu valores consideravelmente elevados às três dimensões de estudo do *engagement*, sendo que avaliou a dimensão “vigor” com 4,13 pontos, a “dedicação” com 4,39 pontos e, por último, a “absorção” com uma pontuação de 4,25 em 5. Nota-se, portanto, que esta geração avaliou as três dimensões acima de 4, demonstrando um grau de concordância e satisfação alto em relação aos níveis de *engagement*. Todas estas dimensões estão relacionadas com a motivação dos colaboradores e, como tal, as instalações do ambiente de trabalho, a participação nas decisões, os benefícios oferecidos pela organização são encarados com fatores de importância para a satisfação destes colaboradores. Como tal, esta é uma geração que se motiva através de oportunidades de desenvolvimento de carreira e acredita num trabalho mais independente, flexível e criativo (Viana, 2008). Assim, ao terem atribuído valores elevados, pode-se concluir que os inquiridos desta geração estão suficientemente motivados e com vontade de continuar a trabalhar na Siemens Portugal, pois para além de se demonstrarem como uma geração que não “vive para o trabalho” (Hui-chun & Miller, 2003), estes revelam um nível de absorção elevado (4,25) e a sua dedicação no trabalho é visível também através do valor atribuído (4,39).

4.3. Geração Y

Nascidos numa era do digital, os integrantes da Geração Y cresceram habituados a ser o centro das atenções, possuindo, geralmente, traços característicos como: autoconfiança, independência, inquietação e inovação (Carrara *et al.*, 2013). São conhecidos com o título de *millennials* e bom é o uso que esta geração faz transparecer do estilo de vida milenar. São uma geração nascida perante uma verdadeira evolução tecnológica, transparecendo rapidamente para a maneira de ser e de estar na vida no geral.

Esta é uma geração que deseja fazer parte de uma organização inovadora que se traduz num clima organizacional positivo (Ballone, 2007), traduzindo-se nos *imputs* fornecidos através da entrevista exploratória à diretora de comunicação, Salomé Faria, que afirma que a cultura organizacional da Siemens Portugal é “forte e de alta performance” e que os colaboradores “querem ser parte da mudança que a empresa promove diariamente no mundo” (ver Anexo A). Do mesmo modo é unânime o valor atribuído pela Geração Y, nomeadamente 4,56 pontos em 5, o valor mais alto de todas as restantes gerações relativamente à dimensão “clima organizacional”.

A Geração Y chega ao mercado com uma formação mais atualizada, sendo que o trabalho é visto como uma fonte de satisfação e de aprendizagem e não tanto como uma fonte monetária, procurando sempre encontrar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e, desta forma, é possível que esta geração considere mudar de emprego com frequência (DeVaney, 2015: 13). Benson & Brown (2011) acrescentam ainda que esta é uma geração que se demonstra menos comprometida com a organização onde está integrada, pois, pelo facto de serem a primeira geração que está verdadeiramente globalizada, esta acaba por ter impacto nas atitudes do trabalho. Como tal, ao verificar o gráfico 7, nota-se que as opções que foram mais escolhidas por esta geração são as opções “de 1 a 3 anos” e “menos de 1 ano”, nomeadamente 47% trabalha na organização entre 1 e 3 anos e 23% está na Siemens Portugal há menos de 1 ano, obtendo-se uma percentagem de 70% de indivíduos pertencentes à Geração Y trabalha na Siemens Portugal no máximo há 3 anos. Desta forma, os resultados obtidos pelos *millenials* relativamente à diversidade na carreira (Freire, 2016) vão ao encontro das opiniões dos autores.

Reinertson (2016) sugere que a melhor forma de comunicar internamente com os *millenials* passa pela utilização de mensagens instantâneas, auxiliando a comunicação com tecnologia, de forma a aproximar os membros da geração à organização. Sendo conhecidos como “nativos digitais” (Prensky, 2001), estes trazem consigo o desejo e ansiedade pela mudança, conseguindo adaptar-se muito rapidamente a novos contextos empresariais. Em ambas as entrevistas exploratórias elaboradas, nota-se a diversidade de meios de comunicação utilizados na Siemens Portugal de forma a chegar a todos da mesma forma, tendo em conta as motivações de cada um, utilizando estratégias para se adaptar a cada perfil. Como tal, Sandra Pimentel afirma que “Na Siemens temos diversos canais de comunicação interna que são

utilizados como complemento entre si”, enumerando logo a seguir alguns meios utilizados pela organização (ver Anexo B). Salomé Faria afirma que a “palavra-chave” de fazer chegar a comunicação a todos é funcionar em “complementaridade”, pois afirma que “fazemos o que fizermos o essencial é garantir que potenciamos o contacto do *target group* com a mensagem” (ver Anexo A). Ao verificar os graus de concordância desta geração em relação à dimensão “qualidade dos media”, chega-se rapidamente à conclusão de que este foi positivo, pois alcançou-se um *score* médio de 4,02 pontos em 5.

A fim de reter e aumentar os níveis de *engagement* dos *millenials*, os líderes terão de adaptar o seu estilo de liderança para lidar com a Geração Y, pois estes devem estar consciencializados de que esta é uma geração que prefere auto-liderança, o que os leva a questionar, muitas vezes, a autoridade (Reinertson, 2016). O facto de os líderes compreenderem os *millenials* irá ajudar a envolvê-los nos processos organizacionais e, eventualmente, desenvolvê-los como líderes (Burkus, 2010). Ao confirmar o valor médio atribuído por esta geração à dimensão “comunicação do líder” e “comunicação do subordinado”, nota-se que os valores foram consideravelmente positivos, pois à primeira dimensão foi-lhe atribuída o valor 4,19 e à segunda uma pontuação de 4,37 em 5. Como tal, é possível concluir que para além dos líderes estarem a fazer bem o seu papel e utilizar estratégias comunicacionais bem-sucedidas com os *millenials*, esta geração demonstra um grau de concordância elevado no que diz respeito às relações estabelecidas com a chefia.

Esta é uma geração que aprecia o trabalho em conjunto e valoriza o facto de poder demonstrar as suas capacidades aos restantes membros do grupo. Os *millenials* são uma geração que valorizam a diversidade e o trabalho em equipa, orientados para a partilha de objetivos e virados para um ambiente de trabalho que verifiquem a existência de colaboração e prevalência do coletivo. Contrariamente à Geração X, os *millenials* demonstram uma certa preferência por trabalhar em grupo e, conseqüentemente, os membros desta geração apresentaram valores médios de foro positivo em relação às dimensões de estudo. Como tal, verifica-se que foi atribuído o valor 4,56 à dimensão “comunicação entre colaboradores” e o valor 4,03 à dimensão “coordenação interdepartamental”, demonstrando, desta forma, a satisfação da Geração Y em trabalhar em grupo, indo ao encontro das indicações dos autores. Salomé Faria também considera que o trabalho em grupo é dos fatores mais importantes numa empresa, sendo que

acrescenta que “a empresa funciona em ecossistemas”, pois, “há uma dinâmica comum rumo ao atingimento de objetivos comuns, partilha de valores, se olharmos para cultura organizacional como o conjunto de normas e valores que regem a interação entre a empresa e os colaboradores” (ver Anexo A).

O *feedback* é para os *millennials* um dos elementos mais valorizado, sendo entendido como essencial para promover a motivação e alcance dos objetivos de cada um. É importante oferecer-se um *feedback* instantâneo a esta geração, sempre fornecendo flexibilidade e saber ser-se colaborativo (Reinertson, 2016). Os *millennials* são muita vez referenciados como “a geração do Eu”, sendo a base disto o desejo de gratificação e de *feedback* constante (Mencl & Lester, 2014; Glass, 2007). Verificando o valor atribuído à dimensão do “*feedback* pessoal”, nota-se que este foi o valor mais alto que a Geração Y atribuiu em todas as 16 variáveis de estudo, nomeadamente 4,67 pontos em 5. Entende-se, desta forma, a importância que esta dimensão tem para esta geração e que, apesar da relevância da mesma na sua vida, os *millennials* estão satisfeitos com o *feedback* que lhes é concebido na Siemens Portugal.

Relativamente à variável de estudo “cultura organizacional”, os *millennials* atribuíram valores elevados, tendo alcançado um *score* geral de 3,96 pontos em 5. Estes atribuíram o valor mais elevado à dimensão “orientação para a melhoria” (4,46), pois são uma geração com vontade de aprender e de mostrar as suas capacidades aos restantes membros (Reinertson, 2016), adaptando-se facilmente a novos contextos empresariais e sociais (Prensky, 2001). Segundo Tulgan (2009), os *millennials* gostam de receber *feedback* na sua performance, de forma a saberem quais as suas forças e fraquezas e de modo a poderem melhorar o seu desempenho, demonstrando, assim, a importância que esta geração dispõe na orientação para a melhoria organizacional.

No que diz respeito à variável de estudo “*engagement*”, esta apresentou um *score* geral de 3,99 pontos em 5 atribuído pela Geração Y. Segundo Heyns & Kerr (2018), os *millennials* são a geração que indicam revelar o maior nível de motivação e, como tal, a organização deve concentrar-se nas recompensas intrínsecas e extrínsecas de modo a garantir graus de motivação elevados. Os *millennials* atribuem um valor muito elevado ao equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, pois trata-se de uma geração ambiciosa que não vê necessidade em

sacrificar a sua qualidade de vida (Ballone, 2007). Esta geração atribuiu o valor 3,93 à dimensão “vigor” e 3,94 à dimensão “absorção”, tratando-se ambos de valores elevados, apesar de que, ainda assim, existe pelo menos 22% dos inquiridos que avaliaram a dimensão com o valor 3 ou abaixo do mesmo na dimensão “vigor” e, conseqüentemente, 26% dos membros desta geração que se decidiram pelo valor 3 ou abaixo de 3 na dimensão “absorção”. Uma das características mais visíveis nesta geração é o facto de desejarem ser felizes na organização que representam (Reinertson, 2016) e, apesar de em ambas as dimensões pelo menos 20% não concordar com as mesmas, conclui-se que esta geração está satisfeita com os níveis de *engagement* e que demonstram níveis de felicidade altos em relação ao trabalho. Relativamente à dimensão “dedicação”, esta foi a dimensão que apresentou o valor mais alto da tabela, nomeadamente 4,09 pontos em 5. Os *millenials* valorizam recompensas como autonomia, oportunidade e flexibilidade (Ballone, 2007) e, conseqüentemente, entregar-se-ão à organização, tal como se pode confirmar através do valor positivo atribuído por esta geração à dimensão de estudo.

4.4. Geração Z

Apesar de ainda serem poucos, estes não passam por despercebidos nas organizações onde trabalham. A Geração Z começa a ganhar espaço no mercado de trabalho, trazendo consigo muita formação, conhecimento tecnológico e conexão à escala global. Imaginam o mundo como se estivesse na palma da mão, pois o acesso que têm a todo o tipo de informação está à distância de um “clique” desde a sua infância.

A Geração Z dedica-se na procura de encontrar um emprego que consiga ir ao encontro da sua personalidade, não apenas na procura de um trabalho fixo. Estes consideram importante que o emprego vá ao encontro do crescimento profissional, de modo a conseguirem alcançar os seus objetivos pessoais e, como tal, as organizações veem-se obrigadas a adaptar as suas políticas de contratação e a sua gestão. Salomé Faria afirma que a organização convida os seus colaboradores “a trabalharem em prole de objetivos comuns, independentemente da área a que pertencem, a que geração pertencem, quais as suas motivações, encurtando distâncias e eliminando barreiras porque o essencial é que cada um contribua sempre com o melhor de si” (ver Anexo A). Como tal, identifica-se a preocupação da organização em relação ao crescimento profissional dos colaboradores. Ao analisar o valor médio atribuído pela Geração Z à dimensão

de estudo “clima organizacional”, conclui-se que estes atribuíram 4,56 pontos em 5, entendendo-se que esta é uma geração que apresenta um grau de concordância bastante positivo e que a organização consegue ir ao encontro das suas necessidades.

Randstad (2018: 13) defende que a Geração Z apresenta uma diversidade de fatores naquilo que diz respeito à escolha de trabalho, tais como: diversidade e inclusão, progressão na carreira, boa formação e apelo a causas sociais. Atendendo primeiramente ao fator “inclusão”, é relevante considerar quais os valores atribuídos às dimensões relativas a esse mesmo fator. Como tal, analisa-se, em primeiro lugar, a dimensão “integração organizacional”, tendo-lhe sido atribuído o valor 4,11. De seguida, a dimensão “informação organizacional” que alcançou o valor médio de 4,22 pontos e, finalmente, a dimensão “autonomia” que lhe foi atribuído o valor 4. Todas estas dimensões apresentam resultados bastante positivos, demonstrando que os colaboradores da Geração Z se sentem incluídos nos processos organizacionais, sentem que estão suficientemente informados e conseguem entender que têm a liberdade para tomar as suas próprias decisões.

Relativamente ao fator “progressão na carreira” apresentado por Randstad (2018: 13), este está interligado com a dimensão “orientação para a melhoria”, tendo-lhe sido atribuído o valor médio de 4,44 pontos em 5. Como tal, nota-se que os colaboradores da Geração Z têm como objetivo procurar formas de progredir na carreira e, ao atribuírem o valor elevado de 4,44 pontos, demonstram a sua satisfação com a sua orientação para a melhoria, sendo que procuram oportunidades para melhorar a organização e analisam criticamente o seu desempenho, utilizando essas táticas para mais tarde poderem progredir na carreira. Por último, o fator “boa formação” relaciona-se com as dimensões de estudo “orientação externa” (3,56) e “orientação dos recursos humanos” (4,22). Atendendo aos valores atribuídos por esta geração às dimensões de estudo, nota-se que apesar de se apresentar como uma pontuação positiva, o valor atribuído à “orientação externa”, poderia ter sido mais elevada. O valor 3,56 demonstra uma certa indiferença em relação à formação recebida por parte da organização relativamente ao conhecimento dos clientes externos. A formação da parte da organização poderia ser um pouco melhor no que diz respeito a esta dimensão, de forma a aumentar o grau de concordância desta geração. Já a dimensão “orientação dos recursos humanos” foi avaliada de forma bastante mais positiva, tendo alcançado um *score* médio de 4,22 pontos em 5. Desta forma, conclui-se que a

Geração Z concorda com o facto de os colaboradores serem suficientemente informados relativamente às questões relativas com o seu desempenho.

Um dos desafios para os líderes é conseguir manter os indivíduos da Geração Z interessados e motivados. A chefia deverá demonstrar à Geração Z que lhes é dada importância de forma individualmente e que motivar cada elemento desta geração é um dos grandes objetivos da liderança (Rothman, 2016). Esta geração deseja ser ouvida pela sua chefia e que esta valorize os seus sentimentos e necessidades, acreditando que o líder é honesto e que nenhuma informação lhes é escondida devido à sua idade (Gaidhani, Arora & Sharma, 2019). Ao verificar o valor médio atribuído por esta geração à dimensão “comunicação do líder”, conclui-se que estes atribuíram o valor 4,44 em 5, sendo este um valor deveras elevado, demonstrando, assim, a importância que a chefia dá a esta geração é suficiente para as mesmas e estes estão satisfeitos com a liderança.

Desde pequenos que “veem a tecnologia como apenas mais uma parte do seu ambiente e a assimilam juntamente com as outras coisas” (Tapscott, 1999). É uma geração tecnologicamente versátil e que tem um conhecimento acima da média sobre a internet e todo o seu funcionamento (McCrindle, 2011: 66), pois a internet sabe satisfazer todas as necessidades da geração (Oliveira *et al.*, 2012: 25). Sendo esta uma geração ligada constantemente aos media e à tecnologia, torna-se importante referir qual o valor atribuído à dimensão “qualidade dos media”. Como tal, verifica-se uma pontuação média de 4,44 pontos em 5, demonstrando como esta geração está satisfeita com os meios utilizados para a difusão de informação. Na organização de estudo existem diversos canais de comunicação enumerados por Sandra Pimentel, nomeadamente “Intranet; SiemensWorld; Yammer; Rede OG; Newsletters; TownHall” (ver Anexo B) e, a especialista em comunicação interna afirma ainda que “não temos meios privilegiados na Siemens. Todos os meios são importantes e têm o seu papel. Tentamos sempre tirar o máximo partido de cada um. Dependendo da mensagem e do objetivo que queremos atingir selecionamos os meios mais adequados” (ver Anexo B).

Os membros da Geração Z acabam por demonstrar uma visão diferente do que é conviver em sociedade, pois utilizam muito mais a comunicação virtual, as redes sociais e valorizam menos o convívio presencial (Bevilacqua *et al.*, 2016: 38). No entanto, Oliveira *et al.* (2012: 25)

defende que o convívio pessoal não deixará de fazer parte desta geração, apenas passará a ser mais seletivo, pois é uma geração que irá comunicar apenas com pessoas/grupos que considerem ter o mesmo estilo de vida que o seu. Apesar das afirmações dos autores, esta geração apresentou valores bastante elevados no que diz respeito às dimensões “comunicação entre colaboradores” (4,44) e “coordenação interdepartamental” (4,11), demonstrando que estes estão de acordo com as relações que estabelecem dentro da organização e que atribuem um grau de importância elevado no que diz respeito ao trabalho em grupo. Tal como referido anteriormente, esta é uma organização que, segundo Salomé Faria, “funciona em ecossistemas” e onde “há muita interação entre pessoas”, confirmando a razão da atribuição dos valores positivos às dimensões de estudo (ver Anexo A).

A Geração Z apresenta uma necessidade de gratificação instantânea, sendo o *feedback* algo que desejam receber constantemente, de forma a conseguirem perceber como melhorar o seu desempenho organizacional (Rothman, 2016). A dimensão do “*feedback* pessoal” foi a que melhor foi avaliada por esta geração, pois foi-lhe atribuído o valor de 4,74 pontos em 5. Este valor é bastante elevado e está muito perto do valor máximo 5, demonstrando o grau de concordância saliente em relação à dimensão de estudo. Tanto esta geração como a geração anterior (*millennials*) atribuem especial importância ao *feedback*, pois é através dele que são capazes de perceber como melhorar o seu trabalho e o seu desempenho.

Por fim, de forma a concluir as reflexões individuais das gerações de estudo, é ainda importante referir qual a opinião da geração mais jovem em relação aos níveis de *engagement*. Como tal, Gaidhani, Arora & Sharma (2019) defendem que os indivíduos desta geração preferem uma comunicação transparente, flexibilidade, liberdade pessoal e autonomia e, ao ignorar estas necessidades da Geração Z, poderia resultar em jovens frustrados, com menos produtividade, baixa moral e menos envolvimento dos colaboradores. Desta forma, trata-se de uma geração que espera ser informada, que as suas opiniões sejam ouvidas e reconhecidas pela organização (Gaidhani *et al.*, 2019). Tendo em conta as três dimensões do *engagement*, nota-se que todas elas alcançaram um valor médio bastante positivo, nomeadamente 4,11 pontos no “vigor” e 4,22 pontos na “dedicação” e “absorção”. Estes resultados conduzem à conclusão de que a Geração Z demonstra graus de concordância positivos em relação à motivação no trabalho,

ao entusiasmo por pertencer a uma organização como a Siemens Portugal e à felicidade que têm no trabalho, apresentando níveis de *engagement* elevados.

Em síntese, do ponto de vista do papel que a comunicação interna tem na organização, torna-se possível concluir que todas as gerações a consideram relevante e todas lhe atribuíram valores muito positivos. O facto de todas as gerações atribuírem valores acima de 4 pontos a todas as dimensões da Comunicação Interna à exceção de uma – informação organizacional – poderá estar relacionada com o facto de estes sentirem que não estão totalmente informados com a comunicação organizacional e este poderá ser um ponto a melhorar no que diz respeito ao papel da comunicação interna.

Do ponto de vista da perceção das diferentes gerações sobre a Cultura Organizacional, conclui-se que a opinião das mesmas sobre a variável também é positiva, tendo sido apresentados valores elevados às diferentes dimensões. No entanto, a única dimensão que apresentou valores mais inseguros foi a “orientação externa”, o que significa que tal poderá estar relacionado com os valores atribuídos anteriormente à dimensão “informação organizacional”, pois visto que os colaboradores das diferentes gerações não sentem que estão totalmente informados sobre a organização, dificilmente iriam atribuir valores muito altos à orientação externa, visto que estas duas dimensões estão relacionadas. Como tal, é importante que o departamento de comunicação interna da Siemens Portugal reforce a informação que é passada aos colaboradores, de forma a que estes aumentem o seu grau de concordância relativamente à sua perceção de informação recebida por parte da organização.

Quanto aos níveis de *engagement*, é possível concluir que todas as diferentes gerações valorizam as três dimensões presentes – vigor, dedicação e absorção – demonstrando valores elevados no que diz respeito aos níveis de *engagement* dos colaboradores. Como tal, entende-se que as diferentes gerações estão suficientemente comprometidas com a Siemens Portugal e que o papel da Comunicação Interna é eficaz, pois é graças à comunicação interna que os níveis de *engagement* se apresentam elevados.

Face à questão em investigação da presente dissertação “De que forma as diferentes gerações de colaboradores percecionam o contributo da Comunicação Interna para o desenvolvimento dos seus níveis de *engagement* face à Siemens Portugal?”, procedeu-se ao

cálculo do coeficiente de correlação de Pearson dos *scores* gerais atribuídos por cada geração às dimensões da Comunicação Interna e às dimensões dos Níveis de *Engagement*, de forma a ser possível tomar conhecimento se existe ou não correlação entre ambas as variáveis de estudo e, se sim, analisar se esta é positiva ou negativa.

Desta forma, após se ter analisado individualmente cada geração e a sua perceção sobre as 16 dimensões do estudo e depois de ter sido elaborada uma conclusão dos dados apurados, ao calcular a correlação de Pearson das variáveis Comunicação Interna e Níveis de *Engagement*, verifica-se que esta é positiva, pois o valor calculado é de 0.853. Ao considerar o coeficiente de Pearson for $0,8 \leq r < 1$, entende-se que esta se trata de uma correlação forte positiva, sendo que tal significa que se a Comunicação Interna for percecionada de forma positiva e eficaz pelos colaboradores, os níveis de *engagement* dos mesmos irão aumentar. Assim, é possível concluir que a questão de investigação é positivamente validada por todas as quatro gerações de colaboradores presentes na Siemens Portugal.

Conclusão

Ao longo desta investigação foi possível verificar o papel decisivo que a comunicação interna detém em cada organização reforçado na opinião que os colaboradores defendem em relação à empresa a que pertencem.

A Siemens Portugal apresenta um quadro estrutural organizado, onde os valores, a missão, o propósito e a sua estratégia estão bem definidos e, a razão pela qual ter sido escolhida como caso de estudo está relacionado com o facto da amplitude geracional existente, atribuindo um perfil próprio que diferencia a organização das demais. No entanto, a realidade de uma cultura geracional é um retrato da sociedade que caracteriza cada vez mais o mundo organizacional, pois assiste-se ao prolongamento do tempo de atividade profissional útil do indivíduo e, em simultâneo, a entrada de cada vez mais jovens no mercado de trabalho, motivados por aprenderem mais e por demonstrarem as suas capacidades e conhecimentos adquiridos ao longo de vários anos de formação. Esta situação está presente na Siemens Portugal, como parte integrante da sua cultura organizacional, sendo vista como uma mais-valia para a organização. As diferenças geracionais constituem uma solução e não um problema para a organização em estudo, pois a empresa surge como um ponto-chave de socialização onde se gera uma influência mútua entre diferentes gerações. Desta forma, cabe à Siemens Portugal perceber quais as motivações para cada geração, originando, naturalmente, diferentes comportamentos da parte da organização para cada membro de diferente geração.

Tendo em conta um mercado de trabalho em constante mudança, deparamo-nos com o confronto de quatro gerações diferentes que põem à prova visões diferentes de perceber o mundo, em particular o mundo organizacional: Geração *Baby Boomer*, Geração X, Geração Y e Geração Z. Desta forma, este estudo focou-se em perceber a grande variedade de valores e atitudes presentes na visão de cada geração, visto que cada uma detém características específicas. Ao olhar para as diferentes gerações presentes nas organizações, foram considerados variados fatores que caracterizam e diferenciam as gerações, nomeadamente os seus objetivos, flexibilidade, reconhecimento, progressão de carreira, ambiente de trabalho, equilíbrio da vida pessoal com a profissional e condições económicas.

Assim, optou-se por estudar a forma como as diferentes gerações percecionam o contributo da comunicação interna e, simultaneamente, de que forma é que este contributo aumenta os níveis de *engagement* dos colaboradores face à Siemens Portugal. Como tal, através de um inquérito por questionário, avaliou-se oito dimensões da Comunicação Interna (Clampitt & Downs, 1993), tais como o i) clima organizacional; ii) comunicação do líder; iii) integração organizacional; iv) qualidade dos media; v) comunicação entre colaboradores; vi) informação organizacional; vii) comunicação do subordinado e; viii) *feedback* pessoal. Bem como as cinco dimensões da Cultura Organizacional (Sarangi e Srivastava, 2012): i) autonomia; ii) orientação externa; iii) coordenação interdepartamental; iv) orientação dos recursos humanos e; v) orientação para a melhoria. E, finalmente, as três dimensões do *Engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003): i) vigor; ii) dedicação e; iii) absorção.

Desta forma, através do enquadramento teórico gerado e da investigação realizada, chegou-se à conclusão de que colaboradores *engaged* são como uma força para o aumento da produtividade na organização e que, sem uma comunicação interna bem implementada e eficaz, os níveis de *engagement* não aumentam. Os colaboradores são fomentadores do desempenho e sucesso organizacional e, como tal, é crucial que tanto os líderes, como o departamento de comunicação se preocupem em desempenharem os seus diferentes e específicos papéis com o objetivo de estimularem os níveis de *engagement* dos colaboradores.

Como tal, estudar o impacto da comunicação interna nos níveis de *engagement* dos colaboradores, mostrou ser um caminho pertinente para alcançar os objetivos da investigação, nomeadamente, de que forma as diferentes gerações percecionam o contributo da comunicação interna no desenvolvimento dos seus níveis de *engagement*. Assim, verificou-se que a Siemens Portugal é perspetivada de forma bastante positiva pelos seus colaboradores no que diz respeito às três variáveis estudadas. Existem apenas duas dimensões de estudo que alcançaram uma pontuação mais baixa, nomeadamente a informação organizacional e a orientação externa dos colaboradores. Tal demonstra que a organização deverá focar-se numa melhor implementação e partilha de informação interna e, em simultâneo, deverá garantir uma melhor compreensão da parte dos colaboradores sobre os seus clientes externos.

No resultado final de gerar bem-estar organizacional, é indispensável a existência de uma comunicação interna clara, transparente e eficaz, permitindo oferecer liberdade aos seus colaboradores a conhecer os objetivos e processos organizacionais, como também incentivá-los a uma participação ativa nos processos de tomada de decisões. Desta forma, podemos concluir que a comunicação interna tem uma função de extrema importância no que diz respeito ao funcionamento da organização e que a sua eficácia irá definir os níveis de *engagement* dos colaboradores.

Cabe à comunicação estabelecer e promover ligações entre colaboradores e, só desta forma se tornará possível que se construam verdadeiros elos sociais que conseguem unir diferentes gerações, permitindo a construção de uma organização de acordo com as estratégias da mesma definidas. A criação deste elo social é um exemplo perfeito da ponte comunicacional que deverá ser criado entre as gerações mais velhas, tais como os *Baby Boomers* que partilham um estilo de comunicação mais diplomático, a Geração X com uma comunicação mais informal e, as gerações mais novas, nomeadamente a Y e a Z que preferem um estilo de comunicação mais direto e que este seja auxiliado pelo uso da tecnologia. Na Siemens Portugal estão presentes as quatro gerações anteriormente referidas e, a convivência destas é vista como uma solução para o alcance dos objetivos e, conseqüentemente, para o sucesso organizacional.

A organização em estudo, Siemens Portugal, deve, portanto, focar-se nas estratégias comunicacionais já implementadas e nunca deixar de procurar melhorá-las, pois é sempre necessário dar especial atenção ao papel da comunicação interna, sendo este o principal impulsionador do aumento dos níveis de *engagement* dos colaboradores, tal como comprovado na questão de investigação. Como tal, é o *engagement* que traz colaboradores comprometidos à organização e, por consequência, colaboradores comprometidos trazem resultados positivos à mesma, demonstrando, assim, a importância dos níveis se apresentarem sempre como elevados.

Em suma, a presente investigação gerou uma enorme riqueza de dados que foram minuciosamente expostos e refletidos, e que, nos indicam inúmeras pistas futuras de investigação que podem ser realizadas face a cada uma das diferentes gerações de colaboradores da Siemens Portugal. Mas também, por exemplo, como as diferentes gerações de colaboradores percebem a liderança da organização e que contributos valorizam que podiam ser

desenvolvidos pelos seus líderes, no sentido de se visar um ainda maior *engagement* e bem-estar organizacional dos seus colaboradores, e que, visem ainda, o apuramento dos seus níveis motivacionais para com a empresa que fazem parte.

Tendo em conta os resultados obtidos, e atendendo ao facto de esses resultados terem apresentado um valor relevante à comunicação interna em todas as idades, perante a pandemia que vivemos atualmente e os reflexos que esta terá no futuro, seria interessante perceber o impacto que a comunicação interna tem na cultura geracional em situações cada vez mais constantes em regime de teletrabalho, tendo em conta que muito provavelmente as empresas terão de se adaptar do ponto de vista tecnológico a novas realidades.

Referências Bibliográficas

Abracom, A. B. (s.d.). Como entender a comunicação interna. 3º Caderno de Comunicação Organizacional.

Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.

Almeida, Luís António Santos, (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. Exedra Revista Científica. 91-103.

Almeida, Vítor (2003). A Comunicação Interna na Empresa, Lisboa: Praxis.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.

Amaro, Miguel Santo (2016), A Riqueza está na Diversidade. A Gestão de Empresas e Equipas. *Human Resources Portugal*, Nº 69, Multipublicações, pp: 24-41.

Andrade, Luís J. (2014). Cultura e Clima Organizacional, Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização, Lisboa: Escolar Editora pp: 231-253.

Araújo, A. (2014). Geração conectada: será que as crianças de hoje nascem mais inteligentes? *Revista na Mochila*. Edição abril.

Argyris, Chris & Schön, Donald (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass Publishers.

Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences. *Leadership & Organization Development Journal*.

Ashforth, Blake E.; Harrison, Spencer H.; Corley, Kevin G. (2008) Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions, *Journal of Management*, Sage, pp: 325-374.

Atrevia, 2017. ATREVIA e Deusto Business School apresentam Estudo sobre a Geração Z in <https://www.atrevia.com/pt/actualidade/atrevia-deusto-business-school-apresentam-estudo-geracao-z/>. Consultado a 21 de Março 2020.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200.

Ballone, C. (2007). Consulting your clients to leverage the multi-generational workforce. *Journal of Practical Consulting*, 2(1), 9–15.

Barroso, Titiana A. (2013). Convívio ou Conflito entre Gerações. *Human Resources*, pp: 20-28.

Barton, C. (2012). The Boston Consulting Group. The Millennial Consumer.

Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), pp. 24-27.

Becker, Howard (1960). Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, The University of Chicago Press, pp: 32-40.

Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), pp. 175-189.

Bell, J. (2010). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education, health and social science* (5 ed.). London: McGraw-Hill.

Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter?. *The international journal of human resource management*, 22(9), pp. 1843-1865.

Bento, A. (2011). *As Etapas do Processo de Investigação: Do Título às Referências Bibliográficas* (1 ed.). Funchal: Universidade da Madeira.

Beraldo, V. V. (2015). Geração Alpha e o futuro da educação, *Revista tutores*.

Berlo, D. (2003). *O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: M. Fontes.

Bevilacqua, L., Basilio, A., Terçariol, C., & Nardi, A. (2016). O Perfil das Gerações X, Y e Z. *Rev. Científica Eletrónica UNISEB*, 7 (7), 33-44.

Bilhim, João Abreu de Faria (2005). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 4ªEd.

Bilhim, João Abreu Faria (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, João Faria (2013). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.

Bland, Michael, Jackson, Peter (1992). *A Comunicação na Empresa*, 1ª Ed., Lisboa: Editorial Presença.

Bottazzo, Violetta (2005). Intranet: A medium of internal communication and training. In *Information Services & Use*, Vol. 25, No.2, pp. 77-85.

Bovée, C. L., & Thill, J. V. (2010). *Business communication today* (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Borman, W. C. (1987). Personal constructs, performance schemata, and “folk theories” of subordinate effectiveness: Explorations in an army officer sample. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(3), 307-322.

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

Brandão, N. G. (2014), «A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas» in *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp: 361-391.

Brandão, N. G. (2008). *Século XXI – Novas Solidariedades e Incertezas*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

Brandão, N.G.; Portugal, M. (2015), “A Comunicação Interna e o IntraEmpreendedorismo” in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional, Coleção Desafios da Globalização*, Vol. 5, Lisboa, Escola Editora, pp. 149-175.

- Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brown, M. A. (1976). Values-A necessary but neglected ingredient of motivation on the job. *Academy of Management Review*, 3, 15-23.
- Brown, M. E. (1969) Identification and some conditions of or-ganizational involvement, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp: 346-355.
- Bruce, Anne; Pipitone, James S. (2002). *Motivar empregados*, Lisboa: Mcgrow Hill.
- Brum, Analisa de Medeiros (2003). *Um olhar sobre o marketing interno*, Porto Alegre: L & M.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows*. Philadelphia: Routledge.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, pp. 533-546.
- Burke, R. J., Cooper, C. L., & Antoniou, A. G. (2015). *The multi-generational and aging workforce: Challenges and opportunities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Burkus, D. (2010). Developing the next generation of leaders: How to engage millennials in the workplace. *Leadership Advance Online*, 19, 1-6.
- Burstein, David D. (2013). *Fast Future: How the Millennial Generation is Shaping Our World*. Boston: Beacon Press.
- Camara, Pedro B. da; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente (2007). *Humanator, Recursos humanos e Sucesso Empresarial*, 7ª edição, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Caraher, Lee. (2015). *Millennials & Management: The Essential Guide to Making It Work at Work*. Brookline: Bibliomotion, Inc.
- Cardoso, Leonor; Castro, Cristina; Gomes, Duarte (2011). Organizações, comprometimento e identificação: semelhanças e diferenças entre modelos e uma perspectiva de integração, in Gomes, Duarte, *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos*, Coimbra: Coimbra Companions.

Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). Metodologia da investigação: Guia para Auto-Aprendizagem (2 ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

Carrara, Tânia Maria Paiva; Nunes, Simone costa; Sarsur, Amyra Moyzes (2013). Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, IV, Brasília.

Castells, Manuel (2002). A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura, A sociedade em rede, Volume I, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Castells, M. (2011). The power of identity (Vol. 14). John Wiley & Sons.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, pp. 891-906.

Chalmers, S. (2008). The Changing Role of Internal Communications. Are Required Practitioner Competencies Keeping Pace with the Opportunities and Challenges? Paper presented at Euprera (European Public Relations Education and Research Association) 2008 conference, Milan, consultado a 23 Fevereiro 2020 em <http://eresearch.qmu.ac.uk/568/>.

Cherrington, D. J. (1980). The work ethic: Working values and values that work. New York: Amacom.

Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*.

Chiavenato, I. (2000), Introdução à teoria geral da administração, 6ª Edição, Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, Idalberto (1999). Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações, São Paulo: Campus.

Clampitt, P., & Downs, C. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 7-30.

Clark, J. C. (1999). Key components for strategic diversity initiative.

Cockerell, Lee (2008). A Magia das Organizações. Estratégias de Liderança na Disney, Casa das Letras.

Cohen, A. (2003). Multiple Commitment in the Workplace: An Integrative Approach London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., pp. 17:45.

Conger, J. (2001). "How 'Gen X' manage", in Osland, J., Kolb, D. and Rubin, I.W. (Eds), Organizational Behavior Reader, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, pp. 9-19.

Connor, P. E. & Becker, B. W. (1975). Values and the organization: Suggestions for research. Academy of Management Journal, 18, pp. 550-561.

Cook, Scott; Yanow, Dvora (1993). Culture and Organizational Learning, Journal of Management Inquiry, Sage Publications, Vol.2, Nº4.

Cordeiro, Helena Talita Dante; Albuquerque, Lindolfo Galvão (2013). Perfis de carreira da geração Y. In: Encontro De Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Rio de Janeiro.

Cornelissen, J. (2011). Corporate communication: A guide to theory and practice. London: SAGE Publications.

Creswell, J. (2009). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (3 ed.). California: SAGE Publications.

Cunha, Miguel Pina e; Rego, Arménio *et al.* (2003). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 1ª Edição, Lisboa: RH Editor.

Cunha, Miguel Pina; Cardoso, Carlos; Cunha, Rita Campos; Rego, Arménio (eds.) (2007) Manual de comportamento organizacional e gestão. 6ª edição Lisboa: Editora RH, pp. 153-199.

D'amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. Journal of Managerial Psychology, 23, pp. 929-953.

Daboval, J. (1998), A Comparison Between Baby Boomers and Generation X Employees Bases and Foci of Commitment. Doctoral dissertation, Nova South Eastern University, Fort Lauderdale, FL.

De Freitas, M. (1991). Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 73-82.

De Wiite, K. e De Cock, G., (1986). Organizational climate: its relationship with managerial activities and communication structures.

Deal, Terrence & Kennedy, Allan (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 19, No. 4.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.

Deetz, Stanley (2000). "Conceptual Foundations" in Frederic M. Jablin & Linda L. Putnam (eds.). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

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

DeVaney, S. A. (2015). Understanding the millennial generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6).

Dixon, G., Mercado, A., & Knowles, B. (2013). Followers and generations in the workplace. *Engineering Management Journal*, 25(4), pp. 62-72.

Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of marketing communications*, 11(3), 171-190.

Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(3), pp. 219-240.

Douglas, M. (1986). *How institutions think*. Syracuse University Press.

- Dilthey, W. (1989). Introduction to the human sciences (Vol. 1). Princeton University Press.
- Dutermé, C. (2002). La communication interne en entreprise: l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations. De Boeck & Larcier.
- Edmunds, June; Turner, Bryan S. (2002). Generations, culture and society. Philadelphia: Open University Press.
- Eyerman, R., & Turner, B. S. (1998). Outline of a theory of generations, *European Journal of Social Theory*, Vol. 1, Nr. 1, pp: 91-106.
- Feixa, Carles; Leccardi, Carmem. (2010). O conceito de geração nas teorias sobre a juventude. *Revista Sociedade e Estado*, Brasília, v.25, n.2, pp. 185-204.
- Fernandes, Evaristo (1991). Sociopsicologia das Empresas e Organizações, Porto: Elcla Editora.
- Ferreira, José Maria Carvalho; Neves, José; Caetano, António (2011). Manual de Psicossociologia das Organizações, Lisboa: Escolar Editora.
- Florêncio, Ricardo (2016). As empresas e as equipas multi...tudo!, Que empresa quer liderar, Human Resources Portugal, nº 65, Vialonga: Multipublicações.
- Fortin, M.-F. (1999). O processo de investigação: da concepção à realização. Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas.
- Frank, A. D., & Brownell, J. (1989). Organizational communication and behavior: communicating to improve performance, 2+ 2. Harcourt School.
- Freire, André (2016) Revista Melhor – O que os jovens querem, Brasil: ABRH Brasil, Nº 146.
- Freixo, Manuel (2012). Teorias e Modelos de Comunicação, Coleção Epistemologia e Sociedade, 2ª edição, Lisboa, Instituto Piaget.
- Friedl, Julia & Verčič, Ana (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. In *Public Relations Review*, Vol. 37, No.1, pp. 84-86.
- Gagliardi, Pasquale (1990). Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape. Nova Iorque: Aldine de Gruyter.

- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 9, 2804-2812.
- George, Jennifer. M. e Jones, Gareth. R. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, 6ª ed., England: Pearson Education Limited.
- Gerbaudo, Paula (2011). Como fortalecer a liderança para diminuir o conflito entre as gerações X e Y. *FAZU em Revista*, uberaba, n.8, pp. 205-210.
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality? *Human Resource Planning*, 29(4), pp. 32–37.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly Jr., J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 14 ed. New York: McGraw-Hill.
- Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), pp. 98–103.
- Goffman, Erving (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Universidade de Edimburgo: Centro de Pesquisa em Ciências Sociais.
- Goleman, D. (2015). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. B DE BOOKS.
- Gomes, V. (2011). Uma reflexão sobre a construção de identidades e a comunicação no contexto das organizações em rede. *Em Questão*, 17(2), pp. 209-224.
- Gonçalves, Sónia P. (2014). *Psicossociologia do trabalho e das organizações*, Lisboa: Pactor.
- Hatch, Mary Jo (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Reino Unido: Oxford University Press.
- Herzberg, Frederick (1966), *Work and the Nature of Man*, Cleveland, Ohio: World Publishing Company.

- Heskett, J. (1987), "Lessons in the Service Sector", Harvard Business Review, Vol. 65 No. 2, March/April, pp. 118-26.
- Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. SA Journal of Human Resource Management, 16(1), pp. 1-10.
- Hill, M. M.; Hill, A. (2008), *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Hofstede, Geert (1981). Culture and Organizations. International Studies of Management & Organization, Vol. 10, No. 4, Organizations and Societies, pp. 15-41.
- Hofstede, Geert (2003), *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*, Lisboa: Edições Sílabo 1ª Edição, 2ª Reimpressão.
- Holá, J. (2007). The Importance of Internal Company Communication. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 1(8), pp. 107–111.
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. SA Journal of Human Resource Management, 13(1). Art. #681, pp. 1–11.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, p. 47.
- Houlihan, A. (2008). The new melting pot. Construction News, 75(2), pp. 8-9.
- House, Robert. J. et al (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE, in W. H. Mobley, M. J. Gessner, V. Arnold, *Advances in Global Leadership*, vol. 1, 2º edição, Bingley, UK Emerald Group Publishing Ltd. pp. 171-233.
- Howe, N and Strauss, W. (2007). The next 20 years – How customer and workplace attitudes will evolve. Harvard Business Review.
- Howe, Neil; Strauss, William (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.
- Hrebiniak, Biniak, Alutto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, Nr. 4.
- Hui-chun, Y., & Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence: A Taiwan empirical investigation. CrossCultural Management, 10(3), pp. 23-41.

Huot, Réjean (1999), Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas, Lisboa: Instituto Piaget LUSOCIÊNCIA - Edições Técnicas e Científicas.

Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), pp. 137-164.

Ilharco, Fernando (2009/2010). Teoria Organizacional, Mestrado em Ciências da Comunicação - Textos de Apoio, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Humana.

Ilharco, Fernando (2013). Mourinho: Liderança, Trabalho em equipa e Excelência profissional. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

Iyer, S., & Israel, D. (2012). Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee engagement. *South Asian Journal of Management*, 19(1).

Jonck, P., Van der Walt, F., & Sobayeni, N. C. (2017). A generational perspective on work values in a South African sample. *SA Journal of Industrial Psychology*, p. 43.

Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy Implications for Defence Forces in the Modern Era, *Foresight*, 5, 4, pp. 41–49.

Judge, T. A., & Bretz, R. D., Jr. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77: pp.261-271.

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*.

Kanyurhi, E. B., & Akonkwa, D. B. M., (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5).

Kapferer, Jean-Noël (1991). Marcas: Capital das Empresas. Oeiras: Edições CETOP.

Kelman, H. (1958). Communing and relating. *The American Journal of Psychoanalysis*, 18(1), 77-98.

- Kilmann, R. H. (1981). Toward a uniquely useful concept of values for interpersonal behavior: A critical review of the literature on value. *Psychological Reports*, 48, pp. 939-959.
- Kim, J. N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), pp. 243-268.
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: an international journal*, 7(1), pp. 46-53.
- Knapik, Janete (2008). *Gestão de Pessoas e Talentos*. Curitiba, Editora IBPEX.
- Koys, D.; Decotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate, *Human Relations* 44, Nr. 3.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2002). *The leadership challenge*, (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of ‘Generation X’ and ‘Generation Y’. *Journal of Youth Studies* 17(1), pp. 92–112.
- Kubrick, Stanley (2009). *A.I. Artificial Intelligence: From Stanley Kubrick to Steven Spielberg: The Vision Behind the Film Hardcover*, Jan Harlan.
- Kunsch, Margarida Maria Krohling (1997). *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.
- Lancaster, L.C. and Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*, HarperCollins, New York, NY.
- Langer, E.; Leahy (2014). What’s trending? Social media and its effects on organizational communication. *UW-L Journal of Undergraduate Research* XVII.
- Laufer, R. S.; Bengtson, V. L. (1974). Generations, aging, and social stratification: On the development of generational units, *Journal of Social Issues*. Vol. 30. Nr.3. pp: 181-205.
- Linley, P. A., Harrington, S., & Garcea, N. (2013). *The Oxford handbook of psychology and work*. New York: Oxford University Press.

Litwin, G. H. & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*, Boston: Harvard University Press.

Liz, Carlos (2013). Multigerações uma oportunidade de crescimento, O novo paradigma das multigerações nas empresas, *Human Resources Portugal*, N°36, Vialonga: Multipublicações, pp: 22-35.

Locke, E. A. (1975). Personnel attitudes and motivation, *Annual Review of Psychology*, pp: 457-480.

Locke, Edwin A., and Gary P. Latham (1984). Goal setting: A motivational technique that works! pp. 209-226.

Loomis, J.E. (2000), *Generation X*, Rough Notes Co., Indianapolis.

Lopes. A.; Reto, L. (1990). *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa: Edições Silabo.

Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior*. 5ª Edição, New York: McGraw-Hill Inc.

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, pp. 139-157.

Mannheim, K. (1952). The sociological problem of generations, P. Kecskemeti, *Essays on the sociology of knowledge*, New York: Routledge & Kegan Paul, pp. 276-322.

Marchiori, M. (2009). *Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*. Londrina: Universidade Estadual de Londrina.

Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e cultura*, 9(17).

Marketeer, (2017). Quem é a Geração Z em Portugal? In <https://marketeer.sapo.pt/quem-e-a-geracao-z-em-portugal>. Consultado a 21 de Março 2020.

Marsh, R. M., & Mannari, H. (1971). Lifetime commitment in Japan: Roles, norms and values, *American Journal of Sociology*, Vol. 76, Nr. 5, pp. 795-812.

- Martin, C. and Tulgan, B. (2002). *Managing the Generation Mix*, HRD Press, New York, NY.
- Martins, Christiana; Soromenho, Ana (2014). Geração Z. *Revista Expresso*, 2198, pp. 20-30.
- Martins, N., & Martins, E. C. (2014). Perceptions of age generations regarding employee satisfaction in a South African organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(21), pp. 129–140.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50: pp. 370-396.
- Matos, G.G. (2009). *Comunicação Empresarial sem Complicação*. 2ª ed. São Paulo, Manole, pp. 90-120.
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), pp. 11-37.
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), pp. 16-19.
- McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1969). *Motivating economic achievement*.
- McCrindle, M. (2011). *The ABC of XYZ, Understanding the Global Generations*. McCrindle Publisher.
- McLuhan, M., & Fiore, Q. (1967). *The medium is the message*. *New York, 123*, pp. 126-128.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L. (1991). Value congruence and satisfaction with a leader: An examination of the role of interaction. *Human Relations*, 44, pp. 481-495.
- Mencl, J., & Lester, S. W. (2014). More alike than different: What generations value and how the values affect employee workplace perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), pp. 257-272.
- Meredith, G., Schewe, C.D. and Hiam, A. (2002). *Managing by Defining Moments*, Hungry Minds, New York, NY.

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.

Montana, P. J. (2010). *Administração*. 3ª ed. São Paulo: Saraiva.

Moreira, Adriana (2006). O papel da Intranet na criação do conhecimento organizacional.

Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W., (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp: 224–247.

Mowday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol.8, Nr.4, pp: 387-401.

Nestares, M^a Isabel de Salas (2002). *La Comunicación empresarial através de intranet*, Universidad Cardenal Herrera – Fundación Universit ria San Pablo, Valencia.

Neves, José Gonçalves, (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Editora RH.

Newstrom, J. W., Brito, M. P. G., Carrión, M. A. S., & Qui ones, A. D. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*, Tradução da 12ª Edição, MC Graw Hill.

O'Bannon, Gary (2001). *Managing Our Future: The Generation X Factor*, *Public Personnel Management*, Vol. 30, Nr. 1, pp: 95-110.

Oliveira, R., Gomes, F., Santos, J., Almeida, R., Gomes, J., & Adrielli, R. (2012). *Psicologia do Desenvolvimento e o Conflito das Gerações Y e Z*. IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. pp. 23-27. Buenos Aires: Faculdade de Psicologia - Universidade de Buenos Aires.

Ortega y Gasset (1967). *Meditações do Quixote*, São Paulo: Editora Livro Ibero-American.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, pp. 79-96.

Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.). California: SAGE Publications.

Pereira, Carla Teresa Alberto Simões Boto (2006), *Estudo de Caso: Guarda Nacional Republicana, Marketing Interno como instrumento para a melhoria do entendimento na actividade operacional*, Universidade Católica Portuguesa.

Pinto, Francisco Queirós; Carvalho, Paulo (1997). *As intranets como valor acrescentado para uma empresa*, Encontro Nacional de Engenharia e Gestão Industrial”, Lisboa, Universidade Lusíada.

Pounsford, M. (2007). Using storytelling, conversation and coaching to engage. *Strategic Communication Management*, 11(3), 32.

Prensky, Marc. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5): pp. 1-6.

Público, 2017. Depois das gerações Z e Y, chega a geração Alpha a ditar as regras do consumo do futuro in <https://www.publico.pt/2017/05/04/economia/opiniao/depois-das-geracoes-z-e-y- chega-a-geracao-alpha-a-ditar-as-regras-do-consumo-do-futuro-1770828>. Consultado a 21 de Março 2020.

Quivy, R.; Campenhoudt, LucVan (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4a edição, Lisboa: Gradiva.

Raines, C. (2002). *Managing the Generational Mix*, Vol. 9.

Rama Devi, V. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), pp. 3-4.

Ramona, T., & Anca, Ş. (2013). Human resource management-from function to strategic partner. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), pp. 1682-1689.

Randstad. (2018). *Employer Brand Research - Global Report 2008*.

Raths, D. (1999), ‘Bridging the generation gap’, *InfoWorld*, Vol. 21, No. 45, p. 84.

- Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1987). Effect of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, 72. pp. 666-673.
- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional: Operacionalização de um construto. *Psicologia*, 13(1-2), pp. 127-148.
- Reichers, A. E (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment, *Academy of Management Review*, Vol. 10, Nr.3, pp. 465-476.
- Reinertson, Rod (2016). *Communicating Ownership to Different Generations*.
- Reis, G. G., Antônio, F. A. A., Santos, A. L., & Marinho, B. L. (2010). Os valores dos administradores de empresas mudam ao longo da carreira? Relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), pp. 32-54.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, Vol.93, Nr.2, pp: 328-367.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15 ed.). (Sally Yagan, Ed.) United States of America: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Comportamento Organizacional*. Pearson, pp. 66-71.
- Rothman, D. (2016). A Tsunami of learners called Generation Z. URL: http://www.mdle.net/JoumaFA_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf. Consultado a 9 de Outubro de 2020.
- Rousseau, D. M. (1998), Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217–233.
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: Evolução e Actualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), pp. 179-194.
- Ruão, T. (2002). Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas Vista Alegre; Universidade do Minho. Núcleo de Estudos de Comunicação e Sociedade (NECS).
- Rutledge, T. (2005). *Getting engaged: the new workplace loyalty*. Toronto: Mattanie Press.

- Saks, A. (2006). Antecedents and consequence of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600-619.
- Sampaio, Jäder dos Reis (2009). O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação, São Paulo: *Revista da Administração* Vol.44, Nr.1, pp.5-16.
- Santos, João Moreira dos (1995). Imprensa Empresarial. Da informação à comunicação, Porto: Edições ASA.
- Sarangi, S., & Srivastava, R. (2012). Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 18-33.
- Schaufeli, W. (2013). What is Engagement? Em W. Schaufeli, & C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz (Ed.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. pp. 15-35. London: Routledge.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit - Utrecht University.
- Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81.
- Schein, Edgar (2004). *Organizational Culture and Leadership*. EUA: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs, in *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schoeder, Flame. (2019). Bridging the Generational Gap in the Workplace. *Leadership Excellence*. pp. 17-19.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), pp. 252-265.
- Schultz, Majken (1995). *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. Berlin, Nova Iorque: Walter de Gruyter.

- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp. 550-562.
- Scott, J. E. (1998). Organizational knowledge and the intranet. *Decision Support Systems*, 23(1), pp. 3-17.
- Seijts, G., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, The Ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), pp. 1-5.
- Seitel, F. P. (1992). *The Practice of PR*, 5th ed. New York: Macmillan.
- Siemens S.A. (2019). *Relatório de Gestão*, pp. 2-20.
- Siemens S.A. (2018). Vision 2020+, <https://www.siemens.com/vision2020plus/en.html>, Consultado a 18 Agosto, 2020.
- Siemens Portugal (2020). *Employee Siemens HR*.
- Sincic D., & Poloski-Vokic N. (2007). Integrating internal Communications, human resource management and marketing concepts into the New internal marketing philosophy, Working Paper No 0712, University of Zagreb.
- Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. New Delhi: SAGE Publications.
- Slijepčević, M., Bovan, A., & Radojević, I. (2018). Internal communications as a factor of company's efficiency. *Marketing*, 49(2), pp. 124-143.
- Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. Kogan Page Publishers.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 363-382.
- Sousa, J. P., e Mendes, P. P. (2006). *Diagnóstico de Comunicação Interna*. Lisboa: APCE e Spirituc.
- Souza, J., Kantorski, L. P., & Luis, M. A. V. (2011). Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. *Revista Baiana de Enfermagem*, (2).

Tapscott, D. (1999) *Geração digital: a crescente e irreversível ascensão da Geração Net*. São Paulo: Makron Books, p. 321.

Tapscott, D. (2010). *A hora da geração digital: Como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. Rio de Janeiro: Agir Negócios.

Tavares, Maria Manuel Valadares (2011). *A Gestão de Pessoas – Novos rumos desta função nas organizações*, Lisboa: Coleção Manuais, Universidade Lusíada Editora.

Teixeira, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações*, 2ª Edição, Madrid: Mc Graw Hil.

Tolson, J. (2001). Is generation a bad word?. *US News and World Report*, Vol. 131, p. 42.

Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y*. John Wiley & Sons.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), pp. 1117-1142.

Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology*, 53(4), pp. 570-582.

Van Maanen, J.; Kunda, G. (1989). Real Feelings: Emotional Expressions and Organization Culture, in Barry M. Staw, Larry L. Cummings, *Research Organization Behaviour*, Vol. 11. Greenwich, CT: JAI Press.

Verbeke W, Volgering M, Hessels M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture, *Journal of Management Studies*, Vol. 35 pp. 303-329.

Viana, Fernando. (2008). *Os novos tempos: A convivência das gerações X e Y nas empresas*.

Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva - Gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Wallace, J. (2006). Work Commitment in the Legal Profession: A Study of Baby Boomers and Generation Xers. *International Journal of the Legal Profession*, 13, 2, pp. 137–151.

- Walliman, N. (2011). *Research Methods: the basics*. New Yourk: Routledge.
- Weick, Karl; Sutcliffe, Kathleen & Obstfeld, David (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. Vol. 16, No. 4, pp. 409–421.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), pp. 177-198.
- Weller, Wivian (2010). A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. Dossiê: a atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. *Revista Sociedade e Estado*. Vol.25, nº 2, Brasília. pp. 205- 224.
- Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2013). *Mass Media Research: An Introduction*. Cengage Learning.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23, pp. 878-890.
- Yen, D., & Chou, D. (2001). Intranets for organizational innovation. *Information Management & Computer Security*, 9(2), pp. 80-87.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans. Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM, New York.
- Zuanazzi, L. (2014). O desafio da gestão da geração Z. Trabalho de conclusão de curso, ESIC. in <http://pt.slideshare.net/lzuanazzi1/o-desafio-da-gesto-da-gerao-z>. Acedido em: 21 de Março 2020.

Anexos

Anexo A – Entrevista Exploratória à Diretora de Comunicação da Siemens Portugal: Salomé Faria

1. Como definiria a cultura organizacional da Siemens?

Forte e de alta performance. O que quero dizer com isto é que há uma dinâmica comum rumo ao atingimento de objetivos comuns, partilha de valores, se olharmos para cultura organizacional como o conjunto de normas e valores que regem a interação entre a empresa e os colaboradores. Associado a isto vê-se e percebe-se que os valores e as práticas da empresa coincidem. Há a promoção de excelência, de competitividade, há incentivo ao empreendedorismo (*empowerment* das pessoas). A empresa funciona em ecossistemas e, portanto, há também muita interação entre as pessoas. Na Siemens temos um conceito bastante presente: *Ownership culture* é um conceito que está subjacente a tudo na empresa onde cada um é convidado a dar o seu melhor, como se a empresa lhe pertencesse (e em muitos casos pertence - 90% dos colaboradores da Siemens Portugal eram até há pouco acionistas da empresa). A cultura não é de controlo, mas de confiança nas pessoas e avaliação em função de resultados.

2. Qual é a forma de fazer chegar a comunicação a todos?

Não há só uma forma. Funcionam várias em complementaridade – a palavra chave aqui é mesmo essa. Aliada a uma boa dose de sincronização nos diversos canais/plataformas. Fazemos o que fizermos o essencial é garantir que potenciamos o contacto do *target group* com a mensagem (Aquilo que em publicidade se designa por *opportunities to see*).

Dependendo do tema/projeto e do *target*, se é mais *must know information* ou *nice to know*, por exemplo, podemos usar mais um ou outro canal ou formato; se há uma *call to action* (se queremos que as pessoas façam algo) então podemos usar outros formatos e canais também etc. Usamos o básico/normal (rede social interna, emails, *sharepoints*, rede interna de *mupies* e *displays*), formatos online do tipo ‘Conversas de Café’ para discutir de forma informal temas relevantes para a vida das nossas pessoas, mas também fazemos ativações especiais/campanhas para temas mais relevantes em que precisamos de mudar a cultura, os hábitos e os *mindsets* ou quando simplesmente as queremos surpreender e oferecer alguma coisa, por ex. os formatos mais formais (com agenda definida e apresentações previamente preparadas sobre temas

relevantes para a audiência que se pretendem divulgar na organização) do tipo *Townhall* – nesta fase de pandemia têm sido muito usados porque promovem uma ligação mais pessoal (Ainda que virtual) à empresa junto das pessoas que estão longe do escritório há muito.

3. Para si, qual a principal função da comunicação interna da Siemens?

A função primária da comunicação interna é informar de forma efetiva as pessoas sobre factos relevantes da organização dos quais os seus membros precisam de ter conhecimento. Mas vai muito para além disto. Há muito que deixou de ser algo *top down* e é hoje também *bottom up* – serve para a organização ouvir as pessoas, criar ideias/projetos em comum e partilhar as mesmas, sentir as pessoas, influenciar outras a juntarem-se a mudanças. Por isso na Siemens há muito que lhe chamamos *employee engagement*. Pretende-se com a mesma gerar o envolvimento das pessoas na vida da organização, muito para além do simples consumo de informação. Queremos que as pessoas sejam embaixadores da marca, vivam os valores e sejam amplificadores ativos da empresa no exterior. Diria que a comunicação interna tem neste momento um papel essencial de aproximar as pessoas à empresa.

4. De que forma a cultura e os valores da Siemens contribuem para um maior *engagement* por parte dos colaboradores?

Os valores da Siemens missão a responsabilidade, a excelência e a inovação. Adicionalmente a empresa defende ativamente e em tudo o que faz que o negócio só é sustentável se servir a sociedade – com as suas tecnologias, as suas práticas enquanto empregador e em tudo o que faz. Tudo isto combinado com um objetivo de ter obviamente lucros de forma sustentada. Tudo isto mobiliza as pessoas porque se sentem contribuintes ativos para o propósito da empresa. Querem ser parte da mudança que a empresa promove diariamente no mundo. Percebem o impacto que a empresa tem na sociedade e no mundo e envolvem-se com esse sentimento – de que são parte ativa. O ‘*Act as if this was your company*’ na Siemens é praticado por todos, seguramente. É uma espécie de código de conduta que norteia as pessoas quando na empresa.

5. Considera que colaboradores motivados são também colaboradores mais comprometidos com a organização?

Seguramente – pelo que descrevo acima. Sentem-se parte da missão, do propósito. Regem tudo o que fazem pelos mesmos valores. Tentam sempre ultrapassar objetivos e estabelecer limites cada vez mais exigentes. e isto é transversal à organização – das áreas de suporte, as de negócio. E comum a todos os países. Há uma identidade da empresa que ultrapassa fronteiras.

6. Em que medida a comunicação interna pode influenciar a motivação e compromisso dos colaboradores?

Se for bem feita é possível e, com isto pretendo dizer que se as pessoas se sentem convidadas a participar, a envolverem-se, a darem o seu contributo. Em muitas iniciativas que fazemos puxamos os colaboradores para a ribalta, damos-lhes o palco – e isto é também uma forma de incentivar todos os outros a dar o seu melhor. Todos gostamos de reconhecimento, de ser *role models* e é isto que tentamos passar aos colaboradores.

7. Considera que os valores organizacionais geram um sentimento de pertença nos colaboradores? Que estes se sentem parte de uma família?

Sim, sem dúvida, até porque quando se entra na empresa todos assinamos uma coisa que é o Código de Conduta/*Business Conduct Guidelines* – que tem os valores e princípios pelos quais se rege a empresa e ao entrarmos na empresa damos o compromisso em como no revemos nos mesmos, em como atuaremos em conformidade. Alguém que não se reveja é provavelmente alguém que deixará a companhia ou não chega sequer a entrar. Há um vínculo estabelecido logo à entrada que depois é vivido por todos de forma mais ou menos intensa. Somos hoje 240000 colaboradores na Siemens em termos mundiais, numa empresa que está em mais de 190 países, e há outro aspeto que é muito marcante na cultura Siemens – o espírito de empresa familiar que esteve na criação da empresa – dois irmãos, empreendedores, inventaram tecnologias que mudaram o mundo e que ainda hoje são a base de muitos setores em que atuamos. A empresa desenvolve ainda um conjunto de formatos para os quais traz as pessoas fazendo-as sentir parte da família, convidando a trabalharem em prole de objetivos comuns, independentemente da área a que pertencem, a que geração pertencem, quais as suas motivações, encurtando distâncias e eliminando barreiras porque o essencial é que cada um contribua sempre com o melhor de si.

8. Como se gere a convivência entre as diferentes gerações?

Como na vida em geral. Não acho que a vida na empresa nesta perspectiva seja diferente do que é fora da mesma. Cada um tem os seus contactos mais próximos, seguramente amigos fora de portas (colegas que passam também a ser amigos de casa), cada um tem de se cruzar com membros mais velhos nos diversos grupos/projetos que desenvolve. A diversidade (incluindo a de gerações) é algo que é extremamente valorizado pela empresa e que é alvo de ações concretas. Na comunicação interna não é um aspeto a que tenhamos dedicado ações uma vez que é algo que está embebido na cultura da empresa. Existe uma forte ligação entre colaboradores e, por isso, as diferenças geracionais não são vistas como um impedimento, pois existe uma cultura muito presente na Siemens de trabalho conjunto e colaboração entre colaboradores. Trabalho individual está pouco presente na nossa cultura, sabemos que os colaboradores trabalham melhor em grupo do que individualmente.

9. Sente dificuldade em comunicar para certas gerações? Se sim, quais e porquê?

Em todas as gerações há algo comum: a falta de tempo. É sempre a desculpa que dão para não ver, não ler, não participar. Por isso temos sempre de apostar em novos formatos, novos *speakers*, novos ângulos que sejam apelativos o suficiente para que as pessoas queiram mesmo estar. Naturalmente que, nalguns temas que sejam mais direcionados a um *target* poderemos ter de repensar formatos para garantir o ênfase na mensagem. Temos de puxar para as mensagens o *what's in it for them*, de outra forma não considerarão relevante o que está a ser partilhado. Dá mais trabalho e é mais exigente, sem dúvida, mas se olharmos para cada *target* de forma ajustada e se usarmos os diferentes canais em complementaridade os desafios serão seguramente ultrapassados.

Anexo B – Entrevista Exploratória à Diretora de Comunicação Interna da Siemens Portugal: Sandra Pimentel

1. Qual a importância da comunicação interna para a Siemens?

A importância da comunicação interna na Siemens tem vindo a aumentar ao longo dos tempos. Atualmente, já não existe uma barreira tão óbvia entre comunicação interna e externa e é por isso que cada vez mais é importante que todos os colaboradores saibam o que pode ou não ser “transportado” da esfera interna para a externa. Como empresa que recruta bastante, a Siemens foca-se numa estratégia de *Employer Branding* onde os seus melhores embaixadores são os colaboradores. É por isso fundamental ter uma comunicação interna estruturada e clara para que a comunicação que passa para o exterior seja correta.

2. Na sua opinião, considera que a comunicação interna na Siemens contribui para a transmissão e fortalecimento da cultura organizacional/valores? Sente que os colaboradores se sentem inseridos na cultura organizacional e se identificam com os valores da empresa?

Sem dúvida. E nas novas gerações ainda se nota mais porque só entram num desafio de “pertencer” a uma empresa se os valores da mesma forem compatíveis com os seus. A cultura organizacional e os valores da empresa são muitas vezes passados pelas atitudes e comportamentos dos seus líderes, mas é na comunicação interna que os mesmos são “verbalizados”.

3. Que canais de comunicação interna existem na Siemens e qual a função de cada um?

Na Siemens temos diversos canais de comunicação interna que são utilizados como complemento entre si.

Intranet – *website* interno onde estão alojadas as informações mais relevantes sobre a empresa e onde estão os *links* para plataformas/ferramentas internas da Siemens.

SiemensWorld – plataforma onde estão inseridas as notícias locais e internacionais da empresa.

Yammer – rede social interna da Siemens. Onde cada colaborador partilha de forma sucinta informações relevantes com os seus colegas.

Rede OG (Outdoor Global) – rede interna de mupis (na cantina, copas, zona de fumadores) que permite divulgar campanhas internas.

Newsletters – de acordo com a necessidade de comunicação, por vezes, são desenvolvidas *newsletters* para transmitir informações relevantes aos colaboradores. Na Siemens, temos uma plataforma que nos permite desenvolver newsletters com *templates* definidos e de acordo com os *guidelines* visuais da empresa. Esta ferramenta também permite monitorizar os *analytics* do envio por forma a melhorar a cada envio.

TownHall/ eventos – na Siemens é comum organizarmos *townhalls* e eventos onde aproveitamos para passar as mensagens chaves do momento.

4. Sente que a comunicação interna praticada na Siemens contribui para aumentar os níveis de *engagement* dos colaboradores? Se sim, de que forma?

Essa é uma das missões da comunicação interna, sem dúvida. Queremos que os nossos colaboradores se identifiquem com a nossa empresa e que estejam motivados. Se não conseguirmos isso, a produtividade desce e a retenção não é efetiva. Conseguimos perceber que aumentámos os níveis de *engagement* quando as pessoas interagem, quando partilham conteúdos ou quando muitas vezes nos dão *feedback* direto.

5. Quais são os principais desafios ou constrangimentos, na conceção de uma comunicação interna eficaz na Siemens?

Diria que a personalização da mensagem. Falarmos para a pessoa e não para um grupo de pessoas. Sabemos que cada individuo pensa de maneira diferente e move-se por motivações diferentes. Nas redes sociais externas já é possível ir mais ao encontro de uma segmentação, mas internamente ainda não o conseguimos fazer.

6. Que tipo de ações são implementadas na Siemens, de forma a aumentar os níveis de *engagement* e a motivação dos colaboradores?

Desenvolvemos campanhas, passatempos e desafios, eventos e *townhall meetings*. Tentamos diversificar no tipo de ações exatamente para que de alguma forma consigamos mover pessoas diferentes rumo ao objetivo.

7. Quais são os meios ou suportes de comunicação interna privilegiados na Siemens?

Não temos meios privilegiados na Siemens. Todos os meios são importantes e têm o seu papel. Tentamos sempre tirar o máximo partido de cada um. Dependendo da mensagem e do objetivo que queremos atingir selecionamos os meios mais adequados. Muito dificilmente selecionamos apenas um. Temos consciência de que se calhar conseguimos alcançar mais rapidamente uma geração mais nova através de ações na nossa Intranet, como por exemplo o Yammer, que é como se fosse a nossa “rede social” interna, do que se calhar uma geração mais velha... Sabemos perceber que as gerações mais novas acompanham de forma muito mais rápida e eficaz tudo o que publicamos no online e que se calhar com colaboradores mais velhos temos de optar por ações mais “tradicionais”, como por exemplo o e-mail, newsletter ou mupis.

8. Como é que se gere a convivência de diferentes gerações? Como é que se motiva gerações diferentes?

O que tentamos transmitir é sobretudo que pessoas de gerações diferentes têm a aprender umas com as outras. E é, por isso, que na Siemens temos programas de *mentoring* e *reverse mentoring*. Estes programas são muito ricos no desenvolvimento de cada um e aproximam gerações. Quando utilizamos diversos meios ou canais sabemos que cada um deles também vai “atingir” melhor uma determinada geração.

Anexo C – Inquérito por Questionário aos colaboradores da Siemens Portugal

Questionário aos Colaboradores da Siemens Portugal/Siemens Portugal Employee Survey

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Marketing e Publicidade da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa e tem como objetivo estudar o contributo da Comunicação Interna na Cultura Organizacional, Motivação e Níveis de Engagement na Cultura Geracional da Siemens Portugal, tendo como destinatários os seus colaboradores.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais, não se procedendo a qualquer tipo de identificação pessoal, sendo que todos os dados são de caráter anónimo e utilizados para fins de investigação científica.

Não existem respostas corretas ou incorretas, pretendendo-se recolher apenas a sua opinião pessoal, objetiva e sincera.

O inquérito disponibiliza perguntas em Português e Inglês, de forma a conseguir alcançar todos os colaboradores sem excluir nenhum.

O tempo médio para concluir o preenchimento do questionário é de 5 minutos.

Caso surja qualquer dúvida no decorrer ou após o preenchimento do questionário, por favor contacte ccpcunha96@gmail.com.

O seu contributo é essencial e, como tal, agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade!

This survey is carried out within the scope of the Master's Degree in Communication Sciences, in the field of Communication, Marketing and Advertising of the Faculty of Human Sciences of the Portuguese Catholic University and aims to study the contribution of Internal Communication in the Organizational Culture, Motivation and Levels of Engagement in the Generational Culture of Siemens Portugal, and is focused at its employees.

All information collected is strictly confidential, no personal identification is made, and all data are anonymous and used for scientific research purposes only.

There are no correct or incorrect answers, the intention being to collect only your personal, objective and sincere opinion.

The survey provides questions in Portuguese and English in order to reach all employees without excluding any.

The average time to complete the questionnaire is 5 minutes.

Should any questions appear during or after the participation of the questionnaire, please contact ccpcunha96@gmail.com.

Your contribution is essential and, as such, I thank you in advance for your collaboration and availability!

* Required

Dados de Caracterização

1. Género / Gender: *

- Feminino / Feminine
- Masculino / Masculine

2. Idade / Age: *

- Mais que 70 anos / More than 70 years
- De 55 a 69 anos / From 55 to 69 years
- De 40 a 54 anos / From 40 to 54 years
- De 23 a 39 anos / From 23 to 39 years
- Menos que 22 anos / Less than 22 years

3. Nacionalidade / Nationality: *

Enter your answer

4. Habilitações Literárias / Academic qualifications: *

- Ensino básico 1º ciclo (4º ano) / Basic education 1st cycle (4th grade)
- Ensino básico 2º ciclo (6º ano) / Basic education 2nd cycle (6th grade)
- Ensino básico 3º ciclo (9º ano) / Basic education 3rd cycle (9th grade)
- Ensino secundário / equivalente (12º ano) / High School (12th grade)
- Licenciatura / Bachelor's Degree
- Mestrado / Master's Degree
- Doutoramento / PhD

5. Há quantos anos é colaborador da Siemens Portugal? / How many years have you been an employee of Siemens Portugal? *

- Menos de 1 ano / Less than 1 year
- De 1 a 3 anos / From 1 to 3 years
- De 4 a 6 anos / From 4 to 6 years
- De 7 a 10 anos / From 7 to 10 years
- Mais de 10 anos / More than 10 years

* Required

Dados de Estudo

6. Face ao Clima Organizacional, indique o grau de concordância das seguintes afirmações. Responda numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) / Regarding the Organisational Climate, please indicate the degree of agreement of the following statements. Answer on a scale of 1 to 5, being 1 (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree): *

	Discordo totalmente/ Totally Disagree	Discordo / Disagree	Indiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo Totalmente / Totally Agree
6.1. A Comunicação na Siemens Portugal é justa e tem como base a Confiança / Communication at Siemens Portugal is fair and based on trust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2. Concordo e identifico-me com a missão, visão e valores da Siemens Portugal / I agree and identify with Siemens Portugal mission, vision and values	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3. Considero que existe um bom ambiente de trabalho na Siemens Portugal / I believe that there is a good working environment at Siemens Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tendo em conta a Comunicação utilizada pela Chefia, classifique numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) / In the light of the Communication used by the Management, rate on a scale of 1 to 5, being 1 (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree): *

	Discordo totalmente/ Totally Disagree	Discordo / Disagree	Indiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo Totalmente / Totally Agree
7.1. Sinto que a chefia me dá importância quando sugiro algo de novo / I feel that the management gives me importance when I suggest something new	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2. As minhas ideias e sugestões são ouvidas pela chefia / My ideas and suggestions are listened to by the management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3. Sou orientado de forma construtiva pelo meu líder / I am constructively guided by my leader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. No âmbito da sua Integração Organizacional, qual é o seu grau de concordância das seguintes afirmações? Responda numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente)/ Regarding your Organisational Integration, what is your degree of agreement with the following statements? Answer with a scale of 1 to 5, where 1 (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree): *

	Discordo totalmente / Totally disagree	Discordo / Disagree	Indiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo Totalmente / Totally Agree
8.1. Sinto-me envolvido nos processos organizacionais / I feel involved in organisational processes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2. Sinto que contribuo para o alcance dos objetivos organizacionais / I feel that I contribute to the achievement of organizational objectives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3. O meu papel é significativo na Organização / My role is significant in the Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Face aos Media utilizados na Organização, avalie, numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) as seguintes afirmações / According to the media used in the Organisation, please rate on a scale of 1 to 5, being 1 (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree) the following statements: *

	Discordo totalmente / Totally disagree	Discordo / Disagree	Indiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo totalmente / Totally Agree
9.1. A Siemens Portugal divulga a informação em tempo útil / Siemens Portugal disseminates information in a timely manner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2. Os meios utilizados para a difusão de informação são os mais apropriados / The media used to disseminate information are the most appropriate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3. Os conteúdos divulgados pelos meios de informação são aquilo que procuro e desejo / The content disseminated by the media is what I seek and want	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4. O E-mail, a Intranet Yammer e a Newsletter "Thursday Bites" transmitem informação relevante e pertinente / E-mail, Yammer Intranet and the "Thursday Bites" Newsletter provide relevant information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Tendo em conta a Comunicação entre colegas de trabalho, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) / Regarding the Communication between colleagues, please indicate your degree of agreement with the following statements on a scale of 1 to 5, being 1 (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree): *

	Discordo totalmente / Totally disagree	Discordo / Disagree	Indiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo totalmente / Totally agree
10.1. Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho / I have a good relationship with my co-workers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.2. Gosto das relações que estabeleço com os meus colegas de trabalho / I like the relationships I establish with my co-workers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.3. A comunicação com os meus colegas é verdadeira / Communication with my colleagues is true	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. No âmbito da informação passada pela Organização, avalie, numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) o seu grau de concordância das seguintes afirmações / According to the information provided by the Organization, assess, on a scale of 1 to 5, being 1 (strongly disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (strongly agree) your degree of agreement with the following statements: *

	Discordo totalmente / Totally disagree	Discordo / Disagree	Indiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo totalmente / Totally agree
11.1. Sinto que estou suficientemente informado sobre todas as áreas de negócio da Siemens Portugal / I feel I am sufficiently informed about all business areas of Siemens Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.2. A Siemens Portugal é transparente na forma como comunica as suas estratégias e objetivos / Siemens Portugal is transparent in the way it communicates its strategies and objectives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Face à sua postura na Organização, avalie o seu grau de concordância numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) as seguintes afirmações / According to your posture in the Organization, evaluate your degree of agreement on a scale of 1 to 5, being 1 (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree) the following statements: *

	Discordo totalmente / Totally disagree	Discordo / Disagree	Indiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo totalmente / Totally Agree
12.1. Sinto que posso comunicar abertamente com a minha chefia sobre qualquer assunto, pois confio nela / I feel that I can communicate openly with my management on any matter, as I trust my manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.2. Quando preciso de algo ou tenho um problema, não hesito em procurar ajuda / When I need something or have a problem, I don't hesitate to seek help	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Relativamente ao feedback que recebe, avalie o seu grau de concordância das seguintes afirmações. Responda numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) / Regarding the feedback you receive, please evaluate your degree of agreement of the following statements. Answer on a scale of 1 to 5, being 1 (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree) *

	Discordo totalmente / Totally disagree	Discordo / Disagree	Indiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo totalmente / Totally agree
13.1. Recebo feedback sobre o meu desempenho / I get feedback on my performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.2. A chefia parabeniza-me quando faço algo bem e avisa-me quando cometo um erro / The management congratulates me when I do something well and warns me when I make a mistake	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.3. Considero o Feedback um aspeto bastante importante para melhorar o meu desempenho / I consider Feedback a very important aspect to improve my performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Face à sua percepção de auto-independência na Organização, avalie as seguintes situações, respondendo numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) / Given your perception of self-independence in the Organization, evaluate the following situations, answering on a scale of 1 to 5, being 1 (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree) *

	Discordo totalmente / Totally disagree	Discordo / Disagree	Indiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo totalmente / Totally agree
14.1. Tenho liberdade para tomar as minhas próprias decisões / I am free to make my own decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.2. Sinto que influencio decisões organizacionais importantes / I feel that I influence important organisational decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.3. Tenho a oportunidade de apresentar as minhas ideias à Organização / I have the opportunity to present my ideas to the organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.4. A minha opinião é ouvida e tida em conta pela Organização / My opinion is heard and taken into account by the Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Tendo em conta o seu conhecimento dos clientes da organização, avalie o seu grau de concordância numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) as seguintes situações / Regarding your knowledge of the organization's customers, assess your degree of agreement on a scale of 1 to 5, being 1 (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree) the following situations: *

	Discordo totalmente / Totally disagree	Discordo / Disagree	Indiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo totalmente / Totally agree
15.1. Os colaboradores conhecem bem os clientes / The employees know the customers well	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.2. Recebo formação suficiente para ir ao encontro das necessidades dos clientes / I receive enough training to meet the needs of customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.3. Existe uma tentativa de melhorar a posição da Organização no mercado / There is an attempt to improve the Organisation's market position	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.4. A Siemens Portugal detém vantagem sobre os competidores / Siemens Portugal has an advantage over competitors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Relativamente à relação que tem entre vários departamentos, indique o seu grau de concordância, numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) as seguintes afirmações / Regarding your relationship between several departments, please indicate your degree of agreement on a scale of 1 to 5, being 1 (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree) the following situations: *

	Discordo totalmente / Totally disagree	Discordo / Disagree	Indiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo totalmente / Totally agree
16.1. A comunicação entre departamentos é boa / Communication between departments is great	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.2. Sinto-me à vontade de falar com os colegas de outro departamento / I feel comfortable talking to colleagues from another department	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.3. Os departamentos trocam informações relevantes entre si / The departments exchange relevant information with each other	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.4. Os departamentos apoiam-se mutuamente na resolução de problemas / Departments support each other in solving problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.5. Os departamentos trabalham em conjunto para alcançar os objetivos / The departments work together to achieve the objectives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Relativamente à orientação recebida pelos Recursos Humanos, classifique, numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) o seu grau de concordância das seguintes afirmações / Regarding the guidance received by Human Resources, please rate on a scale of 1 to 5, being 1 (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree) your degree of agreement with the following statements: *

	Discordo totalmente / Totally disagree	Discordo / Disagree	Indiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo totalmente / Totally agree
17.1. A Siemens Portugal preocupa-se com a melhoria do meu desempenho / Siemens Portugal cares about the improvement of my performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.2. Os novos colaboradores são selecionados com precaução / New employees are selected with caution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.3. Os colaboradores são informados de questões relevantes relativas ao seu desempenho / Employees are informed of relevant issues concerning their performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.4. As avaliações de desempenho são levadas a sério / Performance appraisals are taken seriously	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Face à orientação para a sua melhoria de trabalho e dos processos na organização, classifique, numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (índiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) as seguintes afirmações / According to the orientation for your work and process improvement in the organization, please rate on a scale of 1 to 5, being 1 (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree) the following statements: *

	Discordo totalmente / Totally disagree	Discordo / Disagree	Índiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo totalmente / Totally agree
18.1. Prouro oportunidades para melhorar a organização / I look for opportunities to improve the organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.2. Tomo iniciativa de melhorar as minhas tarefas / I take the initiative to improve my tasks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.3. Eu analiso criticamente o meu desempenho / I critically analyze my performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.4. Contribuo ativamente para a melhoria de processos organizacionais / I actively contribute to the improvement of organizational processes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Considerando a sua vontade de trabalhar, avalie o seu grau de concordância das seguintes afirmações. Responda numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (índiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) / Considering your willingness to work, evaluate your degree of agreement with the following statements. Answer on a scale of 1 to 5, being 1 (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree) *

	Discordo totalmente / Totally disagree	Discordo / Disagree	Índiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo totalmente / Totally agree
19.1. No meu trabalho, sinto-me com força e energia / In my work I feel strong and energetic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.2. Quando acordo de manhã, tenho vontade de ir trabalhar / When I wake up in the morning, I feel like going to work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.3. Estou motivado no trabalho / I am motivated at work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Face à dedicação que dispõe na Organização, classifique o seu grau de concordância das seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) / Given your dedication to the Organization, rate your degree of agreement with the following statements on a scale of 1 to 5, being (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree): *

	Discordo totalmente / Totally disagree	Discordo / Disagree	Indiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo totalmente / Totally agree
20.1. Sinto que o trabalho que executo faz sentido e tem um propósito / I feel that the work I do makes sense and has a purpose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.2. O meu trabalho inspira-me / My work inspires me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.3. Tenho orgulho no meu trabalho / I am proud of my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.4. O meu trabalho desafia-me e eu gosto disso / My work challenges me and I like it	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.5. Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho / I'm enthusiastic about my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Relativamente à sua perceção de absorção no trabalho, indique o seu grau de concordância das seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (indiferente); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente) / Regarding your perception of absorption at work, indicate your degree of agreement with the following statements, on a scale of 1 to 5, being 1 (totally disagree); 2 (disagree); 3 (indifferent); 4 (agree); 5 (totally agree) *

	Discordo totalmente / Totally disagree	Discordo / Disagree	Indiferente / Indifferent	Concordo / Agree	Concordo totalmente / Totally agree
21.1. Sinto que o tempo passa a correr quando estou a trabalhar / I feel like time flies by when I'm working	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.2. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente / I feel happy when I work hard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.3. "Deixo-me ir" quando estou a trabalhar / "I let myself go" when I'm working	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionário aos Colaboradores da Siemens Portugal/Siemens Portugal Employee Questionnaire

Muito obrigada pela sua colaboração! Thank you very much for your cooperation!

Carolina Cunha