



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA  
GERAÇÃO DE *ENGAGEMENT* DOS COLABORADORES  
– ESTUDO DE CASO: ALTICE PORTUGAL

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

Por

Patrícia Alexandra Pacheco Andrade

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2022



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA  
GERAÇÃO DE *ENGAGEMENT* DOS COLABORADORES  
– ESTUDO DE CASO: ALTICE PORTUGAL

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

Por

Patricia Alexandra Pacheco Andrade

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro 2022

## **Resumo**

Com a rápida aceleração das novas tecnologias, o paradigma a que as organizações se deparam atualmente é altamente competitivo, exigente e de mudança. Desta forma, as organizações têm de encontrar novas formas de motivar e satisfazer as suas pessoas. Posto isto, a comunicação interna pode contribuir para aumentar o *engagement* dos colaboradores através de diversas ações que visem envolver e informar.

A presente investigação procura analisar o papel da comunicação interna na geração de *engagement* junto dos colaboradores da Altice Portugal através de uma metodologia mista que tem como base a realização de uma base qualitativa para apuramento dos dados exploratórios, através de análise documental, observação direta e participante e entrevistas exploratórias e, para apuramento dos dados primários, uma base quantitativa através da realização de um inquérito por questionário.

Através da análise realizada, esta investigação confirmou segundo as hipóteses em investigação que a comunicação interna contribui, através de diversas ações, para aumentar o *engagement* dos colaboradores. Nesta investigação foram dados vários exemplos onde são divulgadas muitas das iniciativas internas, como é o caso da intranet My Altice. Para além disto, foi também mencionado as comunicações que são enviadas para os colaboradores desde assuntos relacionados com empresa, negócio ou clientes e que contribuem para o aumento do *engagement* dos colaboradores para com a organização.

**Palavras-chave:** comunicação interna; comunicação estratégica; *engagement*; gestão de pessoas

## **Abstract**

With the rapid acceleration of new technologies, the paradigm facing organisations today is highly competitive, demanding and changing. Thus, organisations have to find new ways to motivate and satisfy their people. This being said, internal communication can contribute to increasing employee engagement through various actions aimed at involving and informing.

This research seeks to analyse the role of internal communication in generating engagement among the employees of Altice Portugal through a mixed methodology based on a qualitative basis for exploratory data, through document analysis, direct and participant observation and exploratory interviews and, for primary data, a quantitative basis through a questionnaire survey.

Through the analysis performed, this research confirmed according to the hypotheses under investigation that internal communication contributes, through various actions, to increase employee engagement. In this research several examples were given where many of the internal initiatives are disclosed, such as the My Altice intranet. In addition, it was also mentioned the communications that are sent to the employees from matters related with the company, business or customers and that contribute to the increase of the engagement of the employees with the organization.

**Keywords:** internal communication; strategic communication; engagement; people management

## **Agradecimentos**

Primeiramente, quero deixar um agradecimento especial à minha mãe por me fazer acreditar que sou capaz, pela preocupação constante, por ser um exemplo e por me proporcionar sempre o melhor.

Ao Mário, por juntamente com a minha mãe me ter proporcionado este novo desafio.

Aos meus avós, avô Pacheco e avó Olémia por acreditarem em mim desde o primeiro segundo, pela coragem que me transmitem em enfrentar novos desafios e pela ajuda que me deram em poder abraçar mais uma etapa da minha vida. À minha avó Odete, pela ajuda que me deu em embarcar nesta aventura e pela sua vontade em ver a neta crescer.

À Tia Mena, pelo acompanhamento que me deu ao longo de todo o percurso.

Ao Professor Nuno Brandão, pela sua disponibilidade, acompanhamento, amizade e profissionalismo. Muito obrigada pela força que me transmitiu.

À Altice Portugal, nomeadamente à Lara Rodrigues pelo acompanhamento, amizade e disponibilidade ao longo do meu percurso. À Dra. Graça Rebocho pela sua boa disposição, energia e disponibilidade. À Florência Cima pela simpatia e colaboração. E a todos os colaboradores da Altice que fizeram com que fosse possível desenvolver esta dissertação.

Aos meus amigos, em particular à Rita e ao Martim pela motivação constante e por acreditarem que sou capaz.

E a ti, João, por me teres acompanhado nesta que foi mais uma etapa da minha vida e pela capacidade que tens em motivar-me todos os dias para atingir tudo aquilo a que me proponho.

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 – Liderança, Pessoas, Motivação, Satisfação Organizacional e <i>Engagement</i> .....</b>	<b>3</b>
1.1. Liderança Organizacional.....	3
1.2. A Gestão de Pessoas nas Organizações .....	9
1.3. Motivação e Satisfação Organizacional .....	15
1.4. <i>Engagement</i> .....	20
<b>Capítulo 2 – A Comunicação Interna e a sua influência na criação de <i>Engagement</i> nos colaboradores .....</b>	<b>28</b>
2.1. Comunicação estratégica .....	28
2.2. O papel da comunicação interna nas organizações .....	32
2.3. Barreiras e desafios à comunicação interna.....	36
2.4. A influência da comunicação interna no <i>engagement</i> .....	38
2.5. Modelos de avaliação que contemplam as relações estabelecidas .....	40
<b>Capítulo 3 – Metodologia .....</b>	<b>43</b>
3.1. Enquadramento Situacional da Organização em Estudo .....	43
3.2. Problemática e Objetivos de Investigação .....	44
3.3. Estratégia Metodológica .....	46
3.3.1. Dados Exploratórios .....	46
3.3.2. Dados Primários .....	48
3.4. Constructo Metodológico .....	49

3.5. Universo, Amostra e Horizonte Temporal de Investigação .....	52
3.6. Limitações ao estudo .....	54
3.7. Hipóteses em investigação.....	54
<b>Capítulo 4 – Estudo de Caso.....</b>	<b>56</b>
4.1. Análise aos dados exploratórios do estudo.....	56
4.1.1. Análise documental .....	56
4.1.2. Entrevistas exploratórias.....	57
4.2. Análise geral dos dados primários do estudo .....	58
4.2.1. Dados de caracterização .....	59
4.2.2. Análise dos dados apurados no questionário .....	63
4.3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo .....	75
4.3.1. Apuramento dos resultados do cruzamento da variável “Idade” e os dados gerais do estudo.....	76
4.3.2. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade na Altice Portugal” e os dados gerais do estudo .....	87
4.4. Reflexões sobre os resultados e validação das hipóteses em investigação.....	98
<b>Conclusão .....</b>	<b>101</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>103</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>109</b>
Anexo A - Transcrição da entrevista exploratória realizada a Graça Rebocho, Diretora de Recursos Humanos da Altice Portugal	
Anexo B – Transcrição da entrevista exploratória realizada a Florência Cima, Gestora de Projetos de Comunicação Interna da Altice Portugal	

## Anexo C – Inquérito por questionário

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género .....	61
Gráfico 2 - Idade.....	62
Gráfico 3 - Habilitações literárias.....	62
Gráfico 4 - Antiguidade.....	63
Gráfico 5 - Pergunta 1: No que concerne ao clima organizacional da Altice Portugal avalie as seguintes afirmações de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.....	64
Gráfico 6 - Pergunta 2: Atribua uma classificação às seguintes afirmações tendo em conta a comunicação utilizada pela sua chefia. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente .....	65
Gráfico 7 - Pergunta 3: Avalie a sua integração na Altice Portugal. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente .....	66
Gráfico 8 - Pergunta 4: As seguintes afirmações referem-se à qualidade dos media da Altice Portugal. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente .....	67
Gráfico 9 - Pergunta 5: Relativamente à comunicação existente entre os seus colegas avalie as seguintes afirmações na seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente .....	68
Gráfico 10 - Pergunta 6: Avalie as seguintes afirmações no que respeita à informação que é transmitida pela sua organização, nomeadamente pelo departamento de Comunicação Interna. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente .....	69

Gráfico 11 - Pergunta 7: Considere a sua postura na organização e avalie a opção que vai de encontro à sua opinião. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.....	70
Gráfico 12 - Pergunta 8: No que respeita ao feedback que recebe, avalie as seguintes afirmações de acordo com a sua opinião. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente .....	71
Gráfico 13 - Pergunta 9: No que respeita aos seus níveis de engagement relativamente à organização, nomeadamente a sua vontade avalie as seguintes afirmações na seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente .....	72
Gráfico 14 - Pergunta 10: No que respeita aos seus níveis de engagement relativamente à organização, nomeadamente a sua absorção avalie as seguintes afirmações na seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente .....	73
Gráfico 15 - Pergunta 11: No que respeita aos seus níveis de engagement relativamente à organização, nomeadamente a sua dedicação avalie as seguintes afirmações na seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente .....	74
Gráfico 16 - Cruzamento entre as variáveis "Idade" e Clima Organizacional .....	76
Gráfico 17 - Cruzamento entre as variáveis "Idade" e Comunicação do líder .....	77
Gráfico 18 - Cruzamento entre as variáveis "Idade" e Integração Organizacional.....	78
Gráfico 19 - Cruzamento entre as variáveis "Idade" e Qualidade dos media .....	79
Gráfico 20 - Cruzamento entre as variáveis "Idade" e Comunicação entre colaboradores .	80
Gráfico 21 - Cruzamento entre as variáveis "Idade" e Informação organizacional .....	81
Gráfico 22 - Cruzamento entre as variáveis "Idade" e Comunicação do subordinado .....	82

Gráfico 23 - Cruzamento entre as variáveis “Idade” e Feedback pessoal .....	83
Gráfico 24 - Cruzamento entre as variáveis “Idade” e Vigor .....	84
Gráfico 25 - Cruzamento entre as variáveis “Idade” e Absorção .....	85
Gráfico 26 - Cruzamento entre as variáveis “Idade” e Dedicção .....	86
Gráfico 27 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Clima organizacional .....	87
Gráfico 28 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Comunicação do líder .....	88
Gráfico 29 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Integração organizacional ...	89
Gráfico 30 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Qualidade dos media .....	90
Gráfico 31 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Comunicação entre colaboradores.....	91
Gráfico 32 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Informação organizacional .	92
Gráfico 33 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Comunicação do subordinado .....	93
Gráfico 34 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Feedback pessoal .....	94
Gráfico 35 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Vigor .....	95
Gráfico 36 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Absorção .....	96
Gráfico 37 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Dedicção .....	97

## Índice de Figuras

Figura 1 - Os processos da Gestão de Pessoas .....	13
Figura 2 - Modelo de engagement .....	24
Figura 3 - Hierarquia de engagement .....	26
Figura 4 - Processo de comunicação .....	28
Figura 5 - O Processo de comunicação estratégico .....	31
Figura 6 - Modelo conceptual de engagement e comunicação interna.....	41
Figura 7 - Modelo UWES de Schaufeli & Bakker (2003) .....	42

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Diferenças entre Líderes e Gestores .....	6
Tabela 2 - Diferenças entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.....	11
Tabela 3 - Guia sobre quando usar a comunicação escrita versus a comunicação verbal ...	34
Tabela 4 - Os níveis de riqueza dos diversos canais de comunicação.....	35
Tabela 5 - Correspondência entre os modelos de Clampitt & Dows (1993) e Schaufeli & Bakker (2003) e as perguntas do inquérito por questionário.....	52
Tabela 6 - Dimensão do universo e respetiva amostra .....	53
Tabela 7 - Dados de caracterização da amostra.....	60
Tabela 8 - Perguntas do questionário escolhidas para o cruzamento de dados .....	75

## **Introdução**

Num mundo em constante mudança e evolução, as pessoas constituem a maior vantagem competitiva das organizações. Como tal, é essencial que as organizações detenham particular atenção ao envolvimento dos seus colaboradores. Uma grande parte do dia-a-dia das pessoas é passado a trabalhar e, como tal, torna-se importante que estas se sintam parte integrante da organização, se identifiquem com a mesma e, ao mesmo tempo, que se sintam motivadas na sua função e na organização a que pertencem.

A comunicação interna juntamente com o departamento de Recursos Humanos são duas das áreas estratégicas tanto para a consolidação como para o desenvolvimento do bem-estar dos colaboradores. Tanto é importante informar como envolver pessoas e, neste ponto, estes dois departamentos tornam-se imprescindíveis para tornar a experiência do colaborador o melhor possível.

Desta forma, a pergunta de partida que é apresentada no presente estudo é a seguinte: “será que a comunicação interna tem influência positiva na geração de *engagement* nos colaboradores da Altice Portugal?”.

O primeiro capítulo visa contextualizar a presente investigação com algumas definições de conceitos que envolvem as pessoas numa organização, como Liderança, Gestão de Pessoas, Motivação, Satisfação Organizacional e *Engagement*. Para além disto, pretende-se interligar a comunicação a alguns destes conceitos, em particular ao *engagement*, e perceber a importância da mesma numa organização.

No segundo capítulo são abordados, primeiramente, temas de comunicação de forma mais generalista e, de seguida, numa visão mais detalhada. Assim, é abordado o conceito de comunicação como uma ferramenta essencial em todas as organizações, bem como são apresentadas várias perspetivas de como a comunicação interna influencia o *engagement* dos colaboradores.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia de investigação, começando por se realizar um enquadramento situacional da organização em estudo. De seguida, é apresentada a problemática, os objetivos de investigação, onde a pergunta de partida será analisada, e a estratégia metodológica implementada. Como tal, foram definidas as seguintes hipóteses de investigação:

**Hipótese 1 (H1):** A comunicação interna influencia positivamente os níveis de *engagement* dos colaboradores da Altice Portugal.

**Hipótese 2 (H2):** Os colaboradores que demonstram maiores níveis de satisfação para com a comunicação interna existente na Altice Portugal manifestam níveis mais elevados de *engagement*.

**Hipótese 3 (H3):** As iniciativas de comunicação interna da Altice Portugal detêm um impacto positivo nos níveis de *engagement* dos seus colaboradores.

Por fim, no quarto e último capítulo serão analisados os dados referentes ao estudo resultantes do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da Altice Portugal. Após a análise dos mesmos, será feito um cruzamento entre os dados do estudo e alguns dados de caracterização da amostra, nomeadamente a idade e a antiguidade. Posteriormente, e com todos os dados apurados, serão apresentadas as reflexões sobre os resultados, com a respetiva validação ou não das hipóteses, e as pistas futuras de investigação na conclusão do estudo.

## **Capítulo 1 – Liderança, Pessoas, Motivação, Satisfação Organizacional e *Engagement***

### **1.1. Liderança Organizacional**

Quando falamos em organizações, pessoas e comunicação torna-se impriscindível falar em liderança e o que esta significa para cada pessoa. Não existe apenas uma definição de liderança, mas sim várias perspetivas sobre a mesma.

A liderança foi estudada a partir de uma ampla variedade de perspetivas, incluindo psicologia, ciência política, negócios, sociologia, história, filosofia e administração pública. Apesar da abundância de literatura sobre o tema, a liderança tem apresentado um grande desafio para os investigadores interessados em compreender a sua natureza, uma vez que, ao longo dos anos, a liderança foi definida e conceituada de várias maneiras (Foss & Littlejohn, 2009; Northouse, 2019).

As perspetivas defendidas por Hogan (1994) e Teixeira (2013) contemplam comumente a ideia de que a liderança é percecionada como um ato de persuadir outras pessoas, por um certo período de tempo, atingindo um objetivo em comum. Para além disto, é necessário realçar que a liderança é um processo de persuasão e não de dominação no qual é exigido que o outro cumpra determinadas ordens. Desta forma, a liderança só ocorre quando os outros adotam voluntariamente, por um certo período de tempo, os objetivos do grupo como seus, tendo como principal foco a construção de equipas coesas e orientadas para objetivos.

Para melhor compreensão deste conceito, Northouse (2019) utiliza quatro componentes fundamentais para a construção do mesmo:

- i) A liderança é um processo, ou seja, é um processo interativo que ocorre entre o líder e os liderados;
- ii) A liderança envolve influência;
- iii) A liderança ocorre em grupos;
- iv) A liderança envolve objetivos comuns.

Assim, o autor sustenta a sua definição de liderança: “a liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum” (Northouse, 2019:43). Para além disto, acrescenta ainda a sua visão sobre a diferença entre liderança e gestão uma vez que poderão ser facilmente confundidos dada a sua semelhança em diversos pontos. Para Northouse (2019), o conceito liderança é semelhante ao conceito

gestão dado que ambos trabalham com pessoas e têm como preocupações o cumprimento dos objetivos. Por um lado, a gestão centra-se em atividades como planeamento e pessoas e, por outro lado, a liderança enfatiza o processo de influência.

À semelhança desta perspetiva, Teixeira (2013) reforça a importância da liderança na gestão das organizações e que muitas vezes esta tende a confundir-se com o conceito de gestão. Neste sentido, o autor faz a distinção entre o que é um líder e o que é um gestor. É preciso destacar que nem todos os líderes são gestores assim como nem todos os gestores são líderes. De qualquer forma, em qualquer organização existe a chamada liderança informal, isto é, um líder pode surgir de forma espontânea dentro de um grupo ou simplesmente pela nomeação da sua chefia. O que não significa que mesmo que seja nomeado líder seja por sua vez também um gestor. Para o autor, um bom gestor é necessariamente um bom líder. Contudo, um bom líder não é necessariamente um bom gestor, como é o caso de um líder informal. Rowland (2016) refere que um bom líder deve ter uma visão de futuro, comunicar de forma clara com as suas equipas, delegar tarefas e funções e incentivar aprendizagens.

O que os líderes realmente fazem é preparar as organizações para a mudança e alinhar as pessoas com os objetivos de cada empresa de forma a criar uma relação de comprometimento com os seus colaboradores. Desta forma, um líder exerce influência, inspira, motiva, cria uma visão e concebe uma estratégia (Marques, 2001; Kotter, 1990).

Adicionalmente, para ser considerado um bom líder, é necessário que se consiga realizar mudanças importantes e sucessivas nos resultados pelos quais é responsável. Executar essas mudanças de maneira bem-sucedida é o grande desafio de um líder. A liderança deve ser, então, exercida como um fenómeno pessoal e interpessoal, com habilidades especiais, passíveis de aprendizagem, para que seja vista com carisma, empatia e grande energia interior para vencer desafios revelando talentos (Omena & Peixoto, 2010).

Sumariamente, um bom líder faz-nos sentir seguros porque valoriza o que cada um tem de melhor, porque não pensa individualmente, mas sim como um todo. Bem como porque reconhece os próprios erros, porque partilha e define objetivos e porque sabemos que, aconteça o que acontecer, nunca sacrificará números por pessoas.

Numa outra perspetiva, Kotter (1990), com o intuito de diferenciar o conceito de gestão e liderança, apresenta alguns pontos sobre ambos os conceitos:

- i) A gestão envolve planeamento e orçamento;
- ii) A gestão envolve pessoas e organização;
- iii) A gestão fornece controlo e resolve problemas;
- iv) A liderança envolve mudança;
- v) A liderança envolve alinhamento de pessoas;
- vi) A liderança fornece motivação.

Gerir uma empresa significa lidar com a sua complexidade desde práticas a procedimentos. Sem uma boa gestão dificilmente uma empresa consegue manter a sua existência. Não obstante, tanto a liderança como a gestão são características essenciais para o sucesso de uma organização. Desta forma, ambos os conceitos se tornam distintos e complementares ao mesmo tempo, cada um tem a sua própria função e atividades particulares.

Para Yulk (2010), os gestores valorizam a estabilidade, a ordem e a eficiência e são impessoais, avessos ao risco e focados nos resultados a curto prazo. Por outro lado, os líderes valorizam a flexibilidade, a inovação e a adaptação e preocupam-se, tanto com as pessoas, quanto com os resultados económicos. Para além disto, têm uma perspetiva de longo prazo, quer em relação aos objetivos, quer em relação às estratégias a definir. Os gestores estão preocupados com a forma como as coisas são feitas e tentam fazer com que as pessoas tenham um desempenho melhor. Os líderes estão preocupados com o que as coisas significam para as pessoas e tentam fazer com que as pessoas concordem sobre as coisas mais importantes a serem feitas. Para o autor, as características de um líder baseiam-se em:

- i) Traços (motivos, personalidade, valores);
- ii) Confiança e otimismo;
- iii) Habilidades e experiência;
- iv) Comportamentos;
- v) Integridade (honestidade, comportamento consistente com os valores);
- vi) Táticas de influência;
- vii) Atribuições sobre seguidores.

Por fim, Zaleznik (1977), face ao estudo da liderança, nomeadamente no que respeita à diferença entre um líder e um gestor, sustenta que, face ao primeiro, um líder é uma pessoa tolerante, cautelosa e com foco na solução a longo prazo. E um gestor, caracteriza-se pela sua capacidade de resolução de problemas, foco na resolução imediata e controlo sobre o

outro. Adicionalmente, o autor considera ainda essenciais ambas as figuras (gestor e líder) numa organização e refere duas formas para o desenvolvimento de um líder:

- i) Evitar a dependência excessiva em situações de aprendizagem entre pares;
- ii) Cultivar relações de um para um entre mentores e aprendizes.

**Tabela 1 - Diferenças entre Líderes e Gestores**

<b>Líderes</b>	<b>Gestores</b>
Foco no futuro	Foco no Presente
Catalisadores da mudança	Procuram a estabilidade
Pensam no longo prazo	Pensam no curto prazo
Movidos por uma visão	Preferem a execução
Tratam do “porquê”	Tratam do “como”
Dão poder aos subordinados	Mais controladores
Sabem como simplificar	Apreciam a complexidade
Confiam na intuição	Prezam a lógica
Têm uma perspetiva da sociedade	Preocupam-se com a organização

Fonte: Adaptado de Kets de Vries (2001b) apud Dias et al (2013:41)

Os líderes atuais e do futuro vão precisar de começar a questionar por forma a encontrarem novas informações para a criação das suas próprias ideias e opiniões. Assim, será necessário desenvolverem as suas capacidades de curiosidade uma vez que estamos em constante adaptação e é imprescindível ter foco em novas e diferentes soluções. Para além disto, é necessário estar preparado para constantes mudanças e adversidades e prontos para se desafiarem diariamente não só a si como às suas equipas (Akers, 2018).

O que torna um bom líder e o que os diferencia dos outros, não é apenas o quociente de inteligência ou as habilidades técnicas, mas trata-se, sobretudo, de inteligência emocional.

Isto é, a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações (Goleman, 1998).

Para compreender melhor o conceito de Inteligência Emocional, tem que se evidenciar e apreender, em primeiro lugar, os seus componentes conceptuais: a inteligência e a emoção – ação esta, desenvolvida nos dois pontos imediatamente anteriores – se bem que, nem tudo o que diz respeito à cognição e emoção é relativo à inteligência emocional, mas sim a uma área de investigação designada por “cognição e afeto” (Mayer & Salovey, 1997).

John Mayer e Peter Salovey (1990) foram os formuladores iniciais da teoria da inteligência emocional e definiram-na como a capacidade de monitorizar os próprios sentimentos e emoções assim como os dos outros, aliada à capacidade de saber distingui-los e usar essa informação para guiar os próprios pensamentos e ações. Estes autores defendiam que a empatia nasceria da autoconsciência e quanto mais recetivos formos quanto às nossas próprias emoções, mais capacidade teremos a ler os sentimentos dos outros.

Para tal, Goleman (2007) estabelece quatro domínios da inteligência emocional e dezoito competências associadas:

1. Competências Pessoais – determinam a autogestão:

- iii) Autoconsciência;
- iv) Autoconsciência emocional: ser capaz de ler as suas próprias emoções e de reconhecer os seus efeitos; usar o “instinto” para orientar as decisões;
- v) Autoavaliação: conhecer as suas próprias forças e os seus próprios limites;
- vi) Autoconfiança: boa noção do seu próprio valor e das suas próprias capacidades;
- vii) Autogestão;
- viii) Autodomínio emocional: manter debaixo de controlo os impulsos e as emoções destrutivas;
- ix) Transparência: mostrar honestidade e integridade; ser de confiança;
- x) Capacidade de adaptação: flexibilidade que permite adaptação a ambientes de mudança e a situações em que é necessário ultrapassar dificuldades;
- xi) Capacidade de realização: energia para melhorar o desempenho de forma a satisfazer padrões pessoais de excelência;
- xii) Capacidade de iniciativa: estar pronto para agir e aproveitar oportunidades;

- xiii) Otimismo: ver o lado positivo dos acontecimentos.
2. Competências sociais – determinam a gestão das relações;
3. Consciência social:
- i) Empatia: apreender as emoções dos outros e compreender o ponto de vista deles, e estar ativamente interessado nas questões que os preocupam;
  - ii) Consciência organizacional: captar as “ondas”, as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização;
  - iii) Espírito de serviço: reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes.
4. Gestão das relações:
- i) Liderança inspiradora: utilizar visões irresistíveis para orientar e motivar as pessoas;
  - ii) Influência: dominar um conjunto de táticas de persuasão;
  - iii) Capacidade para desenvolver os outros: desenvolver as capacidades dos outros dando-lhes feedback e orientação;
  - iv) Catalisador da mudança: iniciar novas orientações e gerir e orientar pessoas nos novos caminhos;
  - v) Gestão de conflitos: resolver desacordos e disputas;
  - vi) Espírito de equipa e colaboração: cooperação e capacidade para gerar espírito de equipa, cultivar e manter redes de relações.

A gestão de relações é a competência social que engloba fatores importantes como a veracidade, ou seja, a capacidade de ser honesto e frontal, que conseqüentemente inspira confiança no grupo, tornando-se num aspeto facilitador para a persuasão e para a gestão de conflitos. Bem como, a disponibilidade e plena colaboração para a mudança demonstra o funcionamento de vários mecanismos ao nível da inteligência emocional e das dinâmicas sociais que não nos apercebemos até refletir (Goleman, 2007).

No domínio da inteligência emocional, sendo um líder que se conhece enquanto ser emocional, o que facilita o conhecimento dos outros, e com a sua elevada autoconfiança, confiando também nos que o rodeiam, advêm conseqüentemente uma empatia o que facilita uma completa sintonia.

Cada pessoa difere quanto às suas capacidades em perceber, compreender, regular e utilizar a informação emocional e isso seria, então, o nível de inteligência emocional de cada um. A boa notícia é que estamos num constante processo de aprendizagem. As áreas do cérebro envolvidas neste processo são muito afetadas pelo ambiente emocional em que somos educados, mas também pela experiência repetida. É, por isso, possível desenvolver a inteligência emocional de cada pessoa, tendo em vista as melhorias a nível pessoal e social (Ilharco, 2013).

Um profissional de excelência é alguém com capacidades globais e que sabe aliar as mais-valias do pensamento racional às vantagens dos mecanismos emocionais – o ser humano não é predominantemente racional ou emocional, integra ambas as vertentes. A capacidade que uma pessoa tem em adaptar-se ao que lhe vai acontecendo poderá ter a ver com o funcionamento integrado de ambas as capacidades emocionais e racionais.

Sumariamente, ser líder é ter sucesso e este é o primeiro objetivo quer das organizações quer das pessoas que querem triunfar na vida. Desta forma, constata-se que todas as empresas são constituídas por pessoas e para pessoas e que, uma das prioridades das organizações passa por apostar na valorização dos seus colaboradores. Tal facto explica que vários autores mencionem que as pessoas são a chave do sucesso das organizações. Posto isto, torna-se fundamental perceber a importância da gestão de pessoas nas organizações, bem como de que forma esta pode contribuir para o sucesso das organizações (Figueiredo, 2001).

## **1.2. A Gestão de Pessoas nas Organizações**

As organizações são feitas de pessoas e estas têm uma enorme relevância. Assim, torna-se relevante perceber o que é a gestão de pessoas e no que é que se diferencia da gestão de recursos humanos. Não menos importante, é necessário entender qual a relação entre a comunicação e a gestão de pessoas.

As organizações funcionam por meio das pessoas e muitas são as expressões que as organizações utilizam para definir pessoas, desde funcionários, a colaboradores, a capital humano, talento humano, entre muitas outras (Chiavenato, 2010). A forma como as organizações designam as pessoas que nelas trabalham define o valor que elas lhes atribuem. Sem organizações e sem pessoas não existiria a Gestão de Pessoas, ou seja, as organizações

são constituídas de e para as pessoas. São as pessoas que fazem as organizações funcionar através de diversas atividades como formação, sistemas de recompensas, planeamento, motivação, entre outros (Dias et al, 2013; Chiavenato, 2010).

“Ser gestor, hoje, já não é dominar um dado tipo de negócio ou um dado tipo de especialização técnica. É, antes de mais, gerir pessoas, formar equipas, dinamizar esforços e energias para atingir resultados” (Francisco, 2001: 20). Um gestor de sucesso tem de motivar os seus colaboradores e retirar o melhor de cada um potenciando aprendizagens, desta forma irá conseguir aumentar a motivação e autoestima dos seus colaboradores e, por consequência, os resultados da organização (Francisco, 2001).

Armstrong (2021) define a Gestão de Pessoas como uma abordagem coerente para o emprego, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações. As políticas de gestão de pessoas devem ser integradas com o planeamento estratégico dos negócios e usado para reforçar a cultura organizacional. O autor refere ainda a existência de três proposições sobre o impacto que a gestão de pessoas tem sobre o desempenho dos colaboradores:

- i) As práticas de gestão de pessoas podem ter um impacto direto no colaborador seja através de *engagement*, comprometimento, motivação e/ou habilidade;
- ii) Se os colaboradores tiverem estas características é provável que o desempenho organizacional melhore;
- iii) Se tais aspetos melhorarem o desempenho organizacional então os resultados financeiros alcançados por a organização tenderão a melhorar também.

O termo gestão de pessoas está a ser, cada vez mais, usado quer por investigadores quer pelas organizações como uma alternativa à gestão de recursos humanos, uma vez que os colaboradores devem ser vistos como pessoas e não como recursos. As pessoas não são simplesmente tratadas como recursos, mercadorias ou fatores de produção disponíveis que existem para serem explorados. A gestão de pessoas visa o equilíbrio entre as necessidades dos colaboradores e das demais partes interessadas, evita focar-se somente nos objetivos e procura igualmente o bem-estar das pessoas. Tem assim, total preocupação com a experiência do colaborador, podendo dizer-se que se foca no ciclo de vida do colaborador desde o momento da sua entrada, passando pela identificação de problemas por forma a aprimorar a sua experiência tais como momentos de *feedback*. Desta forma, o principal

objetivo da gestão de pessoas centra-se em ter colaboradores bem informados, qualificados, *engaged* e, por sua vez, mais produtivos. Este objetivo é o mesmo da gestão de recursos humanos, mas o que as diferencia ambas é a forma pela qual é alcançada e qual o papel que as pessoas têm como pessoas nesse processo (Armstrong, 2021).

No sentido de aprofundar a diferença entre gestão de recursos humanos e gestão de pessoas, e para permitir melhor a sua compreensão, sintetizámos as reflexões de Armstrong (2021) que nos esclarece as principais diferenças sobre ambos os conceitos (tabela 2).

**Tabela 2 - Diferenças entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas**

	<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>
<b>Conceito</b>	Calvinismo (foco nos valores de ordem e regularidade) Darwin (sobrevivência do mais apto)	Quakerismo (ênfase na adesão não autoritária) Rawls (tratar as pessoas como fins, não como meios)
<b>Posse e prioridade</b>	Funcionários dirigidos por acionistas Gestores seniores considerados como fabricantes de produção	<i>Multi-stakeholder</i> com funcionários como chave Foco no bem-estar dos funcionários
<b>Abordagem</b>	Modismos e sabores do mês	Baseado em evidências
<b>Relação de trabalho</b>	Perspetiva unitária Contratos de trabalho legais Conformidade Falta de reconhecimento Foco na gestão da diversidade Processos formais	Perspetiva pluralista Contratos psicológicos Voluntarismo Parceria / ganhos mútuos Foco na inclusão e na diversidade Importância ligada a todas as formas de voz do funcionário
<b>Trabalho</b>	Intensificação do trabalho Mecanicista	Ênfase na qualidade do trabalho Trabalho flexível
<b>Aprendizagem e desenvolvimento</b>	Treinamento sistemático Organização de aprendizado E-learning	Local de trabalho Aprendizagem organizacional Aprendizagem híbrida

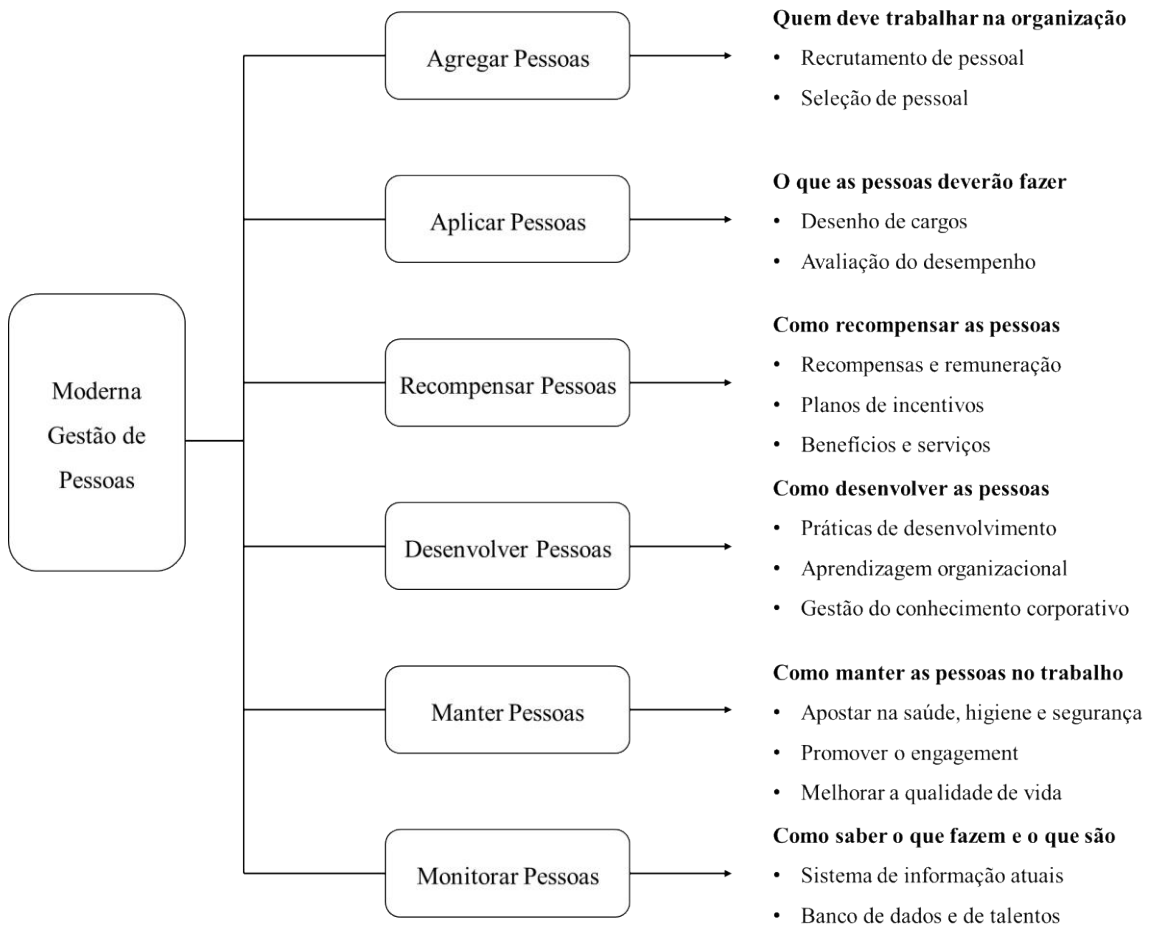
<b>Gestão do talento</b>	Compre os melhores talentos e ganhe a guerra de talentos Abordagem exclusiva Meritocracia elitista	Faça crescer os talentos de todos Abordagem inclusiva Desenvolva o seu próprio talento
<b>Ênfase do desempenho</b>	Financeiro Individual	De indicadores equilibrados Coletiva
<b>Recompensas e Incentivos</b>	Ênfase financeira Altamente diferenciado Performance individual Vencimentos e prémios	Recompensa e reconhecimento totais Mais amplamente compartilhado Partilha de lucros
<b>Gestão de Desempenho</b>	Resultados e foco de pagamento Evento formal anual	Baseado em pontos fortes e foco no desenvolvimento Diálogo e feedback contínuos

Fonte: Adaptado de Armstrong (2021:73)

Chiavenato (2014) acrescenta que a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações, sendo esta extremamente contingencial e situacional, uma vez que depende de vários aspetos, como a cultura organizacional, estrutura organizacional adotada, características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. Desta forma, o autor define gestão de pessoas como o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas - no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. A gestão de pessoas é, então, a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

De seguida, apresentamos um esquema de Chiavenato (2014) onde se encontram resumidos todos estes processos da Gestão de Pessoas:

**Figura 1 - Os processos da Gestão de Pessoas**



Fonte: Chiavenato (2014:19)

Em todo este processo, como aliás em qualquer outra área organizacional, a comunicação tem o seu papel. O desenvolvimento da gestão de pessoas exige a recolha e divulgação de informação para com os seus trabalhadores, o que implica o desenvolvimento de processos comunicativos. Desta forma, uma comunicação pensada e preparada poderá contribuir para uma gestão de pessoas mais efetiva, e conseqüentemente, para o reforço da posição competitiva da empresa. (Ruão, 1999)

A comunicação é encarada como um instrumento para melhorar a motivação, envolvimento, criatividade e produtividade dos colaboradores (Ruão, 1999). De uma forma geral, uma organização que procura envolver as suas pessoas através de um estilo de liderança

transparente também tem que pensar cuidadosamente na forma como comunica (Brown et al, 2019).

De um ponto de vista interno, a comunicação irá garantir que todos os recursos e relações interpessoais dos intervenientes se conjuguem harmoniosamente para conseguirem alcançar os objetivos estratégicos e operacionais de cada organização. Do ponto de vista externo, o seu principal objetivo será o de estabelecer um relacionamento entre as empresas e o mercado, respondendo de modo contínuo às solicitações dos clientes, e partilhando com eles as iniciativas de cada organização, desenvolvidas com o objetivo de, em permanência, melhorar os serviços prestados. Mas comunicar bem não é um processo fácil nem simples, nomeadamente porque os colaboradores de qualquer organização constituem um conjunto heterógeno, são pessoas com características e aspirações diferentes (Barreto, 2001).

A relação entre a comunicação externa e a gestão de pessoas não é tão evidente assim. Contudo, uma ação de promoção de um serviço ou produto, por exemplo, não deixa de ter reflexos no colaborador. Ou seja, o sucesso ou insucesso desta comunicação terá um impacto positivo ou negativo na forma como o colaborador percebe a organização podendo influenciar a sua performance e sentimento de pertença. A comunicação é fundamental à seleção, integração e desenvolvimento do pessoal, bem como, na avaliação do seu desempenho. Relativamente à seleção e integração dos recursos humanos parece claro que estas atividades exigem iniciativas de comunicação formais (as que usam os canais formalizados e hierarquizados) e informais (as que usam canais não oficiais e não hierarquizados); verticais (descendentes e ascendentes) e horizontais (laterais); diretos (orais) e indiretos (escritos). Na verdade, a importância crescente da informação e do potencial criativo para o sucesso das organizações, torna fundamental a definição de uma política global de comunicação, que enquadre também as ações comunicativas da gestão de recursos humanos. E entende-se por comunicação integrada ou global como a prática de unificar/integrar todas as ações de comunicação levadas a cabo pela organização, de forma a enviar às audiências alvo mensagens consistentes e globais, e de recolher destas as informações necessárias à tomada de decisões. É seu objetivo criar sinergias que melhorem a partilha comunicativa entre cada organização e aos seus públicos, internos e externos. Conjugando todas as suas atuações e discursos, cada organização conseguirá reformular a sua prestação comunicativa, promovendo uma imagem favorável, coerente e verdadeira (Ruão, 1999).

Por fim, para Ruão (1999), uma Gestão de Pessoas eficiente é aquela que é capaz de encontrar a pessoa certa para o lugar certo e de conduzir a melhoria da *performance* dos trabalhadores. Tal desempenho deve incluir uma recolha de informações e ideias junto dos ambientes internos e externos, e a preparação cuidada das mensagens a dirigir aos diversos públicos nesses ambientes. E isso só é possível pela adoção de uma visão programada e integral da comunicação, tanto numa perspectiva particular da gestão de pessoas, como numa perspectiva mais geral de cada organização como um todo. Na verdade, um sistema de comunicação de gestão de pessoas deve fazer parte do sistema global de comunicação de cada empresa. Deve, por isso, ser coerente com este, apesar das suas atribuições específicas. À medida que as empresas vão tomando consciência da importância da função de comunicação, vai-se notando a necessidade de otimizar as estruturas operantes da área.

### **1.3. Motivação e Satisfação Organizacional**

Ao longo deste capítulo, fomos compreendendo a importância da liderança, da Gestão de Pessoas e da comunicação para as organizações. Não obstante, concluímos que as organizações são feitas de pessoas e para pessoas. Desta forma, é importante perceber o que é a motivação e a satisfação organizacional e o impacto que têm nos colaboradores.

Segundo Maslow (1970), o homem é um animal carente e raramente atinge um estado de satisfação completa, exceto por um curto período de tempo. Quando um desejo é satisfeito, outro surge para ocupar o seu lugar e assim sucessivamente. Esta é uma das características do ser humano.

Para se definir satisfação é necessário ter em conta que o trabalho de cada colaborador vai muito para lá das atividades mais óbvias. As condições de trabalho, a relação com a equipa e com a chefia, as políticas organizacionais, os objetivos alcançados, entre outros fatores, são também componentes que estão incluídos na definição de satisfação. Desta forma, a avaliação que um colaborador faz da sua satisfação para com as atividades que desenvolve inclui quer as atividades mais óbvias quer todas estas anteriormente mencionadas (Robbins, 2007:66).

De seguida, destacam-se alguns fatores que têm como objetivo calcular o impacto da satisfação com o trabalho de acordo com diversos fatores (Robbins, 2007:67):

- i) **Satisfação e Produtividade:**  
Ao nível individual existe uma relação direta entre satisfação e produtividade, ou seja, a produtividade conduz à satisfação. Por outro lado, a um nível mais organizacional colaboradores mais satisfeitos são mais eficazes do que colaboradores menos satisfeitos. Desta forma, percebemos que “as organizações felizes são mais produtivas” (Robbins, 2007:68);
- ii) **Satisfação e Absentismo:**  
Em geral, na maioria das organizações é muito provável que um colaborador insatisfeito tenha uma maior propensão a faltar ao trabalho do que um colaborador satisfeito. De qualquer forma, quando uma determinada organização permite aos colaboradores faltar por motivos de doença acaba por abranger quer os colaboradores que estão satisfeitos quer aqueles que estão insatisfeitos. Assim e através desta teoria de absentismo, podemos concluir que a satisfação influencia a motivação no local de trabalho (Robbins, 2007:69);
- iii) **Satisfação e Rotatividade:**  
A relação existente entre a satisfação e rotatividade pode ser interpretada pelo desempenho do colaborador, uma vez que o nível de satisfação é menos importante para antever a rotatividade dos colaboradores com um maior desempenho. Na sua generalidade, as organizações oferecem várias regalias a estes colaboradores como, por exemplo, elogios, reconhecimento, aumento de salário, progressão de carreira, entre outros. Desta forma, se os colaboradores que saem da organização são os que têm menor desempenho, então a rotatividade será entendida como funcional (Robbins, 2007:69);
- iv) **Satisfação com o trabalho e cidadania organizacional:**  
A insatisfação no trabalho influencia diretamente a cidadania organizacional na medida que um colaborador insatisfeito no local no trabalho traz consequências. Ou seja, se um colaborador percebe que a organização não tem um procedimento correto e justo para com ele, o mesmo irá deixar de estar satisfeito acabando por influenciar a forma como exerce a sua função podendo acabar por levar o colaborador a fazer apenas o que lhe é solicitado (Robbins, 2007: 69);
- v) **Satisfação com o trabalho e a satisfação dos clientes:**

A satisfação dos clientes está diretamente ligada à satisfação dos colaboradores, ou seja, um colaborador satisfeito é mais atencioso, alegre e transmite confiança. Desta forma, um colaborador satisfeito irá conseguir criar uma relação com o cliente e automaticamente comprometer-lo com a organização criando uma relação de *engagement*. Por outro lado, um cliente regular insatisfeito poderá influenciar a satisfação de um colaborador (Robbins, 2007:70).

Colaboradores insatisfeitos acarretam consequências para as organizações. A insatisfação dos colaboradores pode ser expressa de diversos modos, por exemplo, um colaborador que esteja descontente com a organização poderá demitir-se. Contudo, em vez de se demitir poderá optar por não cumprir com as suas responsabilidades, ter um comportamento desonesto, reclamar, ou até mesmo roubar algo da própria organização. Desta forma, um colaborador insatisfeito poderá ter os seguintes comportamentos (Robbins, 2007:70):

- i) Saída:  
Comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a procura de um novo emprego e a demissão;
- ii) Comunicação:  
Tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical;
- iii) Lealdade:  
Espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização às críticas externas e a crença de que a empresa e seus dirigentes farão o melhor;
- iv) Negligência:  
Deixar as coisas piorarem, incluindo o absentéismo ou atrasos crónicos, redução do empenho e aumento dos índices de erros.

Como referimos anteriormente, são as pessoas que fazem as organizações e para atingirmos resultados positivos temos de ter não só pessoas satisfeitas, mas também motivadas. A motivação é considerada a força motriz por detrás do *engagement* do colaborador. Este é um conceito muito complexo que implica não só características extrínsecas e intrínsecas, mas também é influenciado pela personalidade e expectativas de cada indivíduo. Apesar de

aparentar que a motivação extrínseca e intrínseca possam ser dois conceitos opostos, as duas categorias de motivação juntas podem ser usadas para se criar um local de trabalho eficiente. Compreender qual é a motivação que melhor se adequa a uma determinada situação, é a chave para motivar os colaboradores, quer a nível individual como de equipa e organizacional. As organizações podem e devem conceber uma estratégia para explorar quais os fatores que mais influenciam os colaboradores de forma a poderem atuar da forma mais ágil e eficiente. Hoje, o local de trabalho e os colaboradores são muito diferentes. Uma das maiores mudanças são as expectativas dos colaboradores e a sua relação com o trabalho. Cada organização tem seu próprio método exclusivo de motivar as suas pessoas (Rajesh, 2016).

Robbins (2006) utiliza três elementos para construir a sua definição de motivação, são eles:

- i) Persistência;
- ii) Direção;
- iii) Intensidade, ou seja, o esforço que a pessoa faz para atingir determinado objetivo.

Ter colaboradores motivados deve ser da responsabilidade de todos, mas também do gestor na medida em que tem de ajudar a construir uma organização motivadora que inspire os seus colaboradores a fazerem o melhor todos os dias (Bruce, 2003). Neste sentido, e para a construção de uma organização motivadora os gestores deverão (Bruce, 2003):

- i) Inspirar os colaboradores sobre o que realmente importa;
- ii) Identificar a razão pela qual os colaboradores gostariam de ser motivados: desta forma o gestor estará mais bem preparado e saberá como deverá agir com os seus colaboradores de forma mais eficaz com o objetivo de gerar mais entusiasmo e, por sua vez, o cumprimento dos objetivos da organização;
- iii) E, reconhecer que a motivação é um trabalho interno com base na motivação intrínseca, e que a motivação extrínseca é apenas um fator externo como, por exemplo, benefícios, prémios, aumentos, entre outros que acabam por afetar a motivação intrínseca do colaborador.

Contrariamente, na perspetiva de Amdan (2016), as organizações devem apostar na motivação extrínseca dos seus colaboradores, através de um local de trabalho confortável e harmonioso. Desta forma irá permitir que os colaboradores dessa mesma organização se

sintam mais motivados e, por conseguinte, mais focados nos seus objetivos. Através de um estudo realizado, o autor chegou à conclusão de que os elementos no local de trabalho e a motivação são críticos para o compromisso organizacional dos colaboradores. Assim, as organizações deverão apostar em incentivos que aumentem o empenho, autenticidade e motivação dos mesmos.

Nos últimos anos, as organizações têm adotado o termo *engagement* para capturar o tipo de motivação necessário no local de trabalho. Na era da conformidade, as recompensas extrínsecas foram uma solução fácil para aumentar a motivação dos seus colaboradores. Estas recompensas envolvem salários, comissões, regalias, benefícios e prémios. Quando as organizações tinham como objetivo apenas a conformidade do trabalho e não o foco no compromisso, as únicas recompensas oferecidas eram meramente extrínsecas. Como referido anteriormente, atualmente as organizações apostam cada vez mais em recompensas de outra natureza, as recompensas intrínsecas. Desta forma, contribuem para o desempenho e satisfação do colaborador, compromisso organizacional e redução do *stress* (Thomas, 2009).

Para Rožman (2017), colaboradores satisfeitos e motivados tendem a ter um alto nível de inovação, maior qualidade e maior eficiência nas suas funções o que originará bons resultados para a organização. Não obstante, cada colaborador é motivado de diferentes formas e, por isso, o autor faz a distinção entre o que motiva um colaborador mais velho de um colaborador mais novo. Para os mais velhos, a elevada motivação e satisfação no local de trabalho podem ser essenciais para lidar com mudanças e, por sua vez, ter um impacto significativo no bem-estar dos colaboradores. Para além disto, a flexibilidade no local de trabalho, autonomia, boas relações interpessoais, possibilidade de trabalhar ao seu próprio ritmo, respeito entre os trabalhadores, igualdade de tratamento dos trabalhadores, elogios do empregador pelo bom trabalho, possibilidade de trabalhar a partir de casa, cooperação intergeracional e a distribuição do trabalho por salários mais elevados são também fatores de elevada motivação para colaboradores mais velhos. Por outro lado, os trabalhadores mais jovens são em média mais motivados por salários mais elevados, possibilidades de progressão, formação e educação, igualdade de tratamento dos trabalhadores, possibilidade de autonomia no trabalho, possibilidade de trabalharem ao seu próprio ritmo, elogios por parte do empregador, respeito entre os trabalhadores, boas relações interpessoais,

flexibilidade no local de trabalho, possibilidade de trabalho diversificado, cooperação entre gerações, distribuição do trabalho e possibilidade de prolongamento das férias.

Assim, podemos destacar que motivação e satisfação são dois fatores com elevada importância para as organizações uma vez que contribuem para o nível de eficiência e produtividade dos colaboradores. Aliado a isto, contribuem também para um menor absentismo, menor flutuação, maior produtividade e maior lealdade de colaboradores (Rožman et al, 2017).

Em síntese, a constante promoção de motivação e a satisfação organizacional são um dos propósitos da comunicação interna. Desta forma, conseguem garantir uma maior satisfação por parte dos colaboradores relativamente ao lugar que ocupam na empresa como também garantir que os seus colaboradores se sintam *engaged* com a sua organização. Assim, “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 empresa” (Brandão & Portugal, 2015:152).

#### **1.4. *Engagement***

As organizações são feitas de pessoas e, por isso, é fundamental que exista uma constante preocupação com os seus colaboradores. Desta forma, a comunicação interna detém um papel fulcral e decisivo devendo, para isso, garantir que tudo o que é feito dentro da organização é feito da melhor maneira possível tendo sempre em conta que todos os colaboradores se sentem satisfeitos com as tarefas que executam (Brandão, 2018).

Um colaborador que se sinta envolvido com a organização que representa, além de ter uma postura positiva face ao trabalho que desenvolve, acredita e identifica-se com ela. As organizações que coloquem em primeiro lugar a valorização do seu público interno são, geralmente, organizações reconhecidas pelas pessoas e com bons resultados. Desta forma, o grau de *engagement* dependerá sempre dos benefícios e da reciprocidade que a organização proporciona às pessoas no desempenho das suas funções (Brandão, 2018).

O termo *engagement* tornou-se importante no impacto do capital humano nas organizações e na integração de diversos aspetos da Gestão de Pessoas como a satisfação e motivação. Para além disto tem impacto quer a nível individual, de equipa ou organizacional (McBain,

2007). *Engagement*, no entanto, não se trata apenas de tornar os colaboradores mais felizes no trabalho, trata-se de trazer ao de cima o que há de melhor nas pessoas e explorar todo o seu potencial no dia-a-dia (Howell, 2017).

Este pode parecer um conceito algo recente, mas na verdade existe há muito tempo como uma prática de gestão central. Atualmente, no ambiente competitivo que as organizações se deparam é necessário reconhecer a importância do gestor na retenção de talento. Uma força de trabalho altamente *engaged* é sinal de uma organização saudável, seja qual for o seu tamanho, localização geográfica e até mesmo setor económico (Devi, 2009).

De acordo com Marciano (2010), a palavra *engagement* deriva do antigo francês (*en + gage*) que significa “prometer a si mesmo” e é compreendida como um compromisso para com a organização. O conceito de *engagement* do colaborador é sobre até que ponto alguém é comprometido, dedicado e leal à sua organização, chefia, trabalho e colegas. No entanto, o conceito de *engagement* distingue-se daquilo que é considerado motivação, na medida em que se refere a uma ação intrínseca com uma forte vertente de compromisso e lealdade que não é facilmente alterável. Por outro lado, o nível de motivação de um colaborador poderá ser fortemente influenciado por fatores externos, nomeadamente no que concerne a expectativas de que certos objetivos levarão ao ganho de recompensas, como, por exemplo, um prémio.

Colaboradores com um alto nível de *engagement* permanecerão motivados mesmo que por vezes aconteçam situações mais inesperadas. Estes caracterizam-se por querer terminar o seu trabalho o mais rápido possível de forma a atingir os seus objetivos, independentemente do que possa estar a acontecer ao seu redor. Para além disto, são bastante determinados, focados e procuram oportunidades que possam contribuir para a sua organização. Por sua vez, sentir-se-ão realizados porque conseguirão cumprir com tudo o que delinearam como objetivos. Por outro lado, os colaboradores com um baixo nível de *engagement* tendem a parecer motivados apenas sob condições favoráveis que resultarão em recompensas pessoais (Marciano, 2010).

De acordo com Macey et al (2009:20), existem quatro componentes importantes para uma pessoa se sentir *engaged*:

- i) Urgência;

- ii) Foco;
- iii) Intensidade;
- iv) E, entusiasmo.

A combinação desses quatro elementos é o que torna o termo *engagement* distinto de outros conceitos relacionados e, simultaneamente, uma poderosa fonte de satisfação para os colaboradores e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva para as organizações.

Em geral, as pessoas comprometem-se com a organização, ou seja, criam *engagement* quando sentem que realmente é importante que o façam tratando-se maioritariamente de interesse próprio. Assim, é mais provável que uma pessoa se dedique mais quando é realmente algo do seu interesse. Desta forma, uma das estratégias para criar *engagement* nos outros passa por ajudar a alinhar os seus interesses, de modo a se criar motivação nas tarefas que têm de executar (Albrecht, 2010).

Macey et al. (2009) descrevem algumas das características de uma força de trabalho *engaged*:

- i) Os colaboradores *engaged* pensam e agem de forma proactiva antecipando eventuais situações e estão alinhados com os objetivos organizacionais;
- ii) Têm um pensamento estratégico e conseguem identificar o que é mais prioritário. Não obstante estão focados com os objetivos que devem alcançar e não se limitam a fazer apenas o que é necessário, ou seja, estão sempre à procura de adquirir novos conhecimentos;
- iii) São ativos e encontram sempre uma maneira de expandir os seus conhecimentos de uma forma consistente e de acordo com as suas funções e missão da organização;
- iv) São colaborativos na medida em que transmitem conhecimento aos outros, ou seja, *engagement* não é apenas sobre o que conseguimos para nós próprios, mas sim naquilo que também transmitimos aos outros;
- v) São persistentes e não desistem facilmente dos obstáculos que possam eventualmente aparecer, demonstrando serem pessoas mais resilientes. O *engagement* torna-se, por isso, mais importante em situações mais ambíguas, uma vez que exige mais confiança para ambas as partes interessadas.

- vi) Uma das características fundamentais de uma força de trabalho *engaged* é a adaptação à mudança, ou seja, pessoas que se adaptam quando as circunstâncias assim o exigem. Quando um colaborador está *engaged* acaba por abraçar ativamente a mudança e, muitas vezes, de forma proactiva.

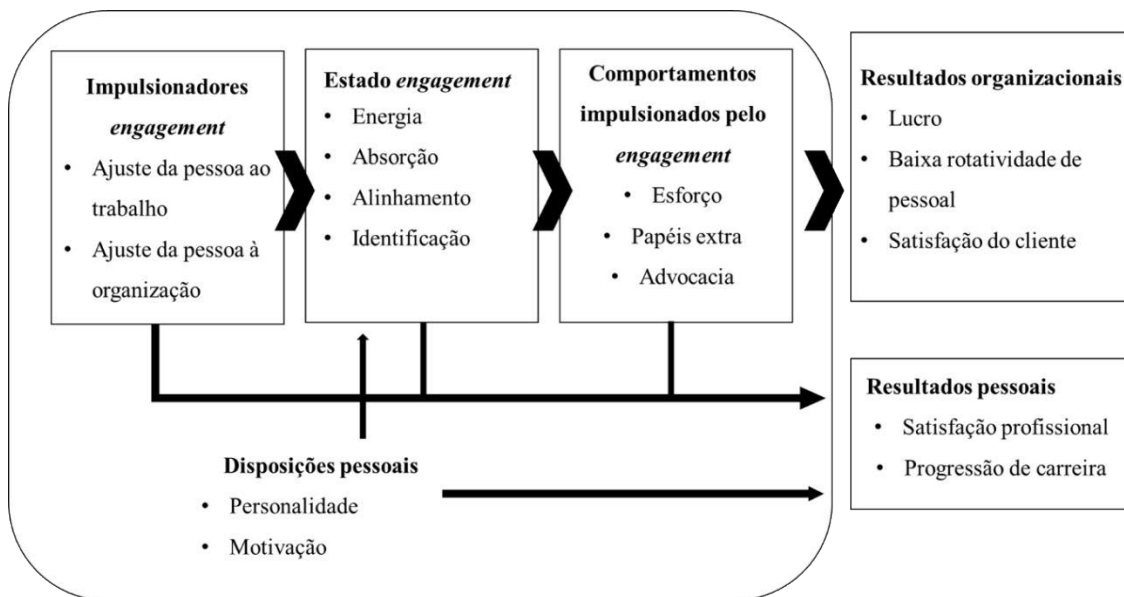
Desta forma, o *engagement* decorre naturalmente da motivação que as pessoas têm para a autonomia e competência. As organizações devem, por isso, facilitar e contribuir para aumentar essa energia, disponibilizando aos colaboradores todos os materiais e informações que necessitam para fazer a sua função. Para além disto, uma cultura de *feedback* é sempre importante para ajudar a desenvolver a autoconfiança dos colaboradores e para ajudar a renovar os seus níveis de energia pessoal através de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Macey et al., 2009). Assim, um dos princípios do *engagement* é:

“O *engagement* requer um ambiente de trabalho que não exija apenas mais, mas promova a partilha de informações, crie oportunidades de aprendizagem e promova um equilíbrio na vida das pessoas, criando assim bases para uma energia sustentada e iniciativa pessoal” (Macey et al., 2009:11).

Simplificando, quando as pessoas estão *engaged* estão, portanto, comprometidas com o propósito dessa mesma organização. Utilizam a sua inteligência para realizar as tarefas da melhor forma e método possível, alinham os seus comportamentos e corrigem sempre que necessário com o objetivo de agregar valor quer ao seu trabalho como para a organização (Thomas, 2009).

De seguida, e para melhor compreensão do conceito é apresentado o modelo de *engagement* (Figura 2):

**Figura 2 - Modelo de *engagement***



Fonte: Adaptado de Albrecht (2010:33)

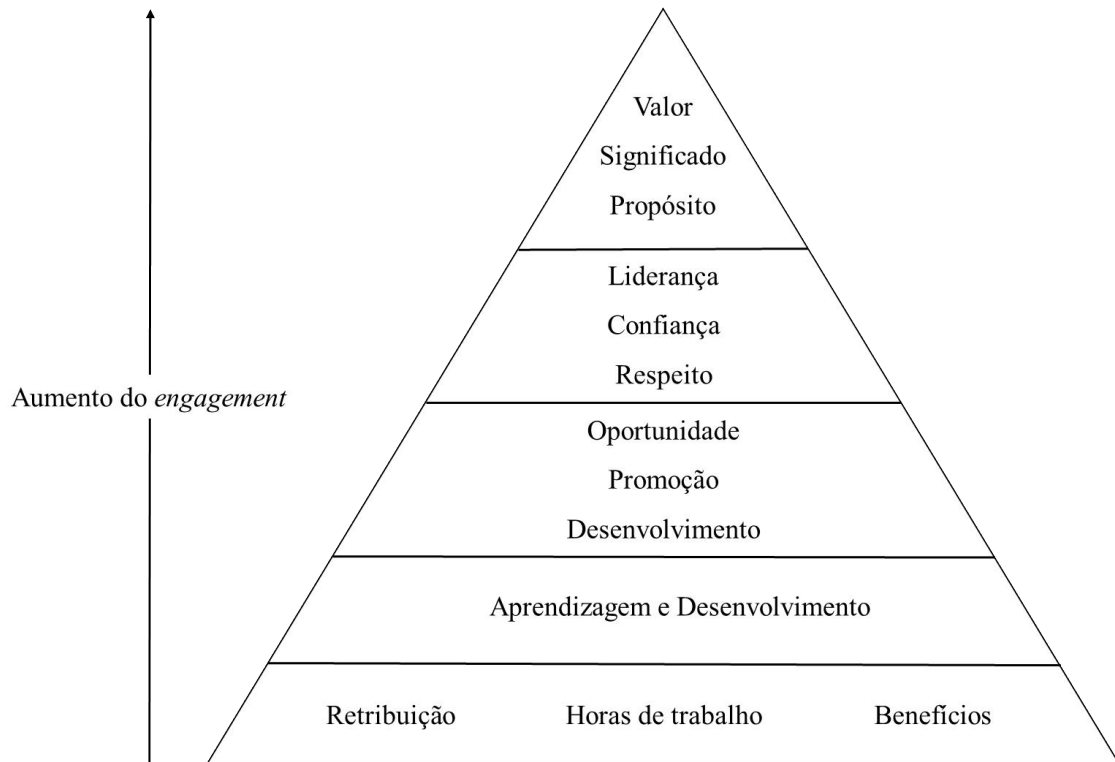
No modelo de *engagement* apresentado por Albrecht (2010), são apresentados os seus impulsionadores, estado, comportamentos, disposições e resultados pessoais e organizacionais. Do lado esquerdo da figura 2 encontram-se representados quais os impulsionadores de *engagement*, ou seja, o ajuste da pessoa ao trabalho e o ajuste da pessoa à organização. Prevê-se que estes elementos se adaptem melhor às características do estado de *engagement*, ou seja energia, absorção, alinhamento e identificação em termos do que os colaboradores querem e do que está disponível para eles, e que sejam associados a níveis mais elevados de *engagement*. Quando os colaboradores estão mais *engaged*, espera-se que desempenhem mais frequentemente uma série de comportamentos que são benéficos para a organização, como por exemplo, ir além das suas funções no dia-a-dia contribuindo para a organização de outras formas. Quando os colaboradores realizam tais comportamentos contributivos, tanto eles como a sua organização têm maiores probabilidades de experimentarem benefícios secundários. Uma organização onde uma maior proporção de pessoas se envolve mais frequentemente em comportamentos contributivos/positivos tem maior probabilidade de ver um impacto positivo nos resultados da empresa tais como receitas, rentabilidade, rotatividade, e satisfação do cliente. Os próprios colaboradores têm maiores probabilidades de experimentarem níveis mais elevados de satisfação no trabalho e

bem-estar afetivo e de descobrirem que fazem uma progressão mais rápida na carreira. Por fim, espera-se que as disposições pessoais, tais como a personalidade e a motivação, dos colaboradores influenciem muitos dos elementos do modelo. Por exemplo, tais disposições são suscetíveis de afetar o padrão de preferências de uma pessoa pelas características do ambiente de trabalho, são também suscetíveis de desempenhar um papel específico na determinação da frequência com que as pessoas se envolvem (Albrecht, 2010).

Assim, podemos afirmar que o ambiente de trabalho detém impacto no *engagement* influenciando a forma como as pessoas encaram os seus papéis e os desempenham. Assim, as estratégias das organizações devem ter como objetivo a criação de um ambiente que seja de apoio e inspirador. Um ambiente propício estabelecerá as condições que estimulam um elevado desempenho e um comportamento eficaz. Quando falamos em ambiente de trabalho incluímos os processos de trabalho, os equipamentos, as instalações e as condições físicas em que as pessoas trabalham. Um ambiente de apoio será aquele em que se presta a devida atenção à obtenção de um equilíbrio satisfatório entre trabalho e vida pessoal. Assim, as exigências emocionais não são excessivas, é tido o cuidado de proporcionar condições de trabalho saudáveis e seguras, a segurança no emprego é uma consideração importante e as necessidades pessoais são tidas em consideração. Um ambiente inspirador é aquele em que a liderança eficaz é proporcionada por gestores, o trabalho é desafiante, o *feedback* às pessoas garante que a sua contribuição é reconhecida e recompensada, e há muito espaço de manobra para o desenvolvimento da carreira (Armstrong, 2021).

Para melhor compreensão desta temática e dos fatores que a influenciam, Penna (2007) propõe uma hierarquia de *engagement* na qual à medida que cada necessidade vai sendo satisfeita, o nível de *engagement* aumenta (ver Figura 3). À medida que os funcionários se tornam mais *engaged*, descobrem o seu verdadeiro significado e, conseqüentemente, tornam-se mais dedicados (Menguc et. al, 2013).

**Figura 3 - Hierarquia de *engagement***



Fonte: Penna (2007:22)

Sumariamente, o *engagement* acontece não só quando as pessoas estão empenhadas com o seu trabalho como também com a organização e, por sua vez, motivadas para atingirem altos níveis de desempenho. As pessoas *engaged* no trabalho são positivas, interessadas, entusiasmadas e estão preparadas para colocar um esforço adicional ao seu trabalho para além do mínimo necessário para o conseguir. Não obstante, existem diversos fatores que afetam o *engagement*, são eles a qualidade da liderança, o ambiente de trabalho, o próprio trabalho, a gestão, as oportunidades de crescimento pessoal, as oportunidades de contribuir e o compromisso com a organização - *commitment*. Ao desenvolver estratégias de *engagement*, o primeiro passo é estabelecer o que está a acontecer agora e, depois disso, determinar que estratégias são necessárias em cada uma das áreas acima descritas (Armstrong, 2021).

Por fim, as organizações de sucesso que visam a excelência em tudo o que fazem e proporcionam, reconhecem que a retenção de pessoas e a gestão de talentos são essenciais

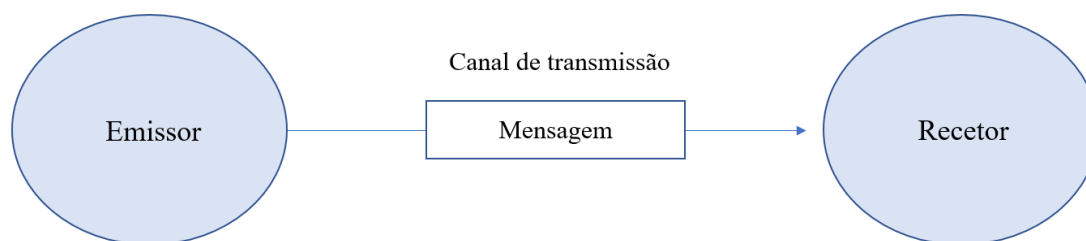
para sustentar a sua liderança e o crescimento no mercado. Criar uma organização rica em retenção de talento que atraia, envolva e construa uma lealdade duradoura entre os funcionários mais talentosos, é a chave para o sucesso na economia moderna. Um funcionário *engaged* está ciente do contexto de negócios e trabalha com os colegas para melhorar o desempenho no trabalho para o benefício da organização. Assim, a organização deve trabalhar para desenvolver e fomentar o *engagement* que requer uma relação entre o empregador e empregado. Ter um funcionário totalmente *engaged* é uma situação em que todos ganham. Funcionários *engaged* permanecem mais tempo e contribuem de forma mais significativa para a organização (Devi, 2009).

## Capítulo 2 – A Comunicação Interna e a sua influência na criação de *Engagement* nos colaboradores

### 2.1. Comunicação estratégica

Teixeira (2013) define a comunicação como um processo de troca de informações, experiências, ideias ou sentimentos entre as pessoas. Para que exista este processo, é necessário ter presente três elementos fundamentais: (i) o emissor, (ii) o recetor e (iii) o canal de transmissão, conforme ilustrado na figura 4. No seu conceito de comunicação, o autor refere também que muitos dos gestores são considerados gestores de sucesso em grande parte porque são bons comunicadores.

**Figura 4 - Processo de comunicação**



Fonte: Elaboração própria

A comunicação nas organizações é um processo complexo, não só pela diversidade de intervenientes entre a comunicação e a organização, como também pela sua dimensão. Desta forma, é necessário que a comunicação seja eficaz e, para isso, deve ser integrada de acordo com critérios. Entenda-se por estes critérios a definição de estratégias e objetivos que tenham em conta a missão, visão e valores da organização, entre outros fatores. Não obstante, uma comunicação para além de ser eficaz tem também de ser estratégica (Neiva, 2018).

Segundo Hillahan et al. (2007), a natureza objetiva da comunicação estratégica é crítica. Enquanto a pesquisa académica sobre comunicação organizacional examina amplamente os vários processos envolvidos na forma como as pessoas interagem em organizações complexas (incluindo comunicações interpessoais, de grupo e de rede), a comunicação

estratégica tem como principal foco a forma como a própria organização se apresenta e se promove por meio das atividades das suas lideranças e colaboradores.

De acordo com Paul (2011), a comunicação estratégica deriva de mensagens, imagens e outras formas de *engagement* que têm como objetivo informar, influenciar ou persuadir o público-alvo. Este tipo de comunicação tem uma responsabilidade compartilhada na medida em que todos os envolvidos entendem que as suas ações comunicam e é visível qual a sua contribuição. O objetivo de uma comunicação estratégica é que todos os intervenientes falem na mesma direção evitando comportamentos e/ou declarações contraditórias. Desta forma, para o autor, este tipo de comunicação deve ser realizado de vários modos, para lá da comunicação horizontal ou lateral. Mais precisamente, através da comunicação ascendente onde todos os envolvidos pensam sobre as implicações de comunicação das suas ações e procuram ajuda sempre que necessário de forma a alinhar as suas ações com os objetivos de comunicação estratégica. E, através da comunicação descendente onde os gestores estabelecem objetivos claros e com resultados mensuráveis por forma a que se entenda o que se pretende.

Empatia, capacidade de observação, seleção de vocabulário, linguagem corporal, técnicas de leitura e saber ouvir são algumas das técnicas que se utilizam para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz (Teixeira, 2013). Para Paul (2011), uma comunicação estratégica mais eficaz necessita de gestores que adotem uma mentalidade de comunicação. Como tal, o autor elaborou algumas questões que auxiliam nesta temática:

- i) O que é que a minha ação planeada comunica?
- ii) O que é que o meu colega à minha esquerda ou direita planeou, e o que é que as nossas ações comunicam em conjunto?
- iii) O que devo comunicar a fim de apoiar o efeito de informação desejado?
- iv) O que aprendi interactivamente (através da comunicação bidirecional, interação, experiência) que deve ser alimentado no processo para apoiar as questões anteriores?

A estratégia deve estar presente não só quando definimos objetivos, como também à escala humana. É a comunicação interna que, através de uma gestão de atividades e técnicas, consegue criar estabilidade, quer profissional quer pessoal, nos colaboradores. Desta forma,

e tal como referido anteriormente, atualmente, uma comunicação para ser eficaz precisa, não só de gestores que adotem uma mentalidade de comunicação, como também é necessário que quem transmita e produza esta informação tenha em conta todas as regras e técnicas previstas. Para além disto, é necessário perceber o meio onde a organização se insere a fim de atingirmos uma comunicação com um planeamento estratégico com o mínimo de incertezas possíveis e que faça sentido (Paul, 2011; Neiva, 2018).

Por conseguinte, ao desenhar uma estratégia de comunicação é importante conhecermos o nosso público-alvo. Segundo Neiva (2018), existem vários aspetos que se deve ter em conta no desenho de uma estratégia de comunicação:

- i) A informação transmitida deverá ser assertiva, funcional e marcante;
- ii) A visão deverá ser ampla, com foco nas pessoas, na estrutura da organização, nos equipamentos, nos recursos financeiros, entre outros;
- iii) A abordagem da comunicação deverá ser criativa;
- iv) E, não esquecer que uma ação de comunicação não se deve focar apenas em publicidade, *marketing*, assessoria de empresa e relações-públicas, mas também na antecipação das necessidades do nosso público-alvo.

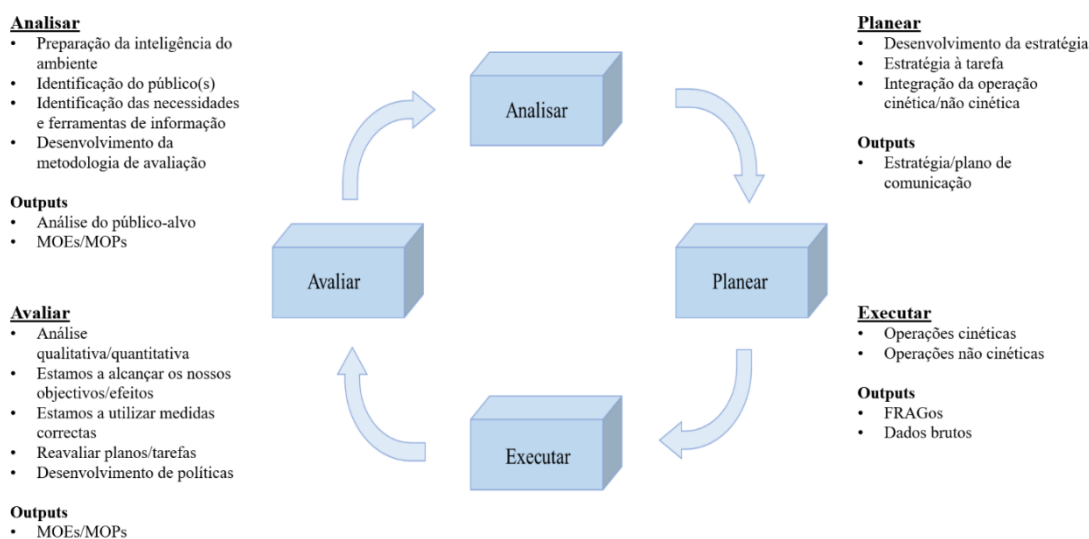
De realçar que a estratégia é definida para atingir um objetivo e, ao longo da sua implementação, esta pode sofrer alterações. Tal situação é natural e saudável que aconteça pois, quando falamos em implementar uma estratégia de comunicação, estamos a impactar o ativo mais valioso e dinâmico de uma empresa: os seus colaboradores.

Por conseguinte, torna-se relevante esclarecer a diferença entre estratégia e tática. Por estratégia entende-se aquilo que deve ser feito para atingir com sucesso a missão da organização, enquanto a tática é o processo como vamos implementar uma estratégia, por outras palavras é o processo que nos ajudará a alcançar a nossa visão. Neste sentido, existem recursos com um impacto relevante em todas as etapas de um plano de comunicação estratégico, são eles o departamento de comunicação, o departamento de recursos humanos e o departamento financeiro (Thornton et al., 2019).

Na figura 5 é apresentado o plano de comunicação estratégico adaptado de Paul (2011). Neste plano o autor retrata a comunicação estratégica como sendo um processo de interação contínuo e de *feedback* onde engloba quatro fases:

- i) Analisar – gestão da informação que é necessária sobre os potenciais públicos, contextos culturais e como reconhecer e medir a mudança desejada;
- ii) Planear – planeamento e estratégia de todas as operações que comunicam, mensagens ou sinais, incluindo quer as operações cinéticas como as operações não cinéticas;
- iii) Executar – envio de mensagens e sinais (quer cinéticos e não cinéticos);
- iv) Avaliar – avaliação de ações, resultados e todas as outras medidas que estão a ser utilizadas.

**Figura 5 - O Processo de comunicação estratégico**



Fonte: Adaptado de Paul (2011:157)

Por fim, não basta ter uma estratégia bem desenvolvida, é essencial comunicá-la de forma eficaz e garantir que a mesma está alinhada com os objetivos anteriormente definidos. Viver, criar relações, interagir, dialogar, esclarecer e mobilizar são alguns dos desafios da comunicação organizacional que pretendem ser cada vez mais estratégicos e menos instrumentais. Desta forma, a comunicação deve torna-se num agente de mobilização e *engagement* (Thornton et al., 2019).

## 2.2. O papel da comunicação interna nas organizações

A Comunicação Interna é a base do trabalho de uma empresa e tem como objetivo, não só inspirar, mas também gerar envolvimento, *engagement* e criar relações próximas e de confiança que são cruciais para a consolidação da identidade de uma organização. Sendo o mote das empresas as suas pessoas, podemos considerar então o público interno o microambiente de uma empresa, estamos a falar de colaboradores, fornecedores, acionistas, entre muitos outros (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013; Neiva, 2018).

Desta forma, a Comunicação Interna não pode ser reduzida, como muitas vezes o é, a um conjunto de canais através dos quais a informação circula, mas sim como um sistema de interações entre o emissor e o recetor onde estes se interligam e partilham significados. É através deste sistema de interações, quer sejam de natureza organizacional, interpessoal ou grupal, que se transmite aos colaboradores o que é determinada organização e que, por sua vez, determinará o seu comportamento para com a mesma (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013). Para além disto, e segundo Argenti (1996), sempre que o foco das organizações seja a retenção de talento, é necessário que se defina a forma como vamos comunicar com as mesmas e a forma como comunicamos processos mais burocráticos e complicados como seguros de saúde e/ou alterações nas leis.

A comunicação interna é uma área multidisciplinar na medida em que engloba diferentes disciplinas desde o *marketing*, aos recursos humanos e às relações-públicas. Dado a tamanha diversidade e os diversos contextos culturais que existem nas organizações, é necessário garantir uma comunicação eficaz e sincera, o que obriga a que seja desenhado um plano de comunicação interna estratégico adotado às diferentes pessoas com características e valores diferentes (Verčič & Špoljarić, 2020; Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Segundo Brandão (2018), quando falamos em comunicação interna estratégica estamos a falar de valorizar e aumentar os níveis de *engagement* dos colaboradores que fazem parte de uma determinada organização. Para o autor, um colaborador que se sinta parte integrante da sua organização não só terá uma postura positiva, como também acreditará e identificar-se-á com a mesma.

Como referido anteriormente, a dimensão humana da comunicação é a que muitas vezes é esquecida e, por isso, existem diversos fatores que devem ser trabalhados nas organizações,

como por exemplo dedicação, resiliência e motivação. É necessário conhecer cada uma das pessoas da organização, perceber quem são, os seus gostos e interesses e de que forma estes podem aportar valor à mesma. Torna-se então relevante desenvolver uma comunicação transparente, correta e respeitosa para com os colaboradores. É muito importante valorizar cada colaborador tratando-o com dignidade e valorizar qualquer contribuição que o mesmo faça em prol da organização ou até mesmo seu e da sua família (Neiva, 2018). Desta forma, iremos conceder à comunicação interna um papel estratégico para atrair, reter e desenvolver as suas pessoas na organização (Verčič & Špoljarić, 2020; Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

A autora Neiva (2018) olha para esta questão de duas perspetivas diferentes. A primeira numa perspetiva de lucro na medida em que existem diversas pessoas que quando procuram uma organização para trabalhar procuram, muitas vezes, qual posição social da mesma e como esta é reconhecida no mercado de trabalho. Por outro lado, a autora refere ainda uma segunda perspetiva assente na motivação e na criação de relações uma vez que é fundamental trabalharmos para quem trabalha para nós, as nossas pessoas.

Neste sentido importa perceber os diferentes tipos de comunicação que existem, são eles a comunicação escrita, a comunicação verbal e a comunicação não verbal. Entende-se por comunicação escrita *emails*, *newsletters*, contratos de trabalho, relatórios, entre outros. Já a comunicação verbal é aquela que pode ocorrer pessoalmente via telefónica ou via internet. E a comunicação não verbal é aquela que envolve expressões faciais, linguagem corporal, contacto visual, postura, entre outros. Na tabela 3 é apresentado um guia que explica quando usar a comunicação escrita versus a comunicação verbal (Bauer & Erdogan, 2012).

**Tabela 3 - Guia sobre quando usar a comunicação escrita versus a comunicação verbal**

Comunicação escrita	Comunicação verbal
Factos	Emoções e sentimentos
Mensagem permanente	Mensagem temporária
Mensagem pouco urgente	Mensagem urgente
Mensagem complexa	Mensagem simples
Não necessita de <i>feedback</i> imediato	Necessita de <i>feedback</i> imediato

Fonte: Bauer & Erdogan (2012:388)

Como tem sido referido ao longo da investigação, nas organizações existem diversos canais, intervenientes e propósitos e cada um destes tem ideias, informações e conhecimentos diferentes. Assim, as organizações devem ter consciência que nem sempre vamos conseguir agradar a todas as nossas pessoas no tipo de comunicação que usamos, no conteúdo que transmitimos e até mesmo no tipo de canal de comunicação que usamos e que isso é normal e faz parte de qualquer organização (Neiva, 2018).

Na sua essência, Thornton et al. (2019) define os canais de comunicação como um processo de materialização de como a informação é transmitida ao seu público-alvo. A importância que os canais de comunicação desempenham nas organizações é de extrema relevância na medida em que são eles que incorporam e unificam o discurso organizacional logo são parte integrante do processo de media interna. O autor recomenda as organizações a desenvolverem um portfólio de canais de comunicação adequados à sua realidade, mas que sirvam diferentes propósitos. No entanto, o autor salienta que não chega termos os canais certos, mas que é necessário também que a gestão desses mesmos canais e do seu conteúdo seja relevante e de interesse. Caso contrário, não vamos conseguir estimular a interação das pessoas podendo conduzir a um nível de *disengagement*.

A gestão e o planeamento do conteúdo apropriado promovem discussões o que, conseqüentemente, leva ao aumento dos níveis de *engagement* entre os colaboradores e a

organização. Estes conteúdos podem ser divulgados através dos diversos instrumentos de comunicação interna que podem variar desde os mais tradicionais, como panfletos, revistas internas ou manuais, até aos mais interativos e digitais, como a intranet ou as redes sociais internas. Desta forma, todo o conteúdo deve estar em linha com a cultura e valores da organização proporcionando assim debates e discussões do interesse dos nossos colaboradores (Verčič & Špoljarić, 2020; Gillis, 2006; Thornton et al., 2019)

Para além dos tipos de comunicação, os autores Bauer & Erdogan (2012) apresentam também diversos canais de comunicação conforme apresentado na tabela 4. A riqueza de informação que cada um deles tem é diferente e, por isso, é necessário adequar os diferentes canais às diferentes circunstâncias e pessoas.

**Tabela 4 - Os níveis de riqueza dos diversos canais de comunicação**

Canal de comunicação	Riqueza da informação
Conversa cara a cara	Elevada
Videoconferência	Elevada
Chamada telefónica	Elevada
Emails	Média
Dispositivos portáteis	Média
Blogs	Média
Cartas e memorandos escritos	Média
Documentos formais escritos	Baixa
Folhas de cálculo	Baixa

Fonte: Bauer & Erdogan (2012:387)

Em síntese, para conseguirmos compreender a comunicação interna é necessário ter em consideração todas as relações existentes dentro de uma organização e ter em atenção potenciais desafios que possam surgir e que devem ser corretamente ultrapassados.

### **2.3. Barreiras e desafios à comunicação interna**

Ao longo desta investigação muito se tem falado em desenvolver estratégias de comunicação eficazes, contudo nem sempre é possível e existem diversas barreiras e desafios que aparecem durante todo o processo.

Segundo Teixeira (2013:266-268), a eficácia da comunicação acontece principalmente quando os seus destinatários conseguem interpretar corretamente a informação transmitida. O autor entende que barreiras à comunicação é tudo o que impede qualquer fase do processo de comunicação, transmissão de ideias ou conhecimento. Posto isto, classifica estas barreiras em três grupos:

- i) Barreiras técnicas – aquelas que são relacionadas com o tempo, a sobreinformação e as diferenças culturais;
- ii) Barreiras de linguagem – o vocabulário e/ou a semântica utilizada, uma palavra pode ter diversos significados;
- iii) Barreiras psicológicas – distorção da informação que afeta o relacionamento entre as pessoas como por exemplo ouvir apenas o que se quer ouvir, filtrar informação, sentimento de inveja ou ciúme, entre outras.

No que concerne à informação transmitida são várias as barreiras existentes. Os autores Bauer & Erdogan (2012) e Robbins & Judge (2019) identificam algumas delas:

- i) Filtração
- ii) Perceção Seletiva
- iii) Excesso de informação
- iv) Emoções

Por filtração entende-se a distorção ou manipulação intencional da informação por parte do remetente de forma que se consiga gerir as reações do recetor. Quanto mais níveis verticais na hierarquia de uma organização, mais oportunidades existem para a filtração de informação. Por exemplo, o medo de transmitir más notícias e o desejo de agradar à chefia levam muitas vezes os colaboradores a dizer aos seus superiores o que pensam que querem

ouvir, distorcendo assim as comunicações ascendentes. Para maximizar as hipóteses de enviar e receber comunicações eficazes, é útil entregar uma mensagem de múltiplas formas e procurar informação de múltiplas fontes. Assim, o impacto da filtração de qualquer pessoa será diminuído. Uma vez que as pessoas tendem a filtrar mais as más notícias durante a comunicação ascendente, é também útil lembrar que as pessoas abaixo de si numa organização podem ter receio de partilhar más notícias. Uma forma de desativar esta tendência para filtrar é recompensar os funcionários que claramente transmitem informações ascendentes, independentemente de as notícias serem boas ou más (Bauer & Erdogan, 2012; Robbins S., & Judge, T.,2019).

De seguida, a perceção seletiva torna-se importante na medida em que, no processo de comunicação, os recetores ouvem e veem seletivamente a informação com base nos seus antecedentes, experiências, necessidades, entre outros fatores. Importa realçar que este é um processo maioritariamente inconsciente. Um exemplo de perceção seletiva é quando visitamos um novo local, uma nova cidade ou até mesmo uma nova empresa em que é usual se fazer suposições sobre o ambiente com base nas experiências passadas de cada indivíduo (Bauer & Erdogan, 2012; Robbins & Judge, 2019).

Quanto ao excesso de informação, a capacidade que cada indivíduo tem em processar informação é finita. Isto significa que quando a informação com que temos de trabalhar excede a nossa capacidade de processamento, o resultado é uma sobrecarga de informação. Atualmente e com a evolução da tecnologia são cada vez mais os canais de comunicação que temos acesso. Por exemplo, no dia a dia de um colaborador chegam informações de inúmeras fontes, desde jornais, revistas, televisão, rádio, emails, mensagens de voz, redes sociais, entre muitas outras. Dado o número de canais de informação que existem muitas vezes torna-se difícil de filtrar toda a informação e, por isso mesmo, o excesso de informação torna-se um desafio à comunicação (Bauer & Erdogan, 2012; Robbins & Judge, 2019).

Por fim, uma comunicação eficaz requer que o remetente e o recetor estejam abertos a falar e a ouvir-se mutuamente, apesar da existência de possíveis diferenças de opinião e/ou personalidade. É natural que uma ou ambas as partes tenham de colocar as suas emoções de lado para alcançar o objetivo de comunicar de forma clara. Um recetor que esteja emocionalmente perturbado tende a ignorar ou a distorcer o que o remetente está a dizer. Um remetente que está emocionalmente perturbado pode ser incapaz de apresentar ideias ou

sentimentos de forma eficaz, podendo interpretar a mesma mensagem de forma diferente quando está zangado ou perturbado do que quando está feliz. Por exemplo, indivíduos com humor positivo estão mais confiantes nas suas opiniões após a leitura de uma mensagem persuasiva, pelo que argumentos bem concebidos têm um impacto mais forte nas suas opiniões. As pessoas com um humor mais negativo têm mais tendência a escrutinar as mensagens com mais detalhe, enquanto as de humor positivo tendem a aceitar as comunicações pelo seu valor facial. As emoções extremas, como por exemplo a depressão, é mais suscetível a dificultar uma comunicação eficaz. Nesses casos, somos mais propensos a ignorar os nossos processos de pensamento racional e objetivo e a substituir os julgamentos emocionais.

#### **2.4. A influência da comunicação interna no *engagement***

O *engagement* é um tema de elevada importância a nível global e para os profissionais de comunicação e recursos humanos ainda mais. Neste sentido, é fundamental que se compreenda qual a relação existente entre a comunicação interna e este estado psicológico de forma que se desenvolvam estratégias que aumentem os seus níveis de *engagement* – vigor, dedicação e absorção – na sua organização (Welch, 2011).

Para os autores Mishra et al. (2014), o momento em que a comunicação interna tem mais impacto sobre o *engagement* dos colaboradores é no momento da sua entrada. Quer isto dizer que aquando de uma nova entrada de um novo colaborador, numa determinada organização, a comunicação interna é primordial no que toca aos seus níveis de *engagement*, uma vez que é nesta altura que o novo colaborador apresenta níveis mais elevados. Desta forma, a comunicação interna deverá informar, desenvolver, ouvir e pedir *feedback* para que estas pessoas se sintam envolvidas.

Mishra et al. (2014) afirmam ainda que a comunicação interna deve ser feita com regularidade de forma a criar uma relação de proximidade com os seus colaboradores desenvolvendo assim relações de confiança e sentimento de pertença. Para além disto, é fundamental que se conheçam quais os canais de comunicação preferenciais destas pessoas para que se consiga ao máximo corresponder às necessidades de cada indivíduo.

Segundo Brandão (2018: 99) é fundamental que as organizações encarem as suas pessoas, em primeiro lugar, como indivíduos que precisam de trabalho com significado e que contribuem para o desenvolvimento estratégico da organização. Para atingir resultados de excelência, as organizações devem encarar a comunicação interna de modo estratégico como um reforço da valorização das suas pessoas e dos seus níveis de *engagement*, o que implica:

- i) Promover e desenvolver o caráter da empresa;
- ii) Trabalho digno e com significado;
- iii) Prosperidade interpessoal;
- iv) Comportamentos virtuosos;
- v) Emoções positivas;
- vi) Inquirição apreciativa;
- vii) Potenciar e envolver os colaboradores no projeto identitário, cultural e social da organização que representam.

Mesmo que tudo isto aconteça importa ressaltar que, segundo Thornton et al. (2019), baixos níveis de *engagement* podem estar relacionados com dois pontos, ou (i) um trabalho desinteressante ou (ii) vida social inexistente. Quanto ao trabalho desinteressante, o colaborador pode não estar a gostar das suas funções ou sentir-se desmotivado para com as mesmas. Quanto à vida social inexistente, pode ser um fator de *disengagement* na medida em que não tem tempo para estar com a sua família, ou seja não consegue conciliar a sua vida profissional com a vida pessoal, o que por sua vez irá afetar os seus níveis de produtividade e compromisso com o trabalho.

Thornton et al. (2019) salientam ainda que as organizações devem apostar em colaboradores que são os embaixadores da marca. Conseguir que um colaborador seja o embaixador da sua organização irá aumentar os seus níveis de *engagement* e, por sua vez, ajudar a lançar a organização para o mercado. São muitas as empresas que utilizam os seus colaboradores para falar sobre a sua missão, visão, valores, testemunhos, *feedback* de iniciativas ou até mesmo para recrutamento. Os autores referem o exemplo da Apple em que no lançamento de cada produto a organização utiliza Steve Jobs para apresentar o produto e contar a história do mesmo, o que permite que mais rapidamente o público-alvo crie uma relação de proximidade e se identifique com o produto e a organização.

Por fim, as organizações devem conhecer as suas pessoas a fim de delinear estratégias para aumentar os seus níveis de *engagement*. Para além disto, é fundamental que se consiga centralizar informação para que não existe excesso de informação e informação dispersa o que pode levar a um desgaste da energia dos colaboradores e conduzir a baixos níveis de *engagement* (Thornton et al., 2019).

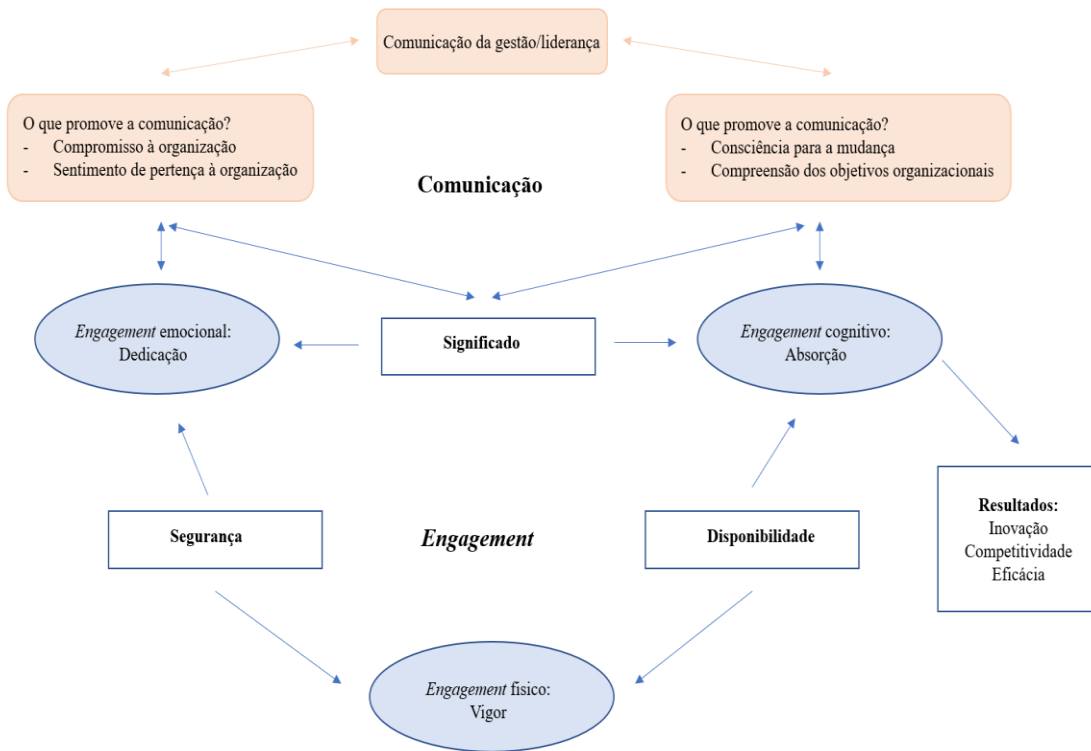
## **2.5. Modelos de avaliação que contemplam as relações estabelecidas**

Após a revisão de literatura que teve como base os conceitos em estudo - comunicação interna e *engagement* - bem como a sua relevância para as organizações, é fundamental estudar e analisar quais os modelos de avaliação que contemplam as relações estabelecidas.

No que respeita à relação existente entre a comunicação interna e o *engagement* e o seu impacto no sucesso das organizações, Welch (2011) desenhou um modelo onde é possível observar o impacto que a comunicação interna detém no *engagement* (ver Figura 6).

Neste modelo são apresentados os antecedentes do *engagement* que advém da comunicação interna, nomeadamente da comunicação de topo, são eles o compromisso à organização, o sentimento de pertença, a consciência para a mudança e a compreensão dos objetivos organizacionais. Estes conduzirão o colaborador a um estado de *engagement* emocional (dedicação), cognitivo (absorção) e/ou físico (vigor), resultando assim em inovação, competitividade e eficácia organizacional.

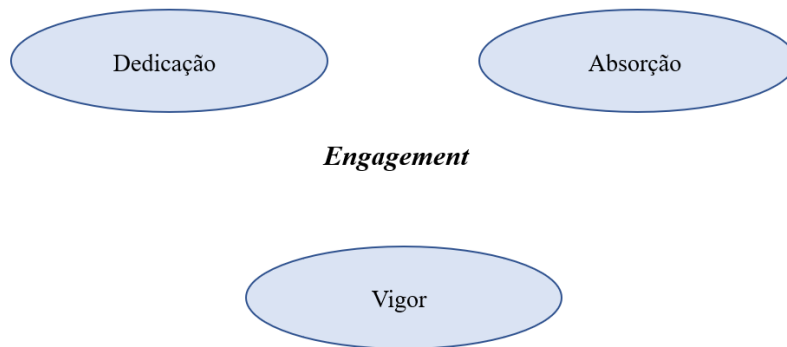
**Figura 6 - Modelo conceptual de engagement e comunicação interna**



Fonte: Welch (2011:340)

Em relação ao *engagement*, Schaufeli & Bakker (2003) desenharam o modelo *UWES* (*The Utrecht Work Engagement Scale*) onde é possível aferir as três dimensões do *engagement*: (i) dedicação, (ii) absorção e (iii) vigor através de questões que traduzem sentimentos relativos ao trabalho (figura 7). Importa também referir que, para os autores, o *engagement* define-se como um estado de espírito positivo, gratificante e que se relaciona com o trabalho.

**Figura 7 - Modelo UWES de Schaufeli & Bakker (2003)**



Fonte: Adaptado de Schaufeli & Bakker (2003)

Por último, expõe-se o modelo de Clappitt & Downs (1993) onde os autores abordam a comunicação organizacional e os diferentes graus de satisfação. Neste modelo, é possível avaliar os graus de satisfação dos colaboradores relativamente à comunicação interna através de oito dimensões de satisfação comunicacional:

- 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

## Capítulo 3 – Metodologia

### 3.1. Enquadramento Situacional da Organização em Estudo

A Altice Portugal está integrada no Grupo Altice, uma multinacional líder de mercado no setor das telecomunicações com presença em Portugal, França, Israel e República Dominicana (Altice Portugal, 2021). Presente na vida de todos os portugueses através das suas marcas – MEO, Moche, Sapo e Altice Empresas, a Altice Portugal apresenta um compromisso com o país através dos seus cinco pilares estratégicos (Altice Portugal, 2021a):

- i) Qualidade de Serviço;
- ii) Inovação;
- iii) Investimento;
- iv) Proximidade;
- v) Responsabilidade Social.

Para além disto, a estratégia da organização passa também pelo reforço da aposta na diversificação de negócios, na promoção da sustentabilidade na sociedade, na transformação e simplificação de todos os processos e rotinas de trabalho (Altice Portugal, 2021a).

Com presença a nível nacional, continente e ilhas, e com uma visão de futuro sustentável, a Altice Portugal está fortemente comprometida com o bem-estar social e, por isso, tem como missão melhorar a vida dos portugueses, reduzir assimetrias, estimular a criação de novos negócios, oferecer entretenimento e, desta forma, ligar as pessoas à vida. Assim, a empresa garante a toda a população os melhores investimentos em tecnologia de última geração, nomeadamente, em serviços de elevada qualidade e reforço de toda a rede móvel (Altice Portugal, 2021a).

Desde 2017, a Altice Portugal tem investido continuamente na melhor tecnologia e nas melhores redes contribuindo de forma positiva para o desenvolvimento de economias regionais, captação de investimento e fixação da população. É desta forma que são espelhados os valores da organização – união, dedicação, coragem, disrupção e rapidez (Altice Portugal, 2021a).

Como referido no início deste capítulo, a Altice Portugal chega a casa de todos os portugueses através das suas marcas e, por isso, torna-se importante fazer um enquadramento de cada uma delas (Altice Portugal, 2021a):

- i) MEO – caracterizado pela sua interatividade, o MEO revolucionou o mercado das telecomunicações em Portugal. Para além dos serviços de televisão e internet, o MEO foi a primeira operadora a oferecer a tecnologia de fibra ótica;
- ii) SAPO – desde 1995 que está presente na vida de mais de um milhão de pessoas através de notícias ao minuto, procura de emprego, serviços de compras, blogs e muito mais;
- iii) Altice Empresas – uma marca destinada ao setor empresarial que engloba uma vasta oferta de soluções tecnológicas e de telecomunicações para pequenas, médias e grandes empresas e instituições, com foco em áreas de grande importância como mobilidade, *IoT*, *cloud*, fibra ótica, ciber segurança e *data centers*;
- iv) MOCHE – desde 2012 que a Moche é uma marca destinada ao público jovem. Desde outubro de 2020 que a marca tem vindo a surpreender tudo e todos com a sua irreverência ao lançar a primeira coleção de roupa e acessórios. Muito mais que uma marca, a MOCHE quis posicionar-se e ser também uma cultura.

No que concerne à vertente de comunicação, importa mencionar que, com a situação atípica que o mundo se deparou nos últimos anos, a pandemia da covid 19, as empresas tiveram de se adaptar e, por isso, o papel da comunicação e do setor das telecomunicações foi fundamental. Para isso, uma das principais preocupações da Altice Portugal passou não só por garantir todos os serviços a todas as pessoas, como também realizar ações minimizando o distanciamento social imposto pela pandemia, como é o caso do vídeo institucional produzido integralmente pela Direção de Coordenação Institucional, Corporativa e Comunicação da Empresa – “Estamos cá, estivemos sempre cá e vamos continuar”. Outro dos exemplos desta proximidade à população é o caso da ação SOS vizinho, uma linha telefónica que tem como objetivo ajudar quem mais precisa através de uma chamada.

### **3.2. Problemática e Objetivos de Investigação**

Como referido anteriormente, vivemos tempos atípicos nos quais as organizações se deparam com novos desafios, novas formas de experienciar o trabalho e novas formas de atuação. Desta forma, envolver as pessoas tornou-se cada vez mais importante.

Assim, para a presente investigação, torna-se pertinente avaliar o impacto que a dimensão da comunicação interna detém no *engagement* dos colaboradores da Altice Portugal. Posto isto, o propósito da presente investigação advém da seguinte pergunta de partida:

Será que a comunicação interna tem influência positiva na geração de *engagement* dos colaboradores da Altice Portugal?

Definida a pergunta de partida, torna-se importante definir os objetivos da presente investigação que estarão divididos em três partes: (i) os objetivos pessoais, (ii) os objetivos práticos e, por fim, (iii) os objetivos de investigação.

Quanto aos objetivos pessoais, é de realçar a importância de ambos os conceitos em estudo para o meu percurso profissional, não só porque sou licenciada em Gestão de Recursos Humanos, como trabalho na área de *Talent Acquisition & Employer Branding*. Desta forma, a presente investigação assume uma grande importância para o meu futuro profissional.

Relativamente aos objetivos práticos, realço a importância de concluir, da melhor maneira possível, o Mestrado em Ciências da Comunicação com especialização em Comunicação, Organização e Liderança. Para além disto, pretende-se, também, que o presente estudo contribua de forma positiva para a organização e que traga novas visões e perspetivas futuras.

Por fim, destacam-se os objetivos da presente investigação:

- i) Avaliar os níveis de satisfação dos colaboradores relativamente à comunicação interna existente na Altice Portugal;
- ii) Avaliar os níveis de *engagement* dos colaboradores da Altice Portugal;
- iii) Validar se os níveis de satisfação da comunicação interna no *engagement* alteram segundo variáveis sociodemográficas e profissionais como o género, a idade, as habilitações literárias e a antiguidade na organização;
- iv) Com base nos resultados da investigação, apresentar propostas de melhoria para a comunicação interna da Altice Portugal potenciando, assim, o aumento dos níveis de *engagement* dos colaboradores.

### **3.3. Estratégia Metodológica**

A Altice Portugal é uma organização com cerca de 6.500 colaboradores e que tem como missão ligar as pessoas à vida. Como tal, a comunicação interna é muito valorizada. Assim, pela missão, visão e valores apresentados no início deste capítulo, esta é então uma organização que se encaixa nos objetivos da presente investigação. Contudo é necessário delinear uma estratégia metodológica clara de forma a ser possível aferir resultados e, por sua vez, retirar as devidas conclusões.

Desta forma, torna-se importante referir que esta investigação seguirá uma metodologia mista. Apresentar-se-á, de seguida, uma descrição detalhada dos métodos utilizados no processo de recolha de dados, nomeadamente, no que concerne aos dados exploratórios e aos dados primários do estudo.

#### **3.3.1. Dados Exploratórios**

##### **Análise Documental**

De acordo com os autores Quivy & Camenhoudt (2005: 226-230), entende-se por análise documental todos os materiais provenientes de jornais, documentos oficiais, obras literárias, entre outros. É, portanto, através desta técnica que é possível obter um conhecimento mais amplo e perceber aspetos relacionados com a organização em estudo.

Desta forma, foram recolhidos da organização em estudo diversos materiais e informações de documentos, quer internos como externos, com bastante relevância para a investigação contribuindo e acrescentando assim valor para a mesma.

##### **Observação Direta e Participante**

A observação é uma das técnicas de recolha de dados que apresenta como principal vantagem a perceção dos factos de forma direta sem haver qualquer intermediação. Um dos tipos de observação existentes é a observação direta participante que se caracteriza como a “participação real do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada” (Gil, 1989:107-108).

Nesta investigação, esta foi uma das técnicas utilizadas uma vez que fui colaboradora da Altice Portugal durante cerca de dois anos no departamento de *Talent Acquisition & Employer Branding* integrado na Direção de Recursos Humanos. Desta forma, tenho um maior conhecimento da comunicação interna da organização bem como uma participação direta, uma vez que, ao nível do *employer branding*, foi necessário desenvolver diversos conteúdos de comunicação interna e externa.

### **Entrevistas Exploratórias**

Esta é uma das técnicas que tem como objetivo complementar as pistas já existentes ao estudo e revelar determinados aspetos que anteriormente não teriam sido pensados pelo investigador, como por exemplo encontrar novas ideias e/ou pistas de reflexão (Quivy, 2005). Desta forma, é fundamental que a entrevista não contenha questões muito numerosas nem muito precisas de forma a apresentar um carácter mais flexível. Assim, e de acordo com Quivy (2005: 82), a realização de uma entrevista exploratória deve ter em conta as seguintes perguntas:

- i) Qual a pessoa mais indicada para a realização da entrevista?
- ii) Qual o propósito da entrevista e como se irá realizar?
- iii) Qual a melhor forma de explorar a entrevista de modo a evitar preconceitos e garantir a total transparência?

Para a presente investigação, foram realizadas duas entrevistas exploratórias, tendo a primeira entrevista ocorrido no dia 2 de agosto de 2021, em regime presencial, com a Diretora de Recursos Humanos – Dra. Graça Rebocho (ver Anexo A). Já a segunda entrevista decorreu via *Teams*, devido à situação pandémica do país, e teve lugar no dia 10 de agosto de 2021 com a Gestora de Projetos de Comunicação Interna da Altice Portugal – Florência Cima (ver Anexo B).

Considerando o cargo e a responsabilidade de ambas as colaboradoras na organização, as entrevistas basearam-se essencialmente na vertente da comunicação interna e o impacto desta no *engagement* dos colaboradores (ver Anexos A e B). A entrevista realizada à Diretora de Recursos Humanos incidiu maioritariamente em questões relacionadas com a Gestão de Pessoas e o *engagement* interligado com a vertente da comunicação interna. Por outro lado,

a entrevista com a Gestora de Projetos de Comunicação Interna teve como principal foco a vertente da comunicação interna, quais os principais obstáculos, as distintas formas de comunicar para públicos diferentes, mas também foram colocadas questões ao nível do *engagement*. Em ambas as entrevistas, o objetivo passou por perceber a visão de ambas as colaboradoras, bem como relacionar ambas as variáveis em estudo. Deste modo, a realização das duas entrevistas veio proporcionar uma visão mais pessoal e uma perceção mais linear sobre o estudo quando comparado com os dados primários, nomeadamente o inquérito por questionário.

### **3.3.2. Dados Primários**

#### **Inquérito por Questionário**

O inquérito por questionário é uma das técnicas mais importantes na obtenção de dados em pesquisas sociais. Este é composto por um determinado número de questões tendo como principal objetivo a opinião dos inquiridos (Gil, 1989:124).

No que concerne à aplicação do questionário, este foi realizado através de um *link* enviado para o *email* profissional dos 6.408 colaboradores da Altice Portugal que remetia para o questionário elaborado na plataforma *Google Forms*. Inicialmente, o envio do email foi realizado pela Diretora de Recursos Humanos aos restantes diretores da organização dado o número elevado de colaboradores. O inquérito por questionário esteve disponível num período de quinze dias compreendido entre 29 de novembro e 13 de dezembro de 2021.

De forma a potenciar a melhor eficácia da aplicação deste instrumento, é necessário ter em conta alguns aspetos como a forma das perguntas (abertas ou fechadas), o seu conteúdo, a escolha das perguntas, a formulação das mesmas, o número e a ordem das perguntas e ainda a apresentação do questionário (Gil, 1989: 126 – 133). De seguida, e uma vez avaliados todos estes critérios, o investigador passa para a fase de construção do inquérito por questionário no qual deverá submetê-lo a um pré teste entre 10 e 20 colaboradores da organização em estudo (Gil, 1989: 132). Posto isto, realizou-se um pré teste a 12 colaboradores da Altice Portugal assegurando, assim, uma maior clareza e precisão do inquérito a aplicar.

### 3.4. Constructo Metodológico

Como referido anteriormente, o inquérito por questionário foi construído de forma a dar seguimento à pergunta de partida e tendo em conta os objetivos deste estudo. Não obstante, os dados exploratórios também foram tidos em conta, nomeadamente a análise documental, a observação direta participante e as entrevistas exploratórias.

Assim, recorreu-se à utilização de dois modelos de avaliação:

- i) O modelo de Schaufeli & Bakker (2003), para avaliar os níveis de *engagement*;
- ii) O modelo de Clampitt & Downs (1993), para avaliar a comunicação interna.

No que respeita ao modelo de Schaufeli & Bakker (2003), mais concretamente o modelo *UWES (The Utrecht Work Engagement Scale)*, os autores descrevem o *engagement* como um estado de espírito positivo, gratificante e que se relaciona com o trabalho. Para além disto, para os autores, o *engagement* define-se nas seguintes dimensões:

- i) Vigor – corresponde a elevados níveis de energia e resiliência no trabalho, persistência perante obstáculos, vontade de investir esforço no trabalho e não apresentar cansaço facilmente. Pessoas que apresentem resultados altos ao nível do vigor geralmente são pessoas com muita energia, entusiasmo e resistência ao trabalho;
- ii) Dedicção – corresponde ao significado, entusiasmo e orgulho que é dado ao próprio trabalho e ao desafio e inspiração que resultam do trabalho que executa;
- iii) Absorção – corresponde à felicidade imersa para com o seu trabalho, o que dificulta que o colaborador se desligue do próprio trabalho.

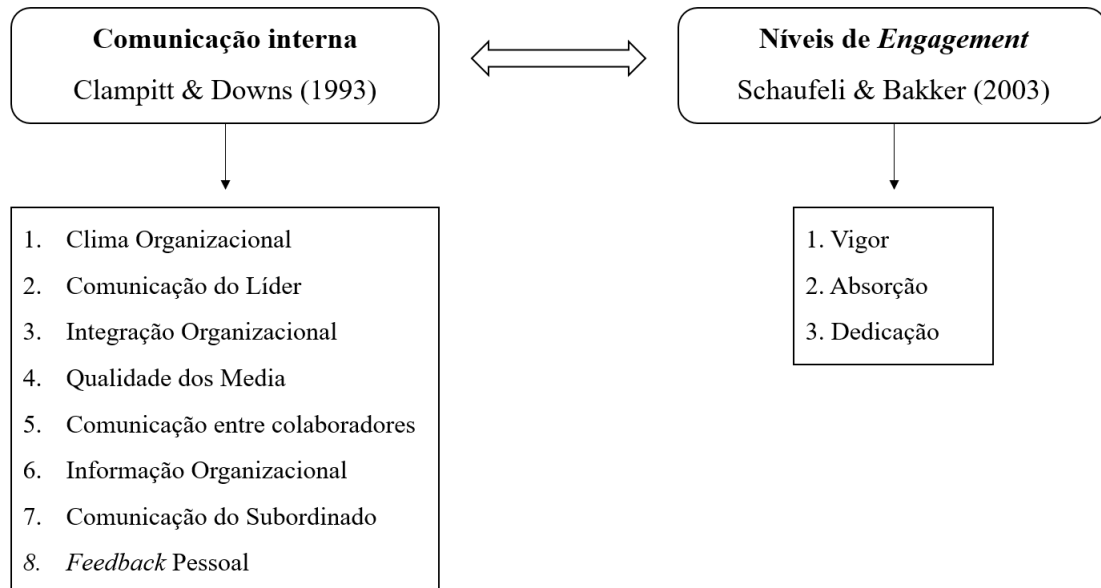
Quanto ao segundo modelo utilizado, o de Clampitt & Downs (1993), os autores abordam a comunicação organizacional e os diferentes graus de satisfação. Assim, e para a presente investigação, este modelo é relevante na medida em que é possível avaliar os graus de satisfação dos colaboradores relativamente à comunicação interna. Para tal, os autores desenvolveram oito dimensões de satisfação comunicacional:

- i) Clima organizacional – diz respeito à forma como a comunicação na organização motiva e estimula os colaboradores para atender às metas definidas e até que ponto os colaboradores se identificam com as mesmas;
- ii) Comunicação do líder – diz respeito quer à comunicação ascendente como descendente com os supervisores, ou seja, até que ponto um supervisor está aberto a ideias novas, até que ponto ouve e presta atenção e até que ponto é oferecida orientação por parte do supervisor para a resolução de problemas relacionadas com o trabalho;
- iii) Integração organizacional – diz respeito a toda a informação que os colaboradores recebem sobre o ambiente de trabalho, nomeadamente no que se refere à forma como se sentem envolvidos e se sentem parte da organização;
- iv) Qualidade dos Media – diz respeito à qualidade e organização dos canais escolhidos para a divulgação de informação;
- v) Comunicação entre colaboradores – diz respeito ao grau de fluidez da comunicação horizontal e informal, ou seja, à comunicação que advém de canais informais;
- vi) Informação organizacional – diz respeito a toda a informação que é transmitida sobre a organização, desde mudanças, objetivos e políticas gerais da empresa;
- vii) Comunicação do subordinado – diz respeito à comunicação ascendente e descendente dos colaboradores, nomeadamente a capacidade de resposta dos mesmos à comunicação;
- viii) *Feedback* pessoal – diz respeito à informação que é transmitida ao colaborador quanto ao seu desempenho, exemplo disso são as avaliações de desempenho.

De seguida, e por forma a compreender o formato do inquérito por questionário, decidiu-se desenhar um modelo de elaboração própria que retrata a correlação existente entre os modelos utilizados (Figura 8).

Assim, pretende-se perceber se a comunicação interna tem influência positiva na geração de *engagement* dos colaboradores da Altice Portugal e, para isso, é necessário apurar as variáveis em estudo e suportadas nas dimensões da comunicação interna e dos níveis de *engagement* dos colaboradores da Altice Portugal.

**Figura 8 - Correlação dos modelos utilizados no inquérito por questionário**



Fonte: Elaboração Própria

Por fim, e de forma a obter uma visão mais clara do constructo metodológico que suporta a presente investigação, apresenta-se a tabela 5 que demonstra a correspondência entre os dois modelos utilizados e respetivas variáveis em estudo, bem como as perguntas do inquérito por questionário. Note-se que apenas estão presentes as perguntas que têm por base os respetivos modelos.

**Tabela 5 - Correspondência entre os modelos de Clarpitt & Dows (1993) e Schaufeli & Bakker (2003) e as perguntas do inquérito por questionário**

<b>Modelos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Perguntas</b>
<b>Clarpitt &amp; Dows (1993)</b>	Comunicação Interna	(1) Clima Organizacional	1.1, 1.2 e 1.3
		(2) Comunicação do Líder	2.1, 2.2 e 2.3
		(3) Integração Organizacional	3.1, 3.2 e 3.3
		(4) Qualidade dos Media	4.1, 4.2, 4.3 e 4.4
		(5) Comunicação entre colaboradores	5.1, 5.2 e 5.3
		(6) Informação Organizacional	6.1, 6.2 e 6.3
		(7) Comunicação do Subordinado	7.1 e 7.2
		(8) <i>Feedback</i> Pessoal	8.1 e 8.2
<b>Schaufeli &amp; Bakker (2003)</b>	<i>Engagement</i>	(1) Vigor	9.1, 9.2 e 9.3
		(2) Absorção	9.4, 9.5, 9.6, e 9.7
		(3) Dedicção	9.8, 9.9 e 9.10

Fonte: Elaboração Própria

### **3.5. Universo, Amostra e Horizonte Temporal de Investigação**

Um trabalho de investigação envolve uma parte de recolha de dados, nomeadamente e no âmbito deste estudo, a recolha será realizada através de um inquérito por questionário. Neste sentido é necessário ter em conta algumas informações como o universo, a amostra e o horizonte temporal em investigação.

**Tabela 6 - Dimensão do universo e respetiva amostra**

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	192	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	239
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 universo respetivo

Fonte: Huot (1999:38)

Na presente investigação, o inquérito por questionário foi aplicado a todo o universo da Altice Portugal, mais concretamente 6408 colaboradores à data de 21 de novembro de 2021, no período de quinze dias entre 29 de novembro de 2021 e 13 de dezembro de 2021. Através da tabela 6, consegue-se perceber que para um determinado número de colaboradores (N) existe uma dimensão ideal para a amostra (n) ser significativa. No caso concreto da presente investigação e segundo Huot (1999), com 6408 colaboradores a amostra deve ser constituída por 364 respostas. Desta forma, e uma vez que foram obtidas 373 respostas considera-se que foi possível alcançar uma amostra significativa face ao universo da presente investigação.

### 3.6. Limitações ao estudo

No que diz respeito a limitações ao estudo, estas devem, antes de mais, ser vistas como oportunidades para investigações futuras. Neste sentido, e uma vez que fiz parte da organização em estudo durante dois anos, faz para mim todo o sentido trazer novas ideias e visões que possam vir a ser adotadas pela mesma.

Entendo que não tive significativas limitações ao estudo na medida em que a Altice Portugal sempre me apoiou, estando sempre disponível para qualquer dúvida ou ajuda que eu necessitasse. Não obstante, identifico uma limitação que surgiu na construção do inquérito por questionário, na medida em que seria muito relevante para o estudo obter mais dados de caracterização, como são os casos do cargo que cada colaborador ocupa na empresa, bem como a direção a que pertence. Contudo, tal não foi possível uma vez que, segundo a empresa, não se garantia a confidencialidade dos colaboradores respondentes ao inquérito por questionário.

### 3.7. Hipóteses em investigação

No que concerne às hipóteses em investigação, importa referir primeiramente o que é e quais os critérios a ter em conta para a sua construção. Assim, uma hipótese é uma previsão do resultado que se espera obter num determinado estudo, e que, por meio da análise dos dados recolhidos tem como objetivo a confirmação ou rejeição da mesma (Haro et al., 2016).

Como referido anteriormente, para a sua formulação devem ser tidos em consideração alguns critérios, ou seja, uma hipótese deve ser clara e assertiva, orientada, testável, consistente, realista e plausível (Haro et al., 2016).

A temática desta investigação prende-se com os conceitos de comunicação interna e *engagement*, nomeadamente, perceber se a comunicação interna tem influência positiva na geração de *engagement* dos colaboradores da Altice Portugal.

Desta forma, foram desenvolvidas três hipóteses em investigação, são elas:

**Hipótese 1 (H1):** A comunicação interna influencia positivamente os níveis de *engagement* dos colaboradores da Altice Portugal.

**Hipótese 2 (H2):** Os colaboradores que demonstram maiores níveis de satisfação para com a comunicação interna existente na Altice Portugal manifestam níveis mais elevados de *engagement*.

**Hipótese 3 (H3):** As iniciativas de comunicação interna da Altice Portugal detêm um impacto positivo nos níveis de *engagement* dos seus colaboradores.

## Capítulo 4 – Estudo de Caso

### 4.1. Análise aos dados exploratórios do estudo

#### 4.1.1. Análise documental

Por forma a reunir o máximo de informação possível para o estudo, e para uma melhor compreensão do mesmo, procurou-se analisar diversos documentos institucionais, quer de natureza interna, nomeadamente a intranet, quer de natureza externa, como o site e o relatório de sustentabilidade, da Altice Portugal.

Desta forma, foi possível determinar as seguintes observações:

- (i) A intranet MyAltice é uma das ferramentas mais utilizadas pelos colaboradores dado que aqui encontram todas as informações necessárias. Esta está dividida em quatro grandes blocos: *People*, *Talent*, *Action* e *Connect*, onde cada um deles tem informação relevante para cada colaborador e sempre que é divulgado algo de novo é comunicado ao colaborador através de um email. Para além disto, encontram-se também todas as notícias, desde ações internas a ações externas da organização. Por conseguinte, todos os colaboradores têm acesso a informação presente no bloco empresa sobre a missão, estratégia, estrutura e processos da organização. Por fim, no bloco aplicações encontra-se o diretório de contactos, o portal do colaborador, o atendimento ao colaborador, o *one desk* e outras aplicações;
- (ii) A aplicação Get Social by Sociabble é uma ferramenta que está presente na intranet e que vem transformar os colaboradores em verdadeiros embaixadores e que agrega num único *site* e *app* todas as publicações das nossas marcas;
- (iii) A *newsletter* myclipping é enviada todos os dias aos colaboradores e junta um conjunto de notícias sobre a organização que foram divulgadas nos meios de comunicação;
- (iv) O relatório de sustentabilidade é divulgado uma vez por ano e contém toda a informação sobre a Altice Portugal, nomeadamente quem somos, a estratégia de sustentabilidade, a gestão de risco e oportunidades, ética e *compliance*, gestão de *procurement* e inovação. Para além disto, encontra-se também informação

relativa às nossas pessoas, à proteção ambiental, à segurança digital, à proximidade à comunidade e todos os anexos necessários a este documento;

- (v) No site da Altice Portugal é possível encontrar informação sobre a organização desde a sua história, as suas marcas, prémios, management, Fundação Altice, telefones públicos, práticas indevidas e segurança. Para além disso, engloba também toda a informação sobre inovação, sustentabilidade, media e carreiras.

#### **4.1.2. Entrevistas exploratórias**

Para além da análise documental, realizaram-se duas entrevistas exploratórias com o objetivo de recolher o maior número de informação possível que não seria possível apenas com a análise documental. Desta forma, e para se obter duas perspetivas relevantes sobre o estudo, optou-se por entrevistar a Diretora de Recursos Humanos, Dra. Graça Rebocho (Anexo A), e a Gestora de Projetos de Comunicação Interna, Florência Cima (Anexo B). Das entrevistas realizadas observou-se o seguinte:

- (i) Ao nível da Gestão de Pessoas, na Altice Portugal, existe uma figura fundamental que comunica internamente com todos os colaboradores que são os *HRBP – HR Business Partner*, salienta a Dra. Graça Rebocho (Anexo A). Estes têm como principal responsabilidade informar e assegurar que todos os temas de RH são esclarecidos junto dos colaboradores;
- (ii) É essencial promover o bem-estar e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Para isso, a Dra. Graça Rebocho (Anexo A) refere algumas iniciativas e práticas que são realizadas com foco na Proximidade e na Responsabilidade Social, exemplos disso são os dias de férias adicionais, as bolsas de estudo para os filhos, as festas, entre muitas outras;
- (iii) Relativamente à promoção do *engagement*, a Dra. Graça Rebocho (Anexo A) destaca algumas medidas que visam envolver os colaboradores. A primeira são os REM, uma medida que tem como objetivo premiar o mérito dos colaboradores através de um reconhecimento no valor de 200€. As *open star* são outra das iniciativas de *engagement* da organização uma vez que qualquer pessoa pode atribuir uma *open star* para premiar os seus colegas por um projeto, uma atitude,

o que o colaborador entender. A Diretora salienta ainda o papel da comunicação na organização através de mensagens do CEO, a atualização constante de notícias na intranet, entre outras;

- (iv) A Gestora de Projetos de Comunicação Interna, Florência Cima (Anexo B) destaca alguns obstáculos que existem ao nível da comunicação interna, nomeadamente a falta de comunicação ao departamento de comunicação interna dos projetos de outras direções que devem ser comunicados a toda a organização. Para além disto, a gestora destaca ainda que não é dada a devida importância à comunicação, na medida em que, para comunicar, é necessário garantir a agilidade e o dinamismo;
- (v) Segundo Florência Cima, estão a ser desenvolvidos projetos que visam o colaborador conseguir escolher o que deseja receber ao nível de comunicação interna para que não lhe seja enviada informação da qual não tem interesse (Anexo B);
- (vi) O Programa de Embaixadores é outra das iniciativas que visa aumentar o *engagement* dos colaboradores na medida em que este procura incentiva os colaboradores a convidarem familiares e/ou amigos a aderir ao MEO, tal como referido por Florência Cima (Anexo B);
- (vii) Para aumentar o *engagement* dos colaboradores, Florência Cima, destacou mais algumas iniciativas internas como “um almoço com..”, passatempos, castings e os *opens awards*.

#### **4.2. Análise geral dos dados primários do estudo**

A análise geral dos dados será realizada através de gráficos, tabelas e de forma descritiva para que melhor se entenda as respostas dos inquiridos no inquérito por questionário realizado aos colaboradores da Altice Portugal. Desta forma, apresentar-se-á em primeiro lugar os dados de caracterização, presentes na última parte do questionário, para que se obtenha uma visão mais pormenorizada da amostra.

#### **4.2.1. Dados de caracterização**

Os dados de caracterização dos inquiridos foram aferidos na segunda parte do inquérito por questionário (ver anexo C) e para melhor compreensão foi elaborada a tabela 7 com a descrição dos mesmos. De acordo com a tabela, é possível observar uma notória diversidade dos inquiridos no que respeita ao género, idade, habilitações literárias e antiguidade.

Embora, de seguida, seja feita uma análise mais detalhada do perfil dos inquiridos, torna-se importante salientar alguns dados da amostra:

- 58% da população é do sexo feminino;
- 59% da população tem mais de 41 anos;
- 44% da população é licenciada;
- E 67% da população trabalha na Altice Portugal há mais de 11 anos.

**Tabela 7 - Dados de caracterização da amostra**

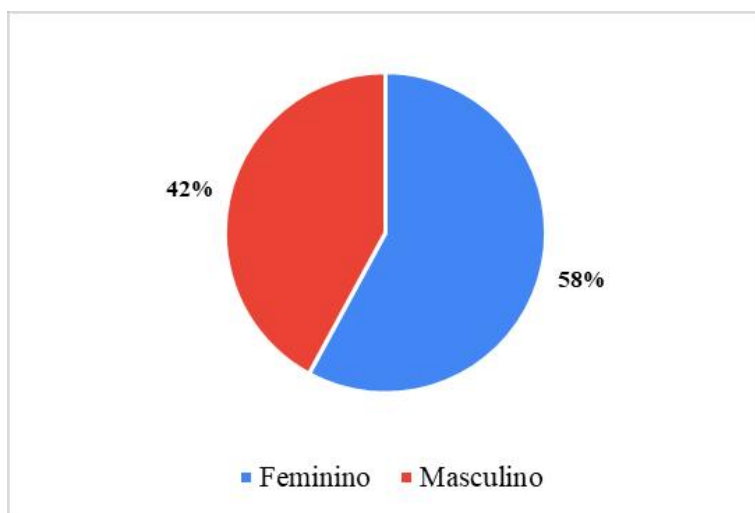
<b>Dados de caracterização da amostra</b>			
		<b>Caracterização da amostra (N<sup>o</sup>)</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<b>Género</b>	Feminino	216	58%
	Masculino	157	42%
<b>TOTAL:</b>		<b>373</b>	<b>100%</b>
<b>Idade</b>	≤ 25 anos	59	16%
	26 a 30 anos	18	5%
	31 a 35 anos	30	8%
	36 a 40 anos	44	12%
	41 a 50 anos	153	41%
	51 a 60 anos	54	14%
	≥ 61 anos	15	4%
<b>TOTAL:</b>		<b>373</b>	<b>100%</b>
<b>Habilitações Literárias</b>	Licenciatura	163	44%
	Pós Graduação	53	14%
	Mestrado	76	20%
	Doutoramento	3	1%
	Outro	78	21%
<b>TOTAL:</b>		<b>373</b>	<b>100%</b>
<b>Há quantos anos trabalha na Altice Portugal? (Antiguidade)</b>	< 1 ano	54	14%
	1 a 3 anos	34	9%
	4 a 10 anos	36	10%
	11 a 20 anos	127	34%
	21 a 30 anos	97	26%
	≥ 31 anos	25	7%
<b>TOTAL:</b>		<b>373</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração Própria

De seguida, será apresentado com detalhe cada dado de caracterização da amostra.

No que concerne ao género, é possível observar, através do gráfico 1, que a amostra é maioritariamente feminina. Desta forma, o género predominante é o género feminino com 58%, sendo apenas 42% dos inquiridos do género masculino.

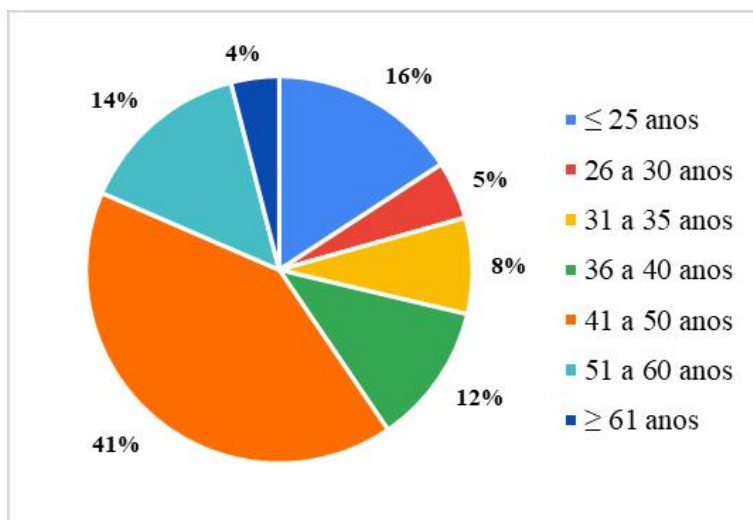
**Gráfico 1 - Género**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à distribuição por idade, apresentada no gráfico 2, é possível observar que quase metade dos inquiridos, ou seja 41%, está entre os 41 e os 50 anos. Para além disto, entre os 51 e os 60 anos temos 14% dos inquiridos e 4% com mais de 61 anos. Desta forma, é possível concluir que 59% dos inquiridos têm idade superior a 41 anos, o que significa que a amostra não é constituída por um segmento juvenil. Não obstante, e para além de não existir uma percentagem significativa de jovens, 16% dos inquiridos têm menos de 25 anos.

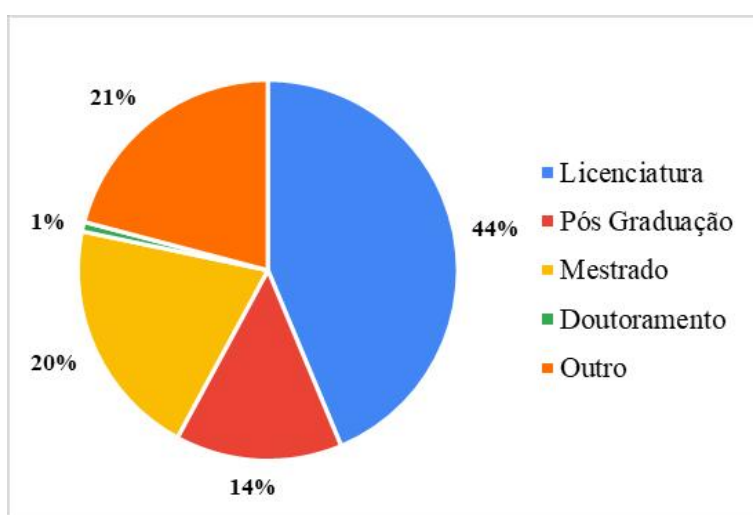
**Gráfico 2 - Idade**



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às habilitações literárias, apresentadas no gráfico 3, é possível observar que 44% dos inquiridos têm uma licenciatura, 14% pós-graduação, 20% mestrado e 1% doutoramento o que perfaz um total de 79% de inquiridos qualificados e apenas 21% com outras habilitações.

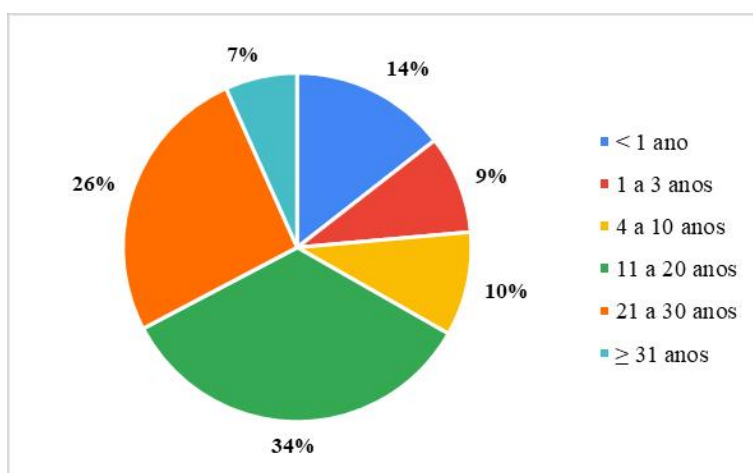
**Gráfico 3 - Habilitações literárias**



Fonte: Elaboração própria

Por fim, relativamente à antiguidade, o gráfico 4 mostra-nos que 34% dos inquiridos tem uma antiguidade entre os 11 e os 20 anos, 26% entre os 21 e os 31 anos e 7% há mais de 31 anos, o que significa que 67% dos inquiridos encontra-se na organização há mais de 11 anos.

**Gráfico 4 - Antiguidade**



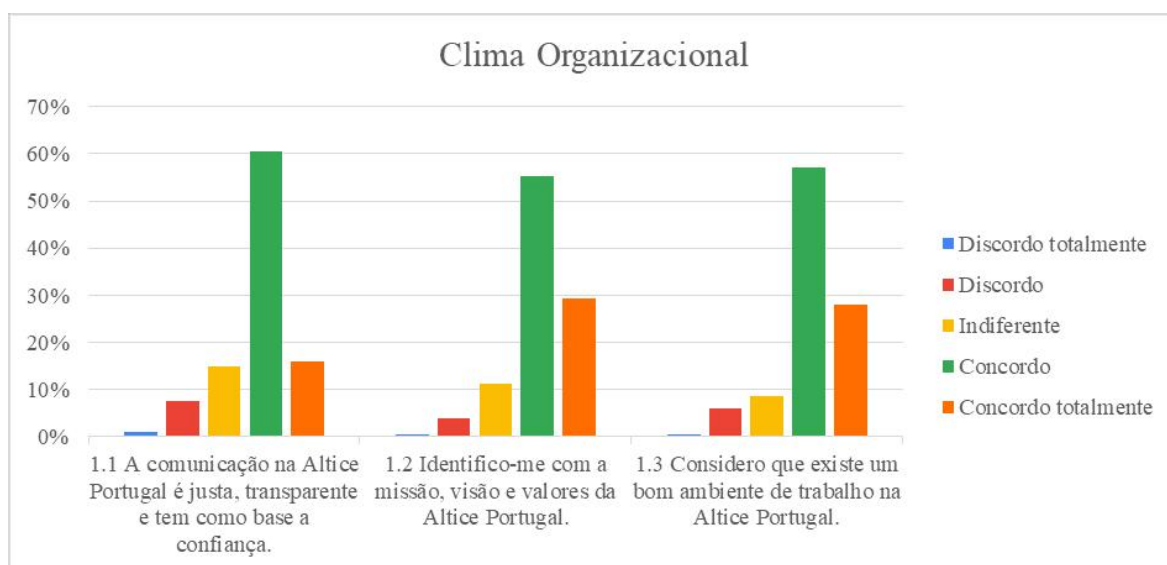
Fonte: Elaboração própria

#### **4.2.2. Análise dos dados apurados no questionário**

Após uma análise detalhada dos dados de caracterização dos inquiridos, mais especificamente do perfil dos colaboradores da Altice Portugal, segue-se uma análise descritiva dos dados apurados no inquérito por questionário.

No que concerne à pergunta 1, presente no gráfico 5, que tem como objetivo analisar a perceção dos colaboradores sobre o clima organizacional da Altice Portugal é possível observar que grande parte das respostas por parte dos inquiridos se concentra em respostas de “concordo” e “concordo totalmente”. A maioria dos inquiridos, ou seja, todos os que responderam “concordo” e “concordo totalmente” (77%), considera que a Altice Portugal tem uma comunicação justa, transparente e como base a confiança. Para além disto, 84% identifica-se com a missão, visão e valores da Altice Portugal. E, por fim, 85% considera que existe um bom ambiente de trabalho.

**Gráfico 5 - Pergunta 1: No que concerne ao clima organizacional da Altice Portugal avalie as seguintes afirmações de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à comunicação do líder podemos observar, através do gráfico 6, que a maioria dos colaboradores atribui a classificação de “concordo” e “concordo totalmente”. À questão “Considero que a minha chefia ouve as minhas ideias e sugestões”, 87% dos inquiridos respondeu “concordo” e “concordo totalmente”. Por fim, 84% considera que as suas sugestões são tidas em conta pela chefia e 82% considera que a chefia orienta de forma construtiva.

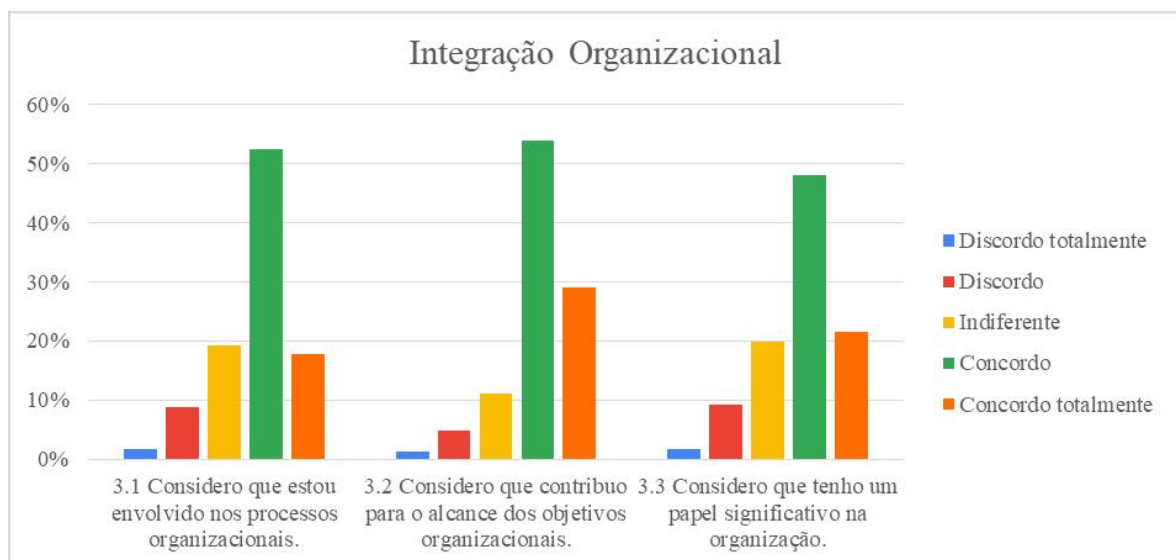
**Gráfico 6 - Pergunta 2: Atribua uma classificação às seguintes afirmações tendo em conta a comunicação utilizada pela sua chefia. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente**



Fonte: Elaboração própria

Em baixo é apresentado o gráfico 7 que contém a perceção dos colaboradores face à sua integração na organização. Neste sentido, verificamos através do elevado número de respostas “concordo” que a grande maioria dos colaboradores considera que teve uma boa integração. Contudo, conseguimos observar também que existem alguns colaboradores que referem que é “indiferente” e outros que discordam.

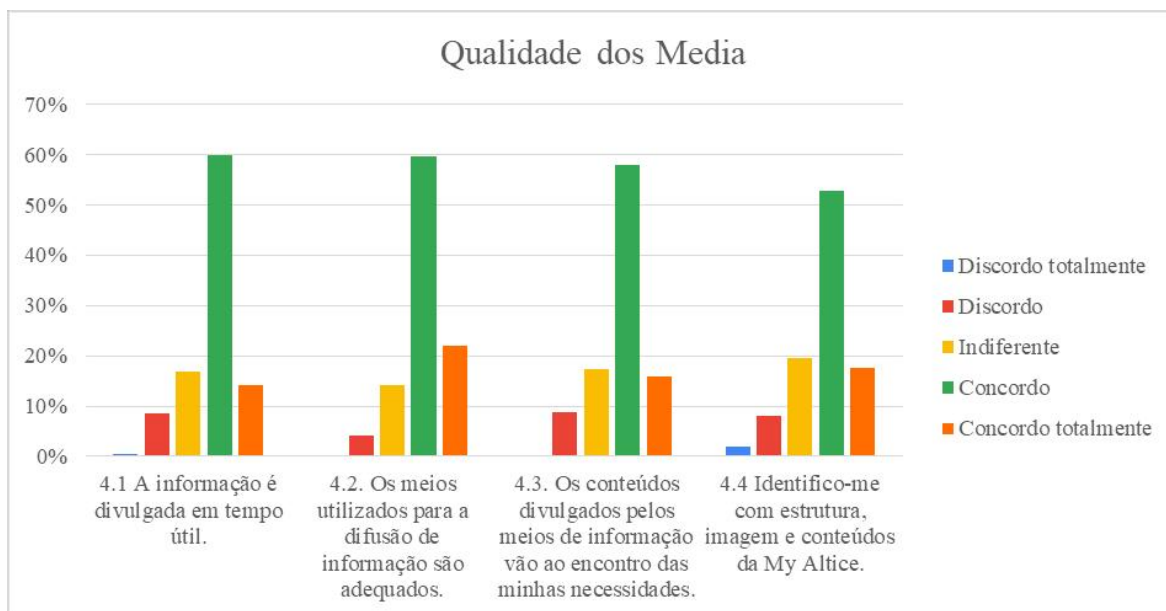
**Gráfico 7 - Pergunta 3: Avalie a sua integração na Altice Portugal. Resposta de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente**



Fonte: Elaboração própria

No que toca à qualidade dos media foram colocadas quatro questões no inquérito por questionário às quais, através do gráfico 8, podemos observar que a resposta com mais frequência é “concordo”. À primeira questão “A informação é divulgada em tempo útil”, 60% dos inquiridos responderam “concorda” e 14% “concorda totalmente”. De seguida, à questão “Os meios utilizados para a difusão de informação são adequados”, 60% dos inquiridos “concorda” e 22% “concorda totalmente”. Quanto à pergunta “Os conteúdos divulgados pelos meios de informação vão ao encontro das minhas necessidades”, 58% dos inquiridos respondeu “concorda” e 16% “concorda totalmente. Por fim, e quanto à última questão “Identifico-me com a estrutura, imagem e conteúdos da my Altice”, 53% dos inquiridos “concorda” e 18% “concorda totalmente”. De notar que existe uma percentagem significativa de inquiridos, cerca de 20%, em que lhes é “indiferente” a qualidade dos media.

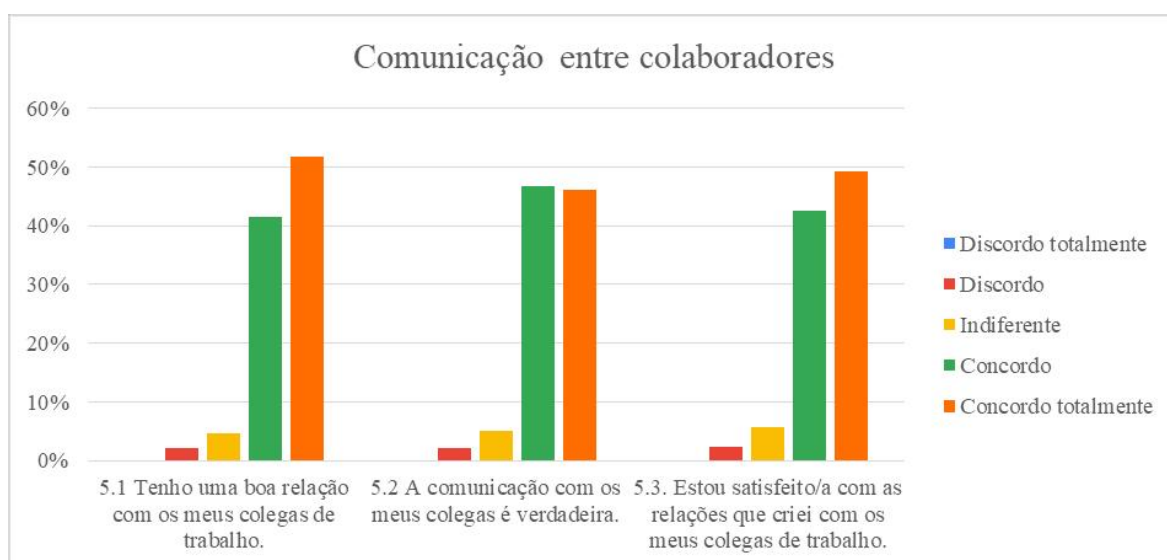
**Gráfico 8 - Pergunta 4: As seguintes afirmações referem-se à qualidade dos media da Altice Portugal. Resposta de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente**



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 9 é apresentada a quinta pergunta no qual tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores face à comunicação existente entre os seus colegas. Desta forma, é possível observar que a resposta “concordo totalmente” é predominante, o que significa que a grande maioria dos colaboradores avalia de forma positiva a comunicação existente entre os colegas. De salientar também que apenas 2% dos colaboradores discordam e que cerca de 5% lhes é indiferente.

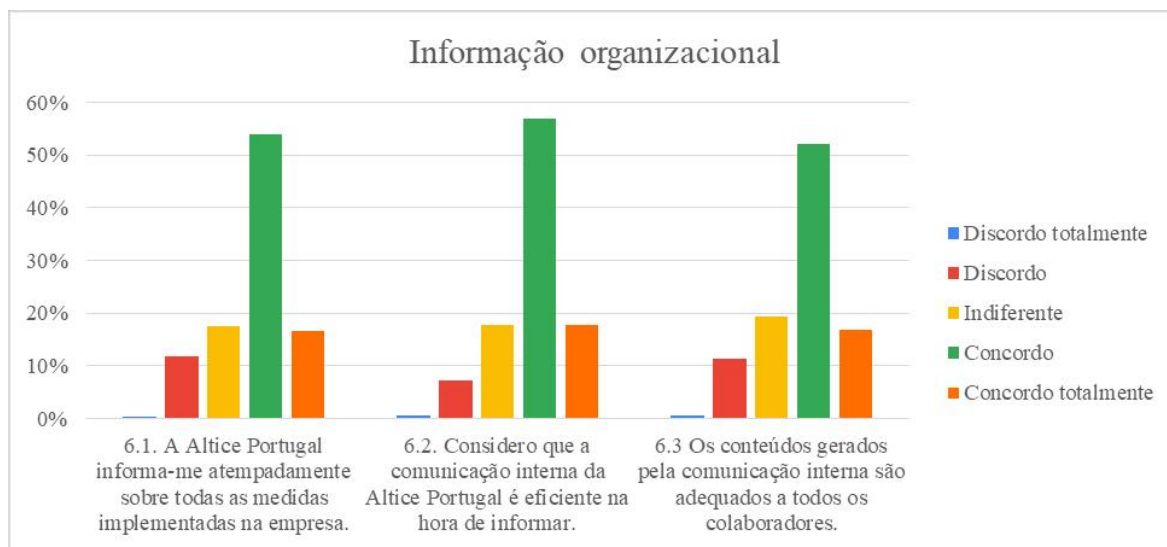
**Gráfico 9 - Pergunta 5: Relativamente à comunicação existente entre os seus colegas avalie as seguintes afirmações na seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à informação que é transmitida nomeadamente pelo departamento de Comunicação Interna e que é apresentada no gráfico 10, é possível concluir que de uma forma geral os colaboradores estão satisfeitos sendo que 71% dos inquiridos considera que a informação é disponibilizada atempadamente sobre as medidas a implementar na empresa. Para além disto, 75% considera que a Comunicação Interna é eficiente na hora de informar e 69% refere que os conteúdos gerados pela Comunicação Interna são adequados a todos os colaboradores.

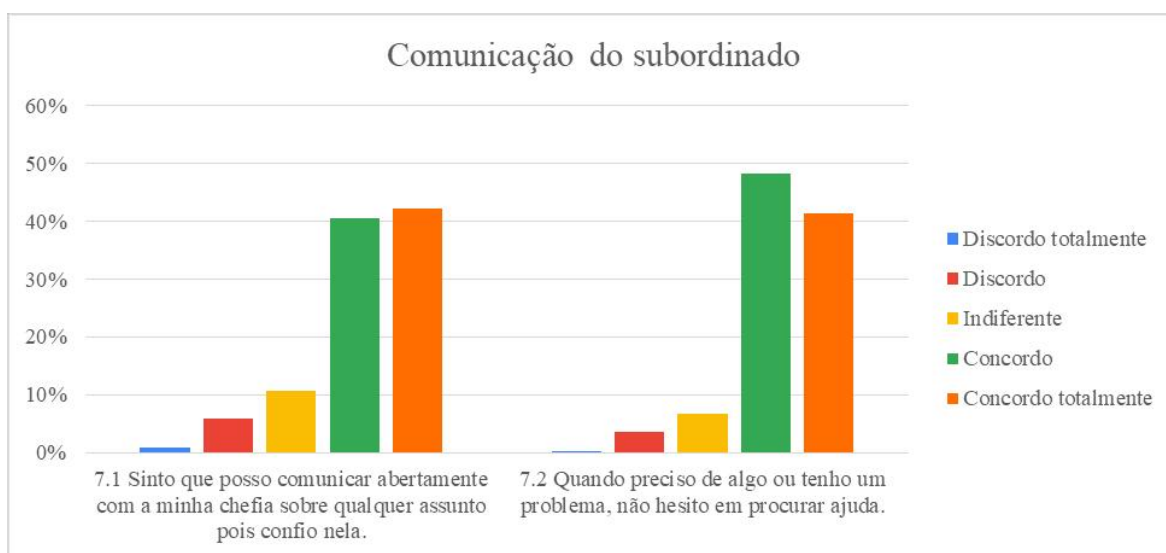
**Gráfico 10 - Pergunta 6: Avalie as seguintes afirmações no que respeita à informação que é transmitida pela sua organização, nomeadamente pelo departamento de Comunicação Interna. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente**



Fonte: Elaboração própria

De seguida, no gráfico 11 é feita uma análise da postura da organização. Neste sentido, e no que respeita à comunicação do subordinado a grande maioria dos colaboradores sente que pode comunicar abertamente com a sua chefia (cerca de 83%). Para além disto, 90% dos inquiridos afirma que sempre que precisam de ajuda não hesitam em procurar.

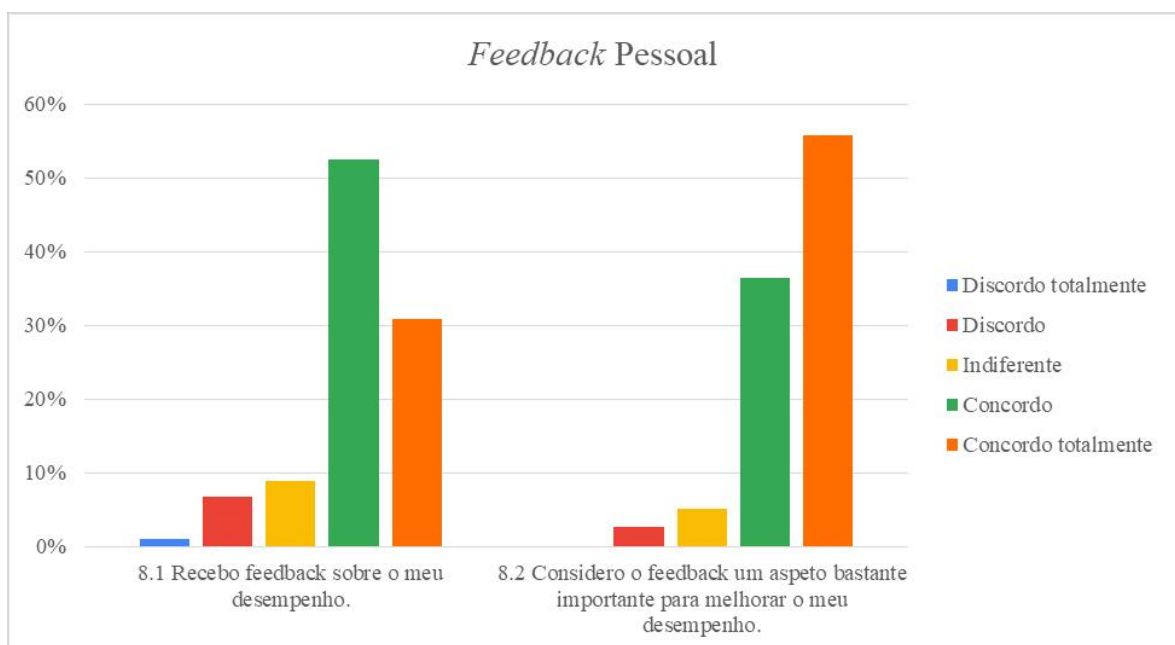
**Gráfico 11 - Pergunta 7: Considere a sua postura na organização e avalie a opção que vai de encontro à sua opinião. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente**



Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao *feedback* (gráfico 12), 83% dos inquiridos afirma que recebe um feedback sobre o seu desempenho e 92% considera que o feedback é um aspeto importante para melhorar o seu desempenho.

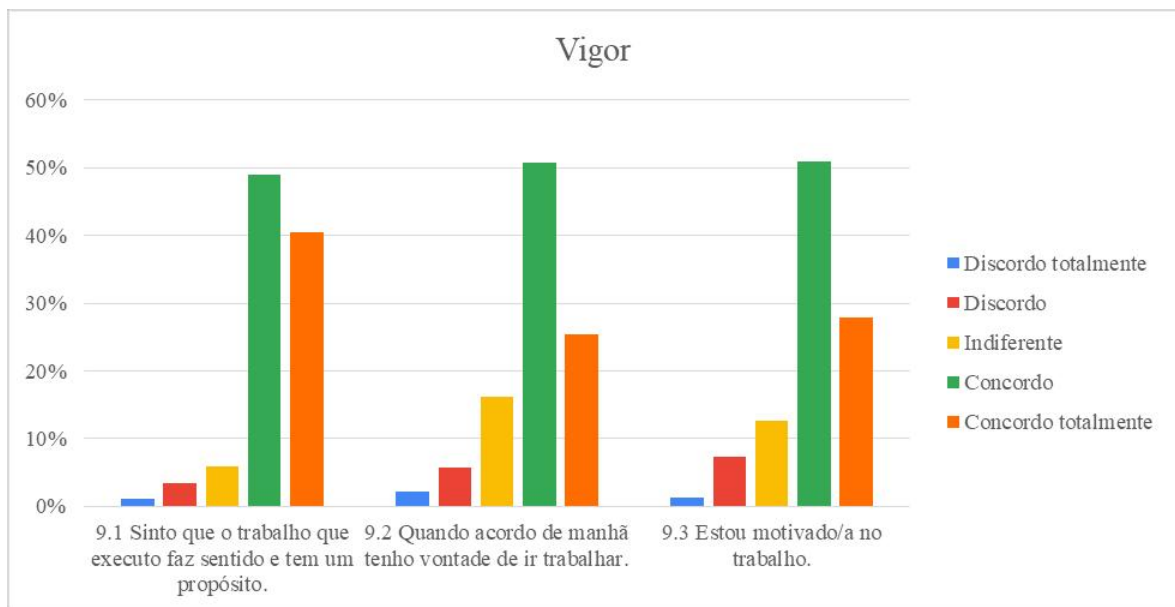
**Gráfico 12 - Pergunta 8: No que respeita ao feedback que recebe, avalie as seguintes afirmações de acordo com a sua opinião. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos níveis de *engagement* dos colaboradores relativamente à organização foi avaliado em primeiro lugar o primeiro nível: a vontade. Posto isto e de acordo com o gráfico 13, observamos que existe uma clara evidência que a grande maioria das respostas são positivas destacando-se assim as afirmações “concordo” e “concordo totalmente”. Para 90% dos inquiridos o trabalho que executam faz sentido e tem um propósito. Contudo, quanto à vontade de ir trabalhar quando acordam 76% dos inquiridos refere que tem vontade, 8% discordam com esta afirmação e para 16% é indiferente. Por fim, quanto à motivação no trabalho 79% dos inquiridos considera que está motivado.

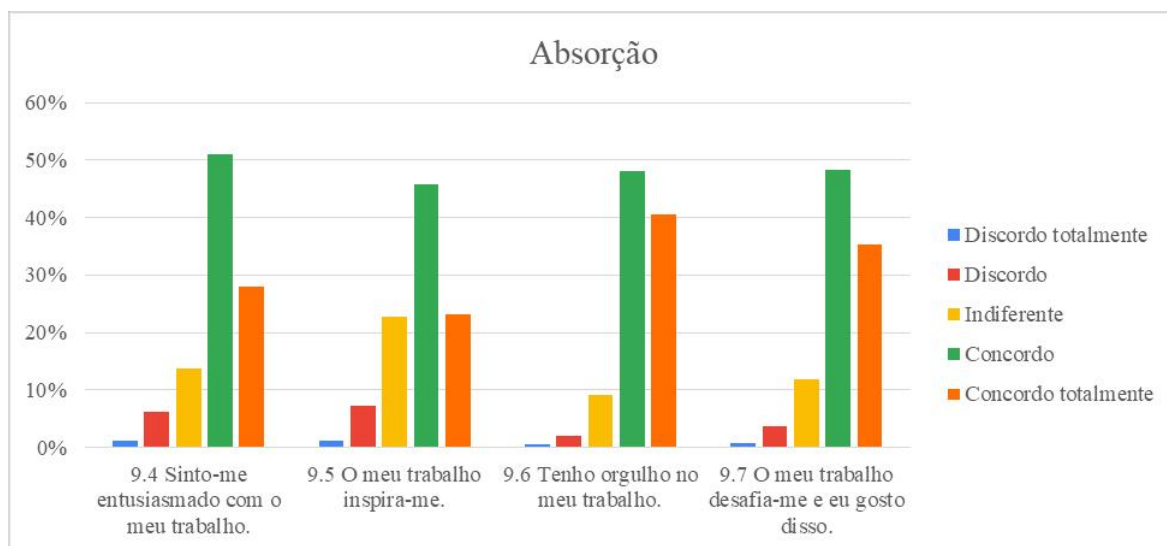
**Gráfico 13 - Pergunta 9: No que respeita aos seus níveis de engagement relativamente à organização, nomeadamente a sua vontade avalie as seguintes afirmações na seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente**



Fonte: Elaboração própria

Ainda sobre os níveis de *engagement*, no gráfico 14 é feita a análise do segundo nível: absorção. De uma forma geral os inquiridos sentem-se envolvidos com a organização. É possível retirarmos esta conclusão do gráfico pois 79% refere que se sente entusiasmado com o trabalho, 69% considera que o seu trabalho o inspira, 88% tem orgulho no seu trabalho e, por fim, 84% considera que o seu trabalho é desafiante.

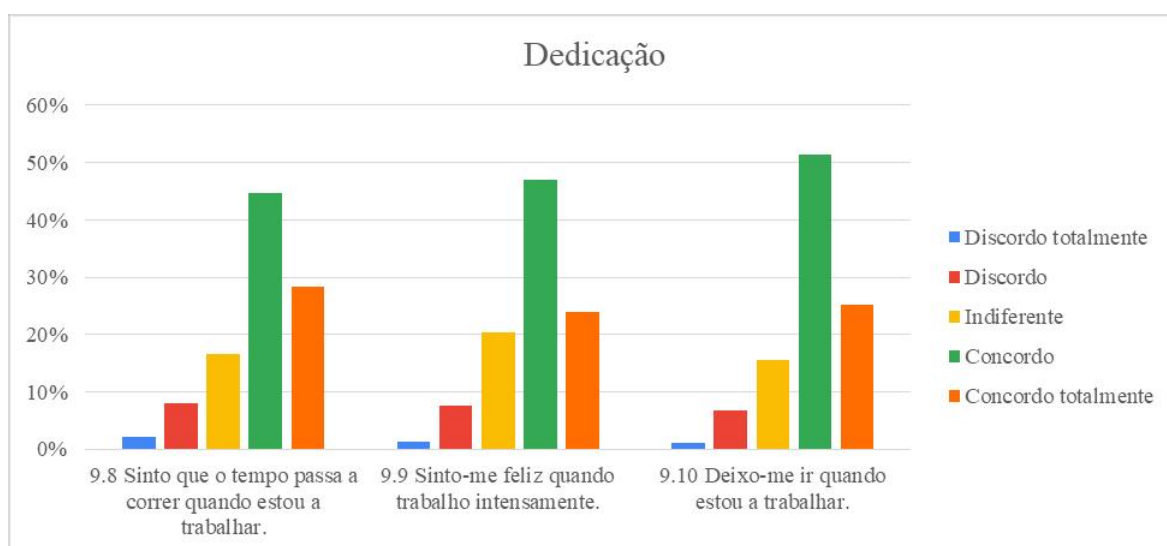
**Gráfico 14 - Pergunta 10: No que respeita aos seus níveis de engagement relativamente à organização, nomeadamente a sua absorção avalie as seguintes afirmações na seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente**



Fonte: Elaboração própria

Por último, é apresentado no gráfico 15 o último nível de *engagement*, a dedicação. O paradigma repete-se e é notório a satisfação dos colaboradores quanto à dedicação. Contudo, de salientar que existe uma percentagem significativa de inquiridos que avaliam como indiferente, cerca de 20%. Não obstante, 73% sente que o tempo passa a correr quando está a trabalhar, 71% sente-se feliz quando trabalha intensamente e 77% deixa-se ir quando está a trabalhar.

**Gráfico 15 - Pergunta 11: No que respeita aos seus níveis de engagement relativamente à organização, nomeadamente a sua dedicação avalie as seguintes afirmações na seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente**



Fonte: Elaboração própria

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

Após a exposição dos dados de caracterização e dos dados gerais do estudo serão apresentados os cruzamentos de alguns dados de caracterização com os dados do estudo. Desta forma, selecionou-se os dados de caracterização referentes à idade e antiguidade. Para além disto, e por forma a validar as hipóteses em estudo foram selecionadas apenas algumas questões do questionário para este cruzamento. Assim, apresenta-se em baixo uma tabela com as questões escolhidas referentes a cada variável:

**Tabela 8 - Perguntas do questionário escolhidas para o cruzamento de dados**

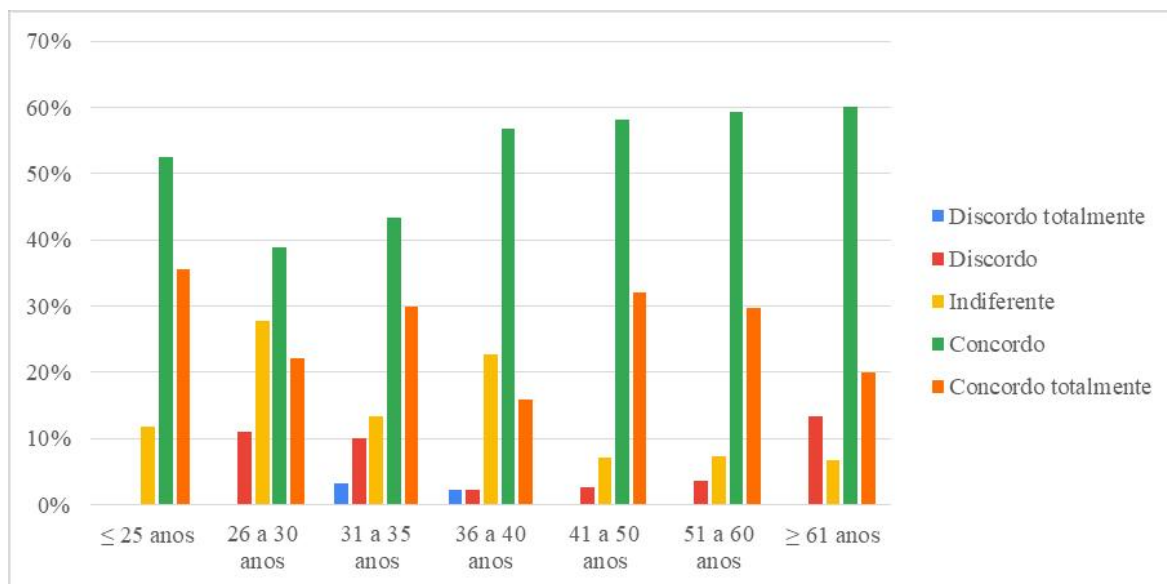
<b>Modelos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Perguntas</b>
<b>Clampitt &amp; Downs (1993)</b>	Comunicação Interna	(9) Clima Organizacional	1.2
		(10) Comunicação do Líder	2.2
		(11) Integração Organizacional	3.3
		(12) Qualidade dos Media	4.3
		(13) Comunicação entre colaboradores	5.1
		(14) Informação Organizacional	6.3
		(15) Comunicação do Subordinado	7.1
		(16) Feedback Pessoal	8.2
<b>Schaufeli &amp; Bakker (2003)</b>	<i>Engagement</i>	(4) Vigor	9.3
		(5) Absorção	9.7
		(6) Dedicção	9.8

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.1. Apuramento dos resultados do cruzamento da variável “Idade” e os dados gerais do estudo

Relativamente ao clima organizacional, analisou-se no gráfico 16 a relação existente com a missão, visão e valores mediante e a idade dos colaboradores. Em primeiro lugar, é possível destacar que a maioria dos colaboradores está satisfeita independentemente da idade. Contudo, as percentagens maiores verificam-se na faixa etária superior aos 41 anos. De evidenciar também que entre os 26 e os 30 anos as opiniões são muito dispares umas das outras, mas cerca de 61% respondeu “concordo” e “concordo totalmente”:

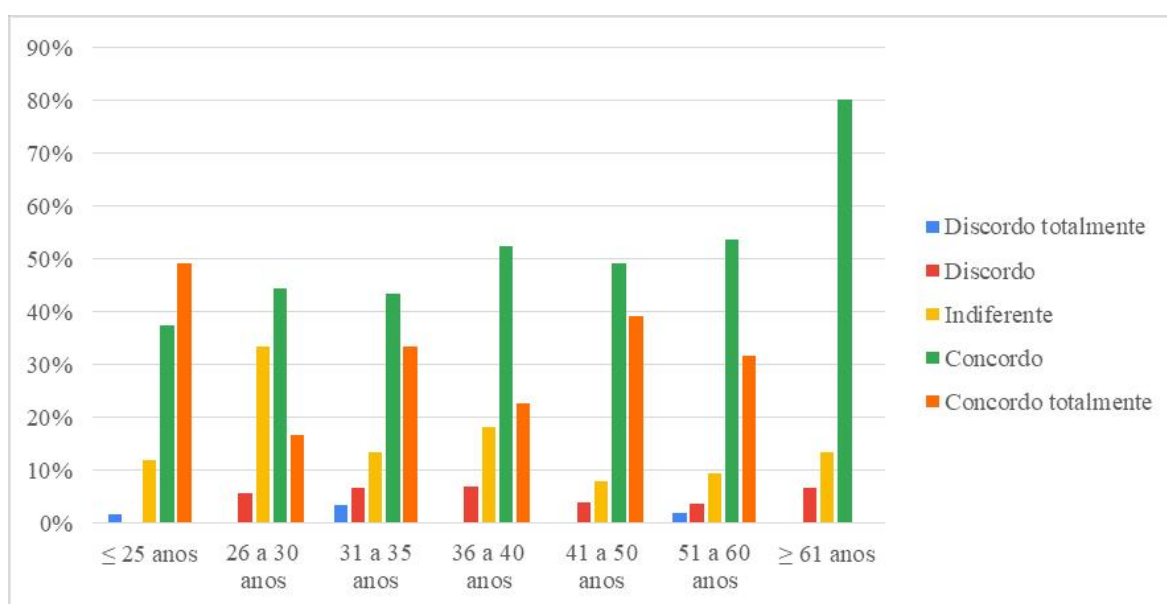
**Gráfico 16 - Cruzamento entre as variáveis "Idade" e Clima Organizacional**



Fonte: Elaboração própria

De seguida, o gráfico 17 evidencia a relação entre a variável idade com a comunicação do líder em que é analisado se os inquiridos consideram as suas sugestões tidas em conta pelos seus líderes. Assim, e através da observação do gráfico podemos afirmar que a grande maioria das respostas são avaliadas como “concordo totalmente”. Não obstante, a faixa etária dos 26 aos 30 anos apresenta uma percentagem significativa de inquiridos com respostas no “indiferente”, cerca de 33%.

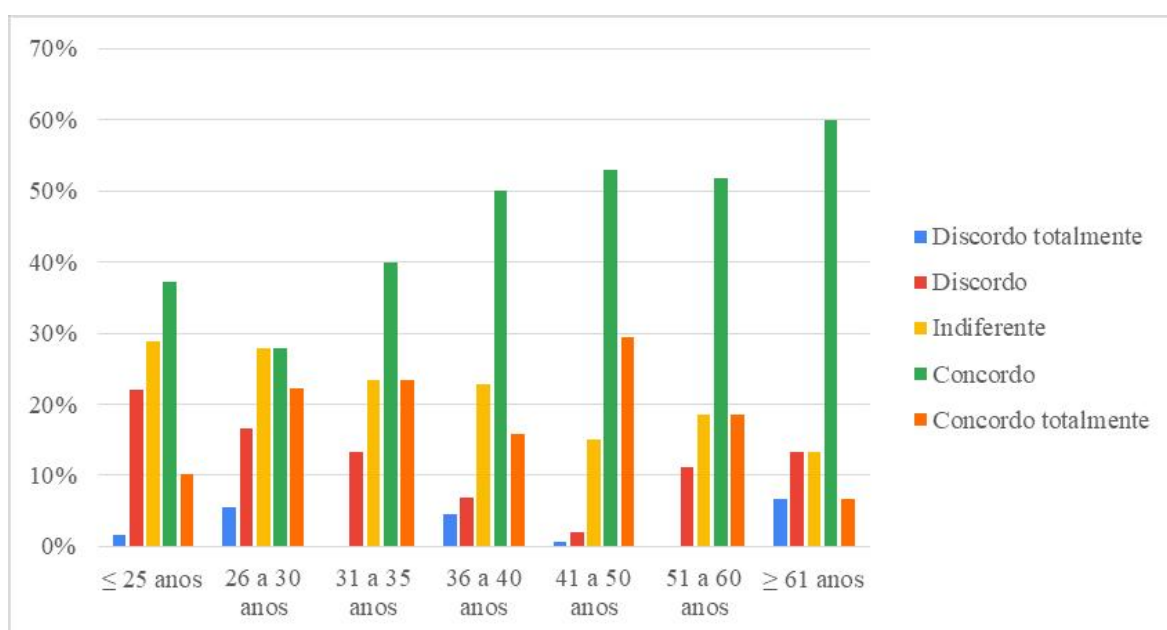
**Gráfico 17 - Cruzamento entre as variáveis "Idade" e Comunicação do líder**



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 18 apresenta-nos o cruzamento das variáveis “idade” e integração organizacional onde se pretende perceber se os inquiridos sentem que têm um papel significativo na organização mediante a sua idade. De uma forma geral, é possível concluir que a maioria das pessoas com idade superior a 31 anos sente que têm um papel significativo na organização. Por outro lado, os inquiridos com menos de 25 anos e dos 26 aos 30 apresentam respostas muito dispares, mas com foco em “concordo” e “concordo totalmente”.

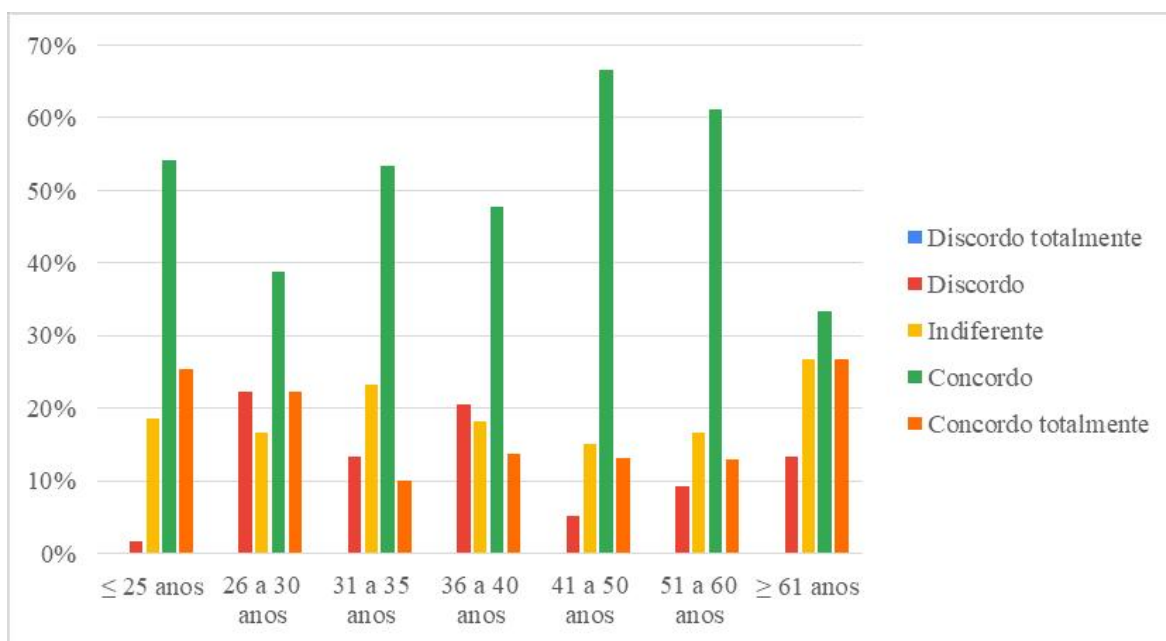
**Gráfico 18 - Cruzamento entre as variáveis “Idade” e Integração Organizacional**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à qualidade dos media, ou seja, perceber se os conteúdos divulgados pelos meios de informação vão ao encontro das necessidades dos inquiridos, e comparando com a “idade” as respostas são bastante positivas não existindo qualquer resposta de “discordo totalmente”.

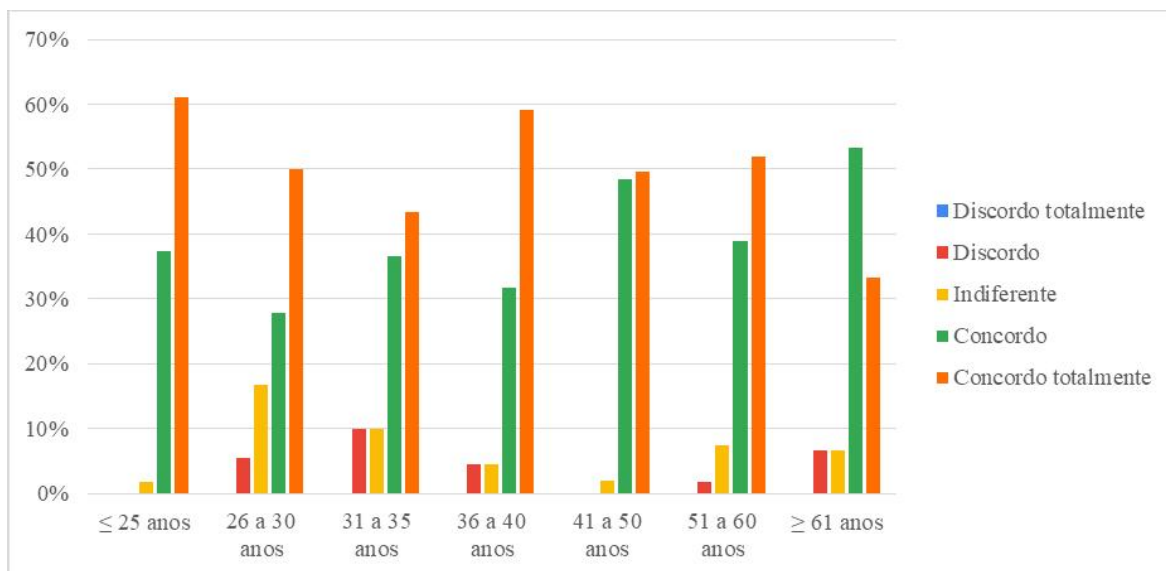
**Gráfico 19 - Cruzamento entre as variáveis “Idade” e Qualidade dos media**



Fonte: Elaboração própria

De seguida, comparamos a “idade” dos inquiridos com a comunicação entre os colaboradores avaliando em concreto se os mesmos têm uma boa relação com os seus colegas de trabalho. É notória a satisfação dos colaboradores na observação do gráfico 20 onde a maioria das respostas recai sobre “concordo” e “concordo totalmente”. De destaca também que não existe respostas de “discordo totalmente” e uma pequena percentagem de respostas “discordo” e “indiferente”.

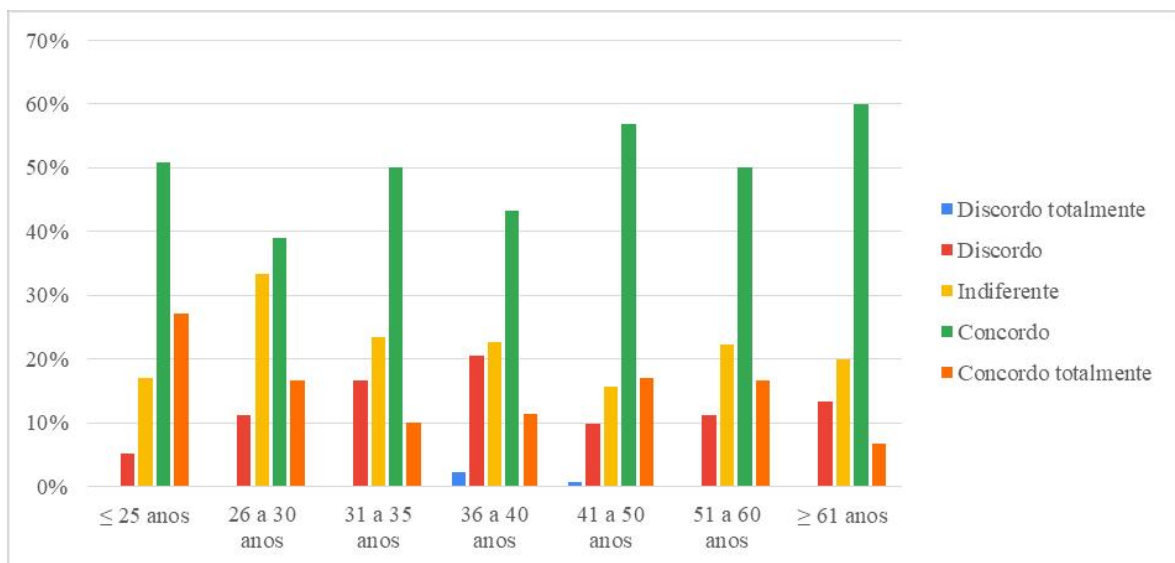
**Gráfico 20 - Cruzamento entre as variáveis “Idade” e Comunicação entre colaboradores**



Fonte: Elaboração própria

Quando comparamos a variável “idade” com a informação organizacional, isto é, os conteúdos gerados pela comunicação interna, percebemos através do gráfico 21 que a grande maioria das respostas se encontram no “concordo”. De seguida, existe também um grande número de inquiridos que avaliou a informação organizacional como indiferente, nomeadamente na faixa etária de 26 a 30 anos.

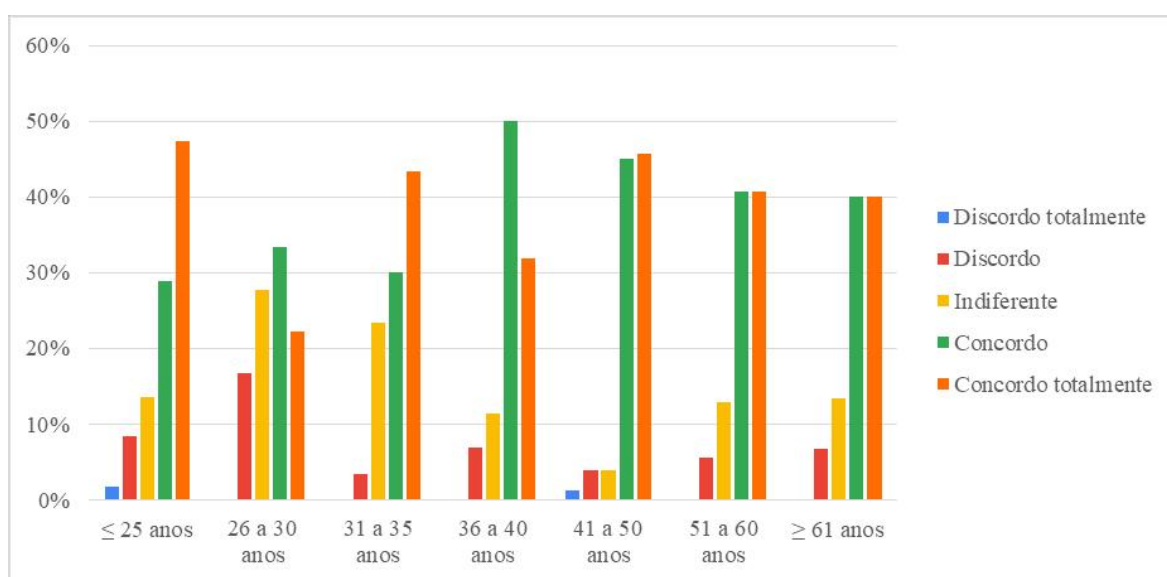
**Gráfico 21 - Cruzamento entre as variáveis “Idade” e Informação organizacional**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à comunicação do subordinado, ou seja, comunicar abertamente com a chefia sobre qualquer assunto, e comparando com a idade podemos concluir que a faixa etária entre os 41 e os 50 anos são os que sentem que podem comunicar mais abertamente com a sua chefia. De seguida, e com resultados positivos temos a faixa etária dos 36 aos 40 anos. De realçar que do 26 aos 30 anos, os inquiridos apresentam resultados medianos o que significa que não sentem tanta abertura em comunicar com a sua chefia.

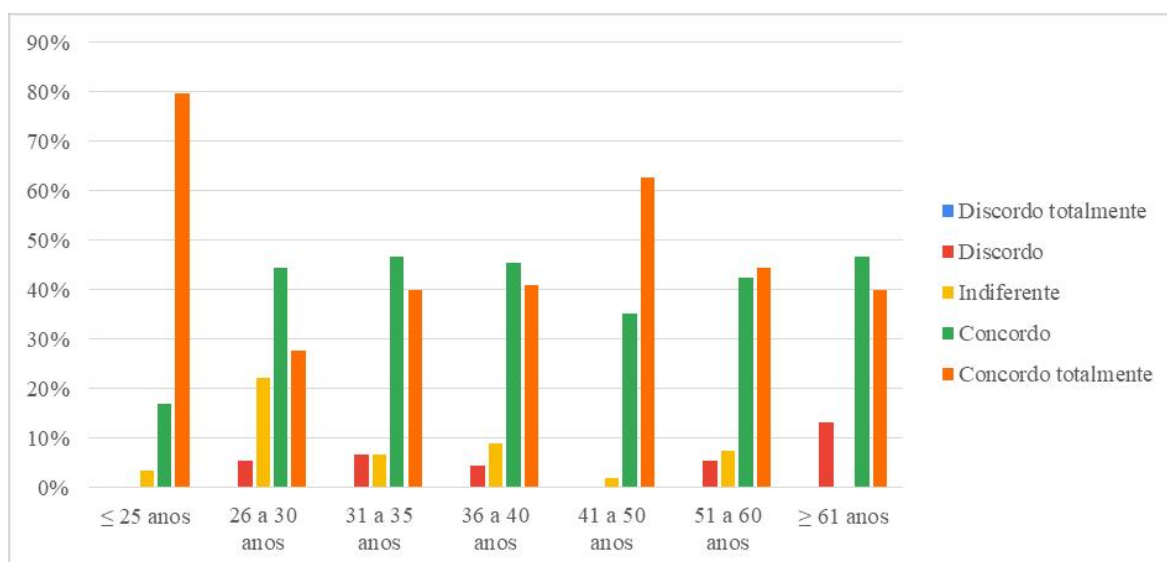
**Gráfico 22 - Cruzamento entre as variáveis “Idade” e Comunicação do subordinado**



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 23 apresenta o cruzamento entre as variáveis “idade” e *feedback* pessoal. Esta última pretende avaliar se os inquiridos consideram o *feedback* um aspeto importante para melhorar o seu desempenho. Desta forma, e observando o gráfico acima percebemos claramente que a grande maioria dos colaboradores avalia o *feedback* de forma bastante positiva. De destacar a faixa etária dos indivíduos com menos de 25 anos onde apresentam 80% de respostas com “concordo totalmente”. Para além disto, não existem respostas de “discordo totalmente” e muito poucas respostas de “discordo”. Não obstante, os colaboradores com mais de 61 anos apresentam uma taxa significativa, cerca de 13% de respostas “discordo”.

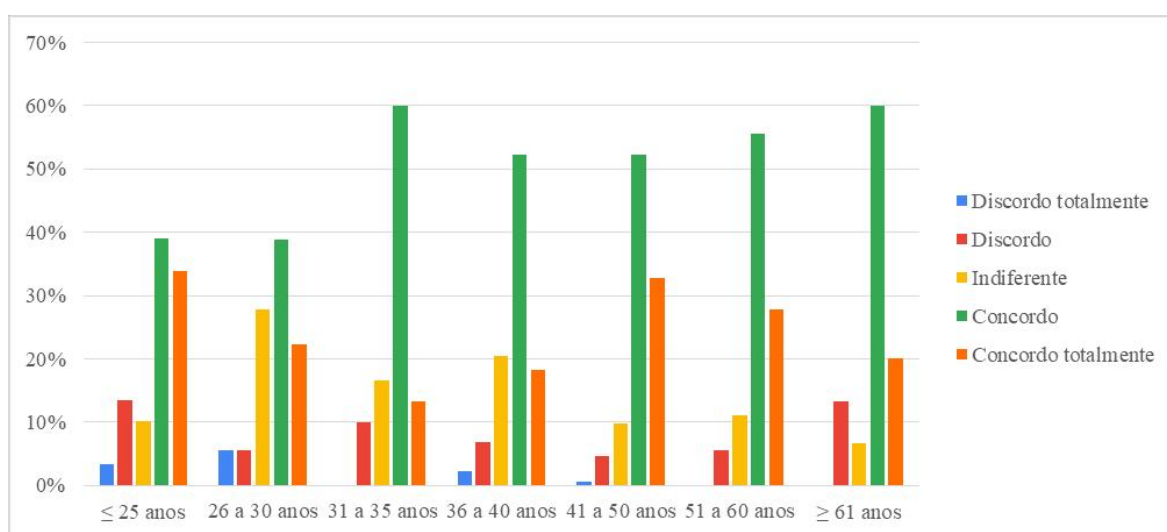
**Gráfico 23 - Cruzamento entre as variáveis “Idade” e *Feedback* pessoal**



Fonte: Elaboração própria

De seguida, foi feito o cruzamento da “idade” com a primeira dimensão do *engagement* – o vigor onde pretendemos avaliar a motivação dos inquiridos comparando com a sua idade. No gráfico 24, observamos que a maioria dos inquiridos se encontra motivados. Contudo, em algumas faixas etárias são evidenciadas respostas onde esta motivação não aparenta estar presente, nomeadamente nas faixas etárias mais jovens onde apresentam respostas de “indiferente” até “discordo totalmente”.

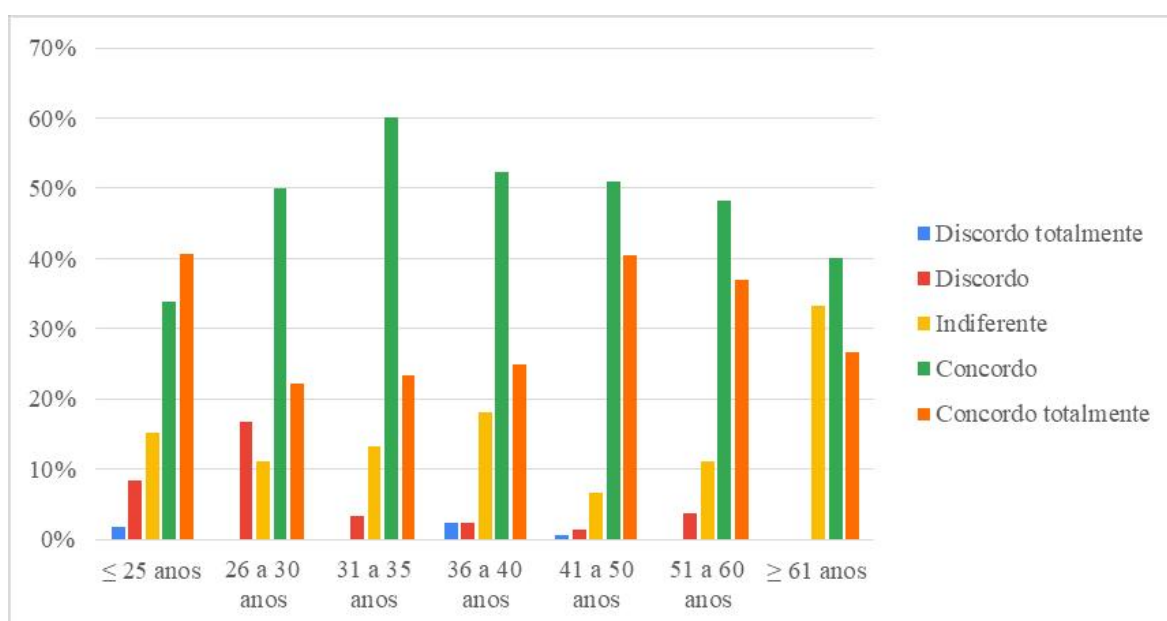
**Gráfico 24 - Cruzamento entre as variáveis “Idade” e Vigor**



Fonte: Elaboração própria

Quanto à segunda dimensão do *engagement*, a absorção, ou seja, perceber se os indivíduos estão motivados com o seu trabalho, foi feito um cruzamento com a variável “idade” apresentado no gráfico 25. Na sua grande maioria os resultados são positivos. Contudo, cerca de 33% das pessoas com idade superior a 61 anos consideram “indiferente” esta dimensão de *engagement*. De seguida, são apresentados resultados de “discordo” e “discordo totalmente” em faixas etárias mais jovens com menos de 25 anos e entre 26 a 30 anos.

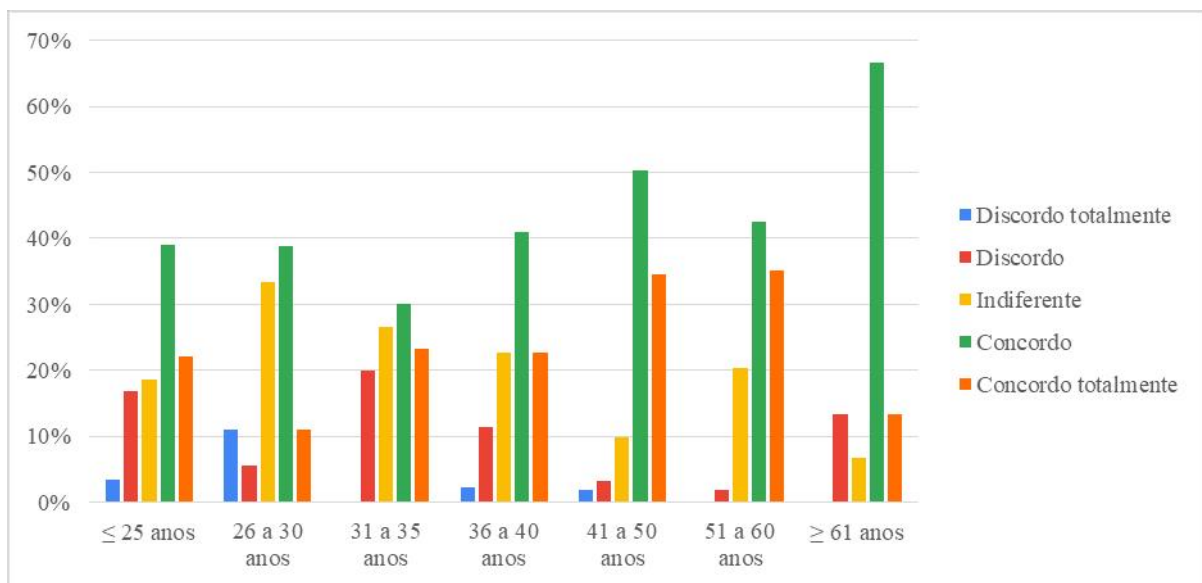
**Gráfico 25 - Cruzamento entre as variáveis “Idade” e Absorção**



Fonte: Elaboração própria

Por fim, e no que toca à última dimensão do *engagement*, a dedicação, e fazendo o cruzamento com a variável “idade” podemos concluir que existe ainda alguma dúvida nos inquiridos com menos de 25 anos dado que apresentam respostas muito dispares. De destacar também que cerca de 11% das pessoas com idade entre os 26 e os 30 anos discordam totalmente com esta afirmação.

**Gráfico 26 - Cruzamento entre as variáveis “Idade” e Dedicção**



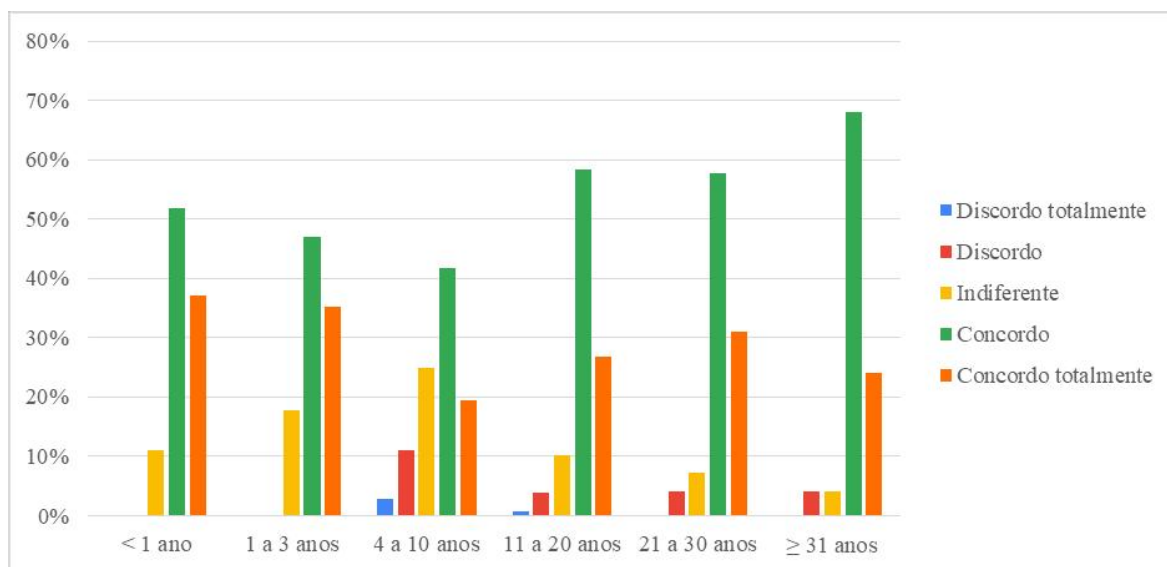
Fonte: Elaboração própria

### 4.3.2. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade na Altice Portugal” e os dados gerais do estudo

Concluída a análise do cruzamento dos dados gerais do estudo com a idade dos colaboradores da Altice Portugal, torna-se pertinente avaliar também o cruzamento dos dados gerais do estudo com a variável “antiguidade na Altice Portugal”.

De acordo com o gráfico 27, é possível observar que, de uma forma geral, os colaboradores identificam-se com a missão, visão e valores da Altice Portugal. Contudo, é necessário ressaltar que os colaboradores que estão na organização no espaço temporal de 4 a 10 anos apresentam alguma insatisfação sendo que 11% discordam e 3% discordam totalmente. Por fim, os colaboradores que estão na organização entre os 11 e os 20 anos também apresentam alguma insatisfação na medida em que 4% discorda e 1% discorda totalmente.

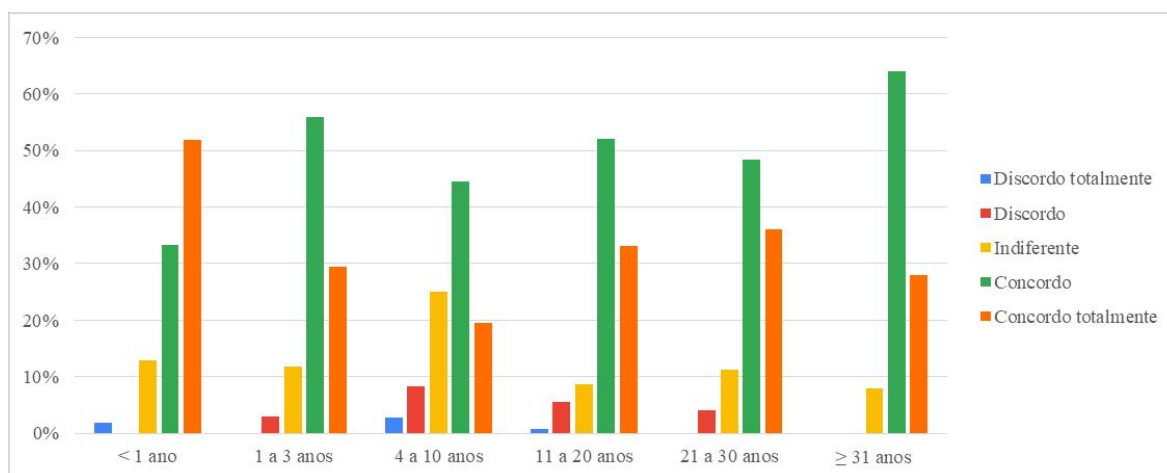
**Gráfico 27 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Clima organizacional**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à comunicação do líder, vamos de seguida analisar o gráfico 28 onde conseguimos fazer uma análise desta variável de acordo com a antiguidade dos colaboradores. De destacar a antiguidade compreendida entre os 4 e os 10 anos no qual temos colaboradores satisfeitos (44% concorda e 19% concorda totalmente) e insatisfeitos sendo que cerca de 8% discorda, 3% discorda totalmente e 25% é indiferente. Para além disto, quem está há menos de um ano na organização apresenta resultados muito positivos sendo que 52% concorda totalmente e 33% concorda. Não obstante, cerca de 2% dos colaboradores há menos de um ano discordam totalmente.

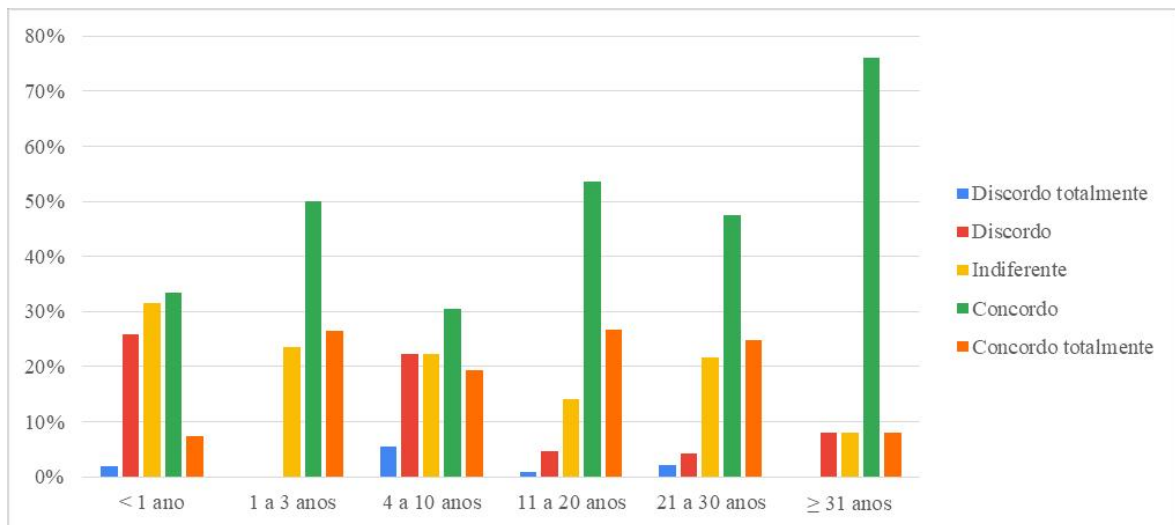
**Gráfico 28 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Comunicação do líder**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à integração organizacional e cruzando esta com a antiguidade dos colaboradores (gráfico 29) é notório uma satisfação dado a percentagem elevada de respostas positivas. Não obstante, torna-se relevante analisar quem está na organização há menos de um ano uma vez que através do gráfico 29 conseguimos perceber que existem alguns colaboradores insatisfeitos, ou seja consideram que não têm um papel significativo na organização onde 2% destes colaboradores discorda totalmente, 26% discorda, 31% considera indiferente, 33% concorda e 7% concorda totalmente. Por fim, importa também perceber e o que acontece na antiguidade entre os 4 e os 10 anos dado que apresentam respostas menos positivas onde 6% discorda totalmente, 22% discorda, 22% considera indiferente, 31% concorda e 26% concorda totalmente.

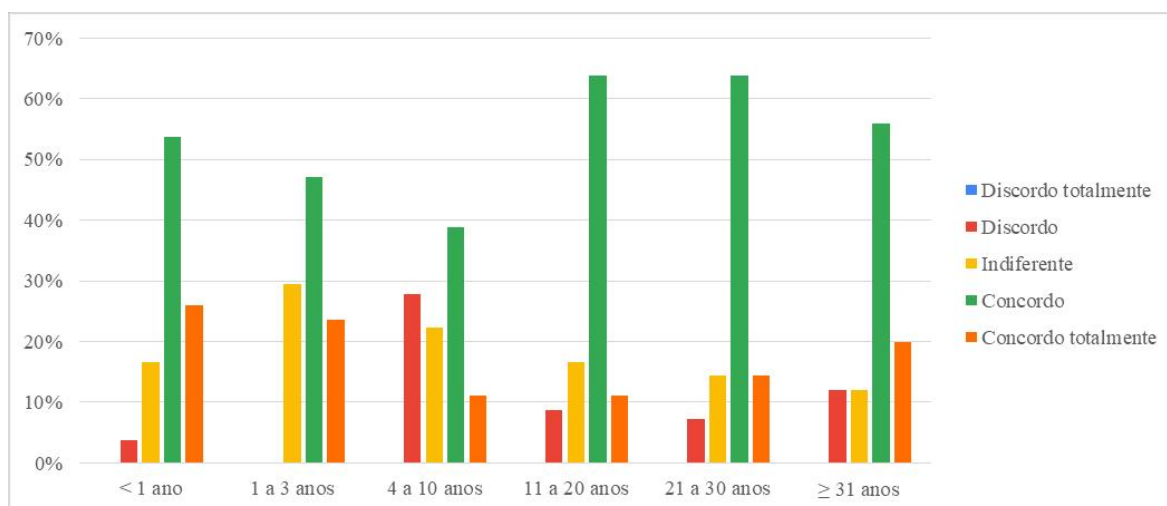
**Gráfico 29 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Integração organizacional**



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 30, é apresentado o cruzamento entre as variáveis “antiguidade” e qualidade dos media onde a grande maioria das respostas é muito positiva sendo que não existe respostas de discordo totalmente. Para além disto, 28% dos colaboradores que estão na organização entre os 4 e os 10 anos discorda, ou seja não considera que os conteúdos divulgados pelos meios de informação vão ao encontro das suas necessidades. De ressaltar também quem está na organização há mais de 31 anos onde observamos que 12% destes colaboradores discorda e 12% é lhes indiferente.

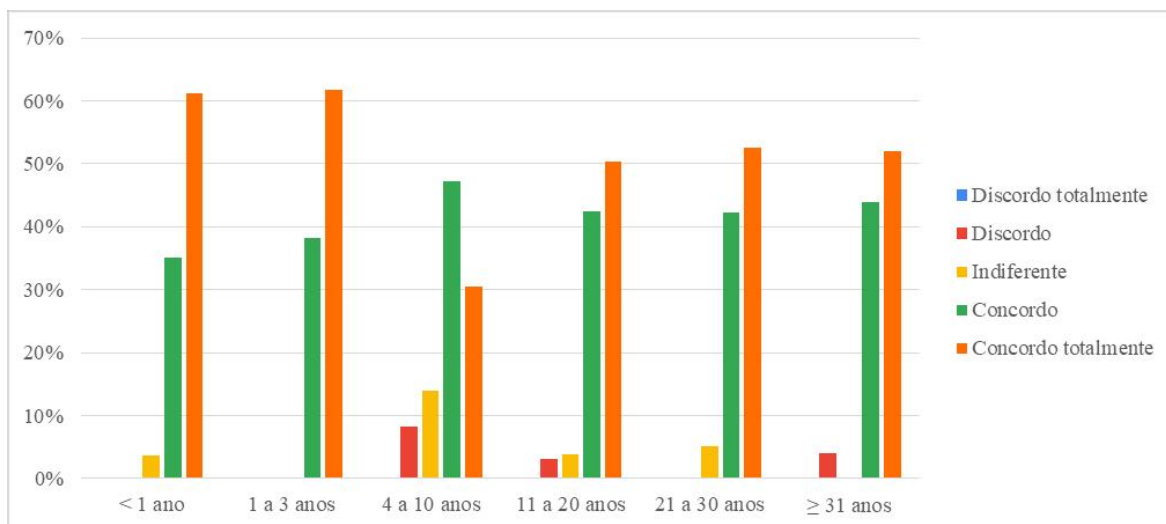
**Gráfico 30 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Qualidade dos media**



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao cruzamento entre as variáveis “antiguidade” e comunicação entre colaboradores apresentado no gráfico 31 é evidente uma clara satisfação pela grande maioria dos colaboradores uma vez que as respostas de concordo totalmente são na sua grande maioria as que se destacam mais. Para além disto, não se obtiveram resultados de discordo totalmente. Isto significa que a grande maioria dos colaboradores da Altice Portugal têm uma boa relação com os seus colegas de trabalho.

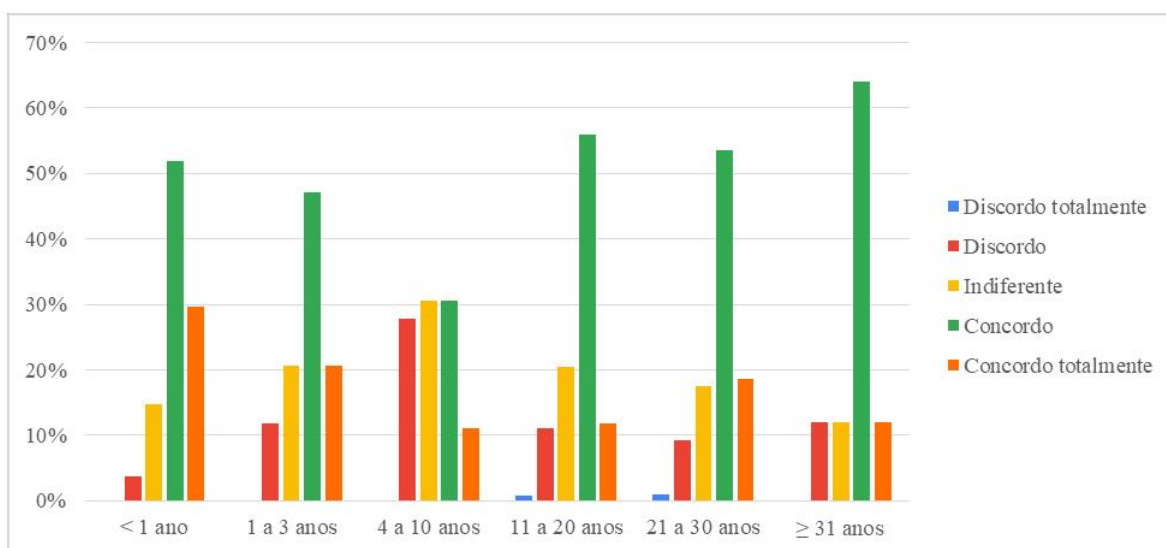
**Gráfico 31 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Comunicação entre colaboradores**



Fonte: Elaboração própria

De seguida, no gráfico 32 procedeu-se ao cruzamento dos dados entre as variáveis “antiguidade” e informação organização, mais especificamente perceber se os conteúdos gerados pela comunicação interna são adequados a todos os colaboradores. Desta forma, através do gráfico em baixo observa-se que grande parte das respostas são de concordo. Contudo, evidenciam-se também alguns picos de respostas negativas. Isto acontece maioritariamente em quem se encontra na organização entre os 4 e os 10 anos onde 28% destes discorda e 31% considera indiferente. Para além disto, evidencia-se também em todo o gráfico uma percentagem significativa de respostas indiferentes o que significa que para alguns colaboradores os conteúdos gerados pela comunicação interna são indiferentes.

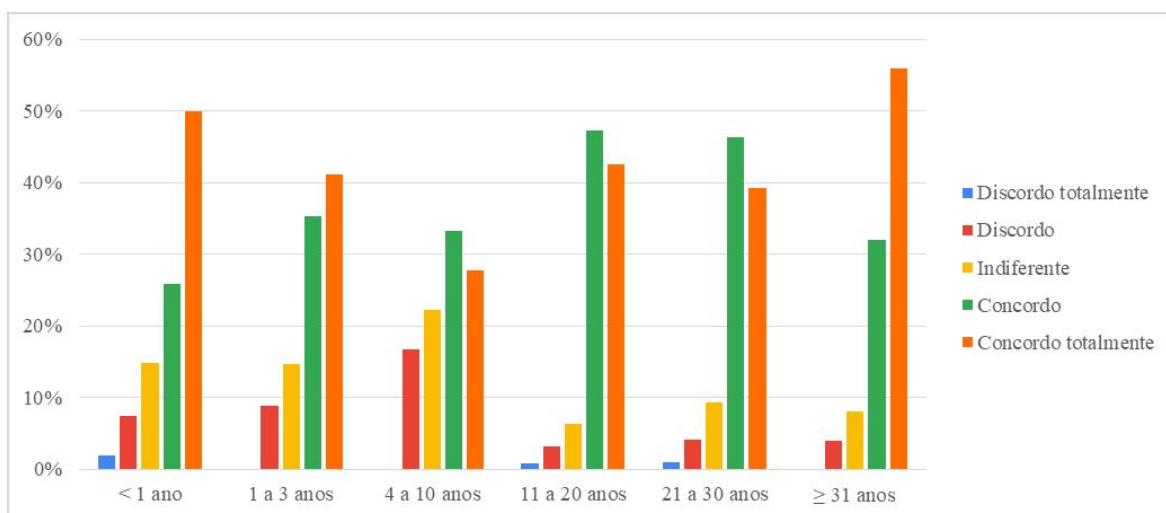
**Gráfico 32 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Informação organizacional**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao cruzamento entre as variáveis “antiguidade” e comunicação do subordinado, observa-se através do gráfico 33 respostas maioritariamente positivas sendo que a maioria dos colaboradores apresenta respostas de concordo e concordo totalmente, ou seja a maioria destes sente que pode comunicar abertamente com a sua chefia sobre qualquer assunto pois confia nela. Por fim, torna-se pertinente analisar quem está na organização há menos de um ano para percebermos a sua relação com a chefia em tão pouco tempo. Destes, 50% concorda totalmente, 26% concorda, 15% concorda, 7% discorda e 2% discorda totalmente.

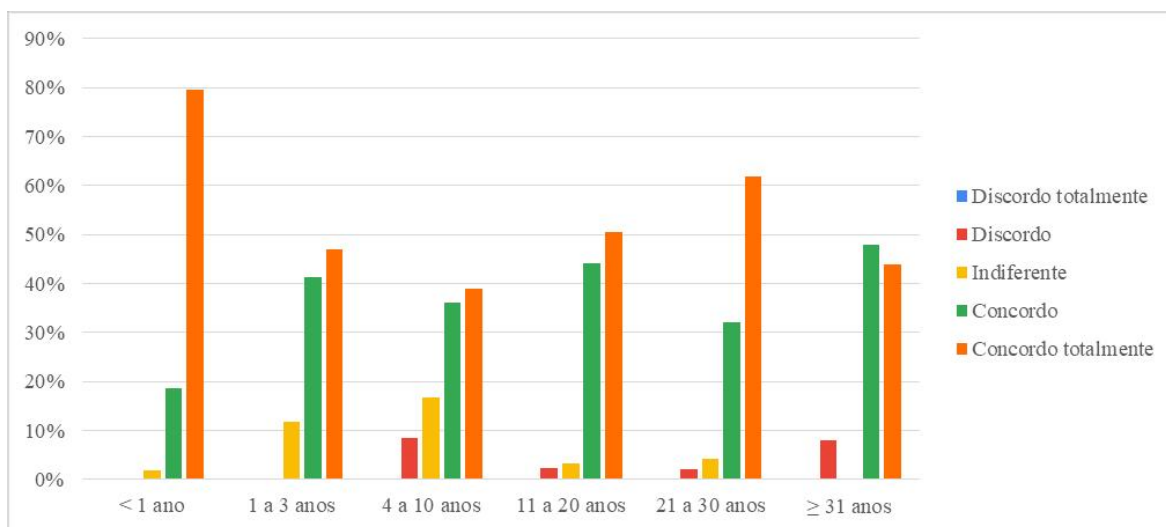
**Gráfico 33 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Comunicação do subordinado**



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 34 apresenta o cruzamento entre as variáveis “antiguidade” e *feedback* pessoal onde se pretende analisar a afirmação “considero o *feedback* um aspecto bastante importante para melhorar o meu desempenho” mediante a antiguidade dos colaboradores na organização. Desta forma, podemos concluir que a grande maioria dos colaboradores se sente satisfeito e considera o *feedback* uma ferramenta muito importante. De destacar os 80% de respostas “concordo totalmente” em quem se encontra na organização há menos de um ano.

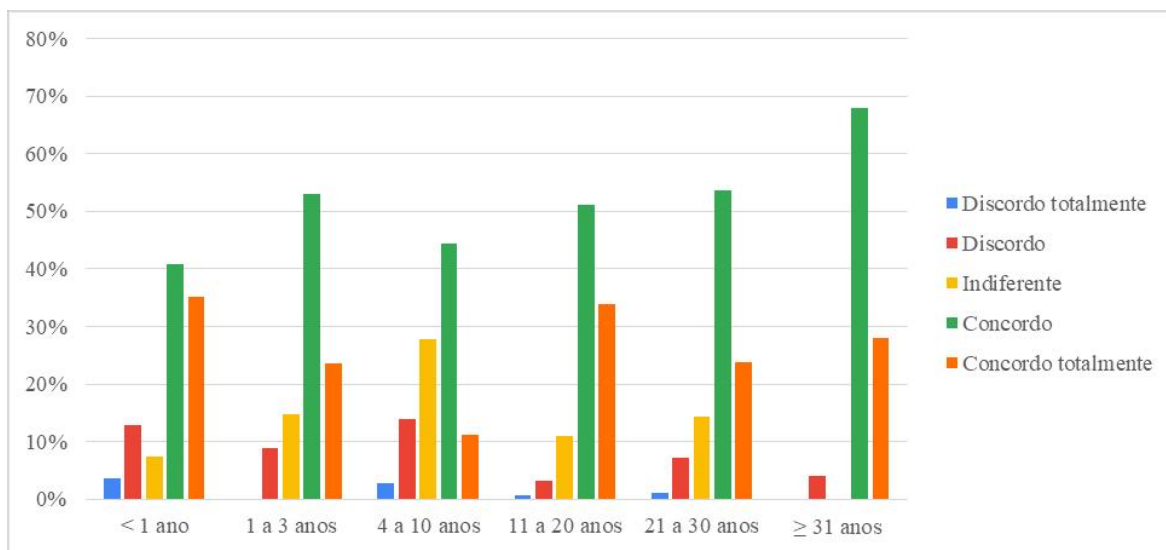
**Gráfico 34 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e *Feedback* pessoal**



Fonte: Elaboração própria

De seguida, no gráfico 35 é apresentado o cruzamento entre as variáveis “antiguidade” e a primeira dimensão do *engagement* – o vigor. Esta dimensão pretende analisar a motivação dos colaboradores. Desta forma, observa-se através do gráfico que a maioria dos colaboradores está satisfeito no trabalho. Contudo, quem está na organização há menos de 10 anos apresenta alguns resultados de discordo e discordo totalmente.

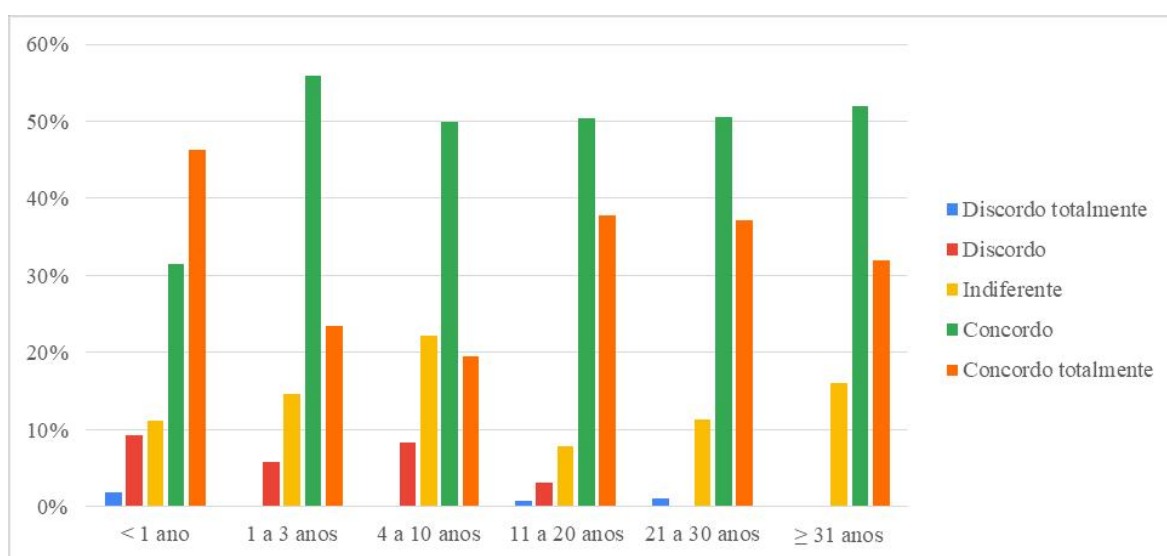
**Gráfico 35 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Vigor**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao gráfico 36, observa-se o cruzamento da segunda dimensão do *engagement* – absorção – com a “antiguidade” dos colaboradores, onde se pretende avaliar se o trabalho dos colaboradores os desafia e se gostam do mesmo. Assim, é visível no gráfico seguinte que a grande maioria das respostas são de concordo e concordo totalmente o que significa que existe uma satisfação global para com seu trabalho. De destacar que à medida que a antiguidade aumenta obtemos mais resposta de concordo e concordo totalmente.

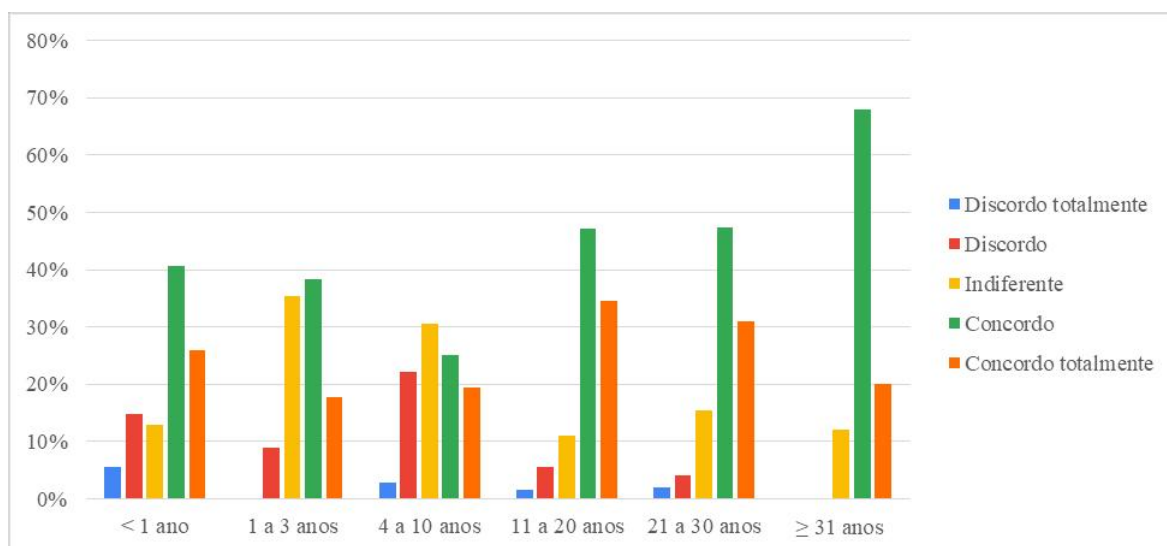
**Gráfico 36 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Absorção**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao gráfico 37 é apresentado o cruzamento da última dimensão do *engagement* – dedicação - com a variável “antiguidade”. Neste gráfico pretendemos avaliar a seguinte afirmação mediante a antiguidade dos colaboradores: “sinto que o tempo passa a correr quando estou a trabalhar”. Mediante observação e apesar de não termos percentagens elevadas de respostas concordo e concordo totalmente, a grande maioria das pessoas concorda com esta afirmação. Contudo, quem se encontra na organização há menos de 10 anos apresenta alguma insatisfação sendo que 15% dos colaboradores há menos de 1 ano discorda, 9% entre os 1 e os 3 anos discorda e 22% entre os 4 e os 10 anos discorda.

**Gráfico 37 - Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade” e Dedicção**



Fonte: Elaboração própria

#### 4.4. Reflexões sobre os resultados e validação das hipóteses em investigação

Após a revisão de literatura e ao longo da investigação foi possível confirmar o papel fundamental que o *engagement* desempenha para o sucesso das organizações. Desta forma, decidiu-se estudar a relação entre esta variável e a comunicação interna aplicando um modelo de elaboração própria que retrata a correlação existente entre os modelos de Clampitt & Downs (1993) e Schaufeli & Bakker (2003).

De acordo com os dados recolhidos através do inquérito por questionário, é possível descrever a comunicação interna da Altice Portugal de acordo com as oito dimensões avaliadas (Clampitt & Dows, 1993):

- i) A grande maioria dos colaboradores da Altice Portugal consideram que a comunicação é justa, que existe um bom clima organizacional e que se identificam com a missão, visão e valores – clima organizacional.
- ii) Os colaboradores consideram que, na sua grande maioria, as chefias escutam de forma ativa os subordinados e que estes são orientados de forma construtiva - comunicação do líder.
- iii) Os colaboradores sentem-se, maioritariamente, envolvidos nos processos organizacionais e consideram que têm um papel significativo na organização – integração organizacional.
- iv) Em média, os colaboradores consideram que os meios utilizados pela organização para a difusão de informação são os mais apropriados. Para além disto, identificam-se, maioritariamente, com a estrutura, imagem e conteúdos da intranet (My Altice) – qualidade dos media.
- v) Os colaboradores consideram, maioritariamente, que as relações entre colegas são verdadeiras e positivas – comunicação entre colaboradores.
- vi) Na sua grande maioria, os colaboradores consideram que são informados atempadamente sobre as medidas implementadas na organização e consideram ainda que a comunicação interna é eficiente e os conteúdos gerados pela mesma são adequados – informação organizacional.
- vii) Os colaboradores, maioritariamente, sentem que podem confiar na sua chefia bem como comunicar abertamente com a mesma, não hesitando pedir ajuda quando existe um problema – comunicação do subordinado.

- viii) Os colaboradores concordam, maioritariamente, não só que é importante a receção de *feedback*, como também a importância do mesmo para a melhoria do seu desempenho – *feedback* pessoal.

Relativamente à variável dos níveis de *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003) e à recolha de dados das três dimensões do estudo, conclui-se que:

- i) Os colaboradores apresentam, na sua grande maioria, níveis positivos de motivação no trabalho e, por sua vez, vontade em ir trabalhar – vigor.
- ii) Os colaboradores consideram que o trabalho que realizam os inspira e que tem um propósito – dedicação.
- iii) Os colaboradores estão felizes com o trabalho que realizam e têm a perceção de que o tempo passa a correr quando estão a trabalhar – absorção.

Tendo em conta toda a análise elaborada relativa às variáveis do *engagement* e comunicação interna irá proceder-se já de seguida à validação, ou não, das seguintes hipóteses em investigação:

A primeira hipótese em investigação, **“a comunicação interna influencia positivamente os níveis de *engagement* dos colaboradores da Altice Portugal”** teve como base o bloco 9 de questões do inquérito por questionário que incidiu sobre a dimensão do *engagement*, nomeadamente as variáveis vigor, absorção e dedicação. Os resultados apurados quanto aos níveis de *engagement* foram resultados positivos que nos demonstraram que os colaboradores estão *engaged* para com a organização e que vão ao encontro da literatura apresentada nesta investigação. Na entrevista realizada a Florência Cima (Anexo B) a mesma refere dois exemplos de comunicação interna que influenciam positivamente os níveis de *engagement* dos colaboradores, nomeadamente o *Get Social by Sociabble* e o Programa de Embaixador. O primeiro transforma os colaboradores em verdadeiros embaixadores, na medida em que nesta plataforma têm acesso a todas as publicações nas redes sociais feitas pela organização e que podem ser publicadas nas redes sociais dos próprios colaboradores. O segundo, e como o nome indica, o colaborador torna-se embaixador da marca MEO e sempre que vender o serviço a um amigo e/ou familiar receberá um incentivo.

Passando agora à segunda hipótese em investigação, **“os colaboradores que demonstram maiores níveis de satisfação para com a comunicação interna existente na Altice**

**Portugal manifestam níveis mais elevados de *engagement***” foram analisados o bloco 1 e o bloco 9 de questões do inquérito por questionário, que representam respetivamente o clima organizacional e os níveis de *engagement*. Em ambos os blocos é perceptível a satisfação que os colaboradores apresentam não só na forma como avaliam a comunicação interna como também nos seus níveis de *engagement* - vigor, absorção e dedicação. Na entrevista realizada à Dra. Graça Rebocho a mesma refere que

“A Comunicação Interna assume um papel fundamental nas organizações. Podem existir políticas de Recursos Humanos muito criativas, diferenciadoras e muito bem desenhadas, mas se não forem bem comunicadas não servem de nada (...) igualmente importante a parte das recompensas intrínsecas e onde posso incluir a questão da Comunicação. É por isso que quando e sempre que os Recursos Humanos têm alguma nova iniciativa para comunicar, seja ao nível da Responsabilidade Social, ao nível da atribuição por exemplo, de mais um dia de férias ou ao nível de majoração de dias para a parentalidade, tudo isto é comunicado internamente. Os colaboradores têm que saber quais são as políticas, quais são as iniciativas da sua organização e, mais ainda, como é o caso da Altice Portugal, sempre que possível, interagir com a Comunicação Interna.” (ver Anexo A).

Por fim, quanto à terceira hipótese, **“as iniciativas de comunicação interna da Altice Portugal detêm um impacto positivo nos níveis de *engagement* dos seus colaboradores”** foram analisados os blocos 4, 6 e 9 que correspondem respetivamente à qualidade dos media da Altice Portugal, à informação que é transmitida pela organização, nomeadamente pelo departamento de Comunicação Interna e o último bloco – os níveis de *engagement*. Em todos eles os colaboradores apresentam níveis positivos o que significa que estão satisfeitos com as iniciativas de comunicação interna, sejam elas os meios utilizados para a difusão de informação com particular destaque para a My Altice, seja para os conteúdos que são gerados a partir da mesma. Para além disto, nas entrevistas realizadas (Anexo A e B) foi possível observar que existem diversas iniciativas de comunicação interna que influenciam positivamente os níveis de *engagement* dos colaboradores, nomeadamente os REM, o Programa de Embaixadores, os passatempos, os *castings*, os *open awards*, o almoço com, entre outras.

Desta forma, e após uma análise de todos os dados apurados podemos concluir que as três hipóteses em investigação foram validadas o que significa que a comunicação interna da Altice Portugal influencia positivamente os níveis de *engagement* dos seus colaboradores.

## Conclusão

No decorrer desta investigação procurou-se analisar se a comunicação interna detém influência nos níveis de *engagement* dos colaboradores tendo como organização em estudo a Altice Portugal.

Para tal, foi elaborado um enquadramento teórico que teve como base conceitos muito pertinentes para o estudo, como Liderança, Gestão de Pessoas, Motivação, Satisfação Organizacional, Comunicação Interna e *Engagement*. Assim, foi importante não só compreender todos estes conceitos como também a relação existente entre alguns deles, nomeadamente perceber qual o impacto que a comunicação interna tem no *engagement* dos colaboradores. Para este efeito, foi necessário utilizar uma metodologia mista que engloba a aplicação de um inquérito por questionário, bem como a realização de entrevistas exploratórias e análise documental.

Na análise dos resultados obtidos através do inquérito por questionário foi possível validar as três hipóteses em investigação. No seu todo, os colaboradores da Altice Portugal apresentam níveis de *engagement* positivos e consideram relevante a comunicação interna.

Importa também destacar alguns pontos mencionados nas entrevistas exploratórias realizadas que revelam a importância da comunicação interna no *engagement* dos colaboradores. No decorrer da entrevista com a Dra. Graça Rebocho, Diretora de Recursos Humanos, (ver anexo A) foi evidente a importância que a comunicação interna tem na hora de informar. Também Florência Cima, Gestora de Projetos de Comunicação Interna, refere que “a comunicação existe para informar, alinhar, mobilizar, motivar, incentivar, alertar e envolver os colaboradores” (ver anexo B).

No que diz respeito a pistas futuras de investigação, seria interessante obter mais dados de caracterização, nomeadamente qual o cargo que cada colaborador ocupa na empresa, bem como a que direção pertence. Para além disto, seria também relevante realizar uma análise pelas diversas regiões onde estão localizados os diversos escritórios, uma vez que a Altice Portugal está presente em todo o Portugal Continental.

Por fim, torna-se evidente que a comunicação interna assume um papel crucial na geração de *engagement* dos colaboradores de uma organização e, para tal, é necessário conhecer todas as pessoas e questioná-las, por forma a se desenvolverem iniciativas que possam ir ao

encontro das suas necessidades. Não obstante, torna-se também importante realçar que o estudo em causa contribui, não só para o campo académico, como também organizacional uma vez que a Altice Portugal poderá utilizar os resultados obtidos nesta investigação, através do inquérito por questionário, para desenvolver estratégias que pretendam continuamente melhorar e desenvolver os níveis de *engagement* dos seus colaboradores.

## Referências bibliográficas

Akers, K.L. (2018), “Leading after the boom: developing future leaders from a future leader’s perspective”, *Journal of Management Development*, Vol. 37, No. 1, pp. 2-5.

Albrecht, L. S. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. USA: Edward Elgar

Altice Portugal (2021), Consultado a 21 de novembro de 2021 acessado em <https://www.telecom.pt/pt-pt/a-pt/Paginas/historia.aspx>

Altice Portugal (2021a), Consultado a 21 de novembro de 2021 acessado em [https://conteudos.telecom.pt/Documents/PT/sustentabilidade/Relatorio\\_Sustentabilidade\\_2020\\_20\\_setembro\\_2021.pdf](https://conteudos.telecom.pt/Documents/PT/sustentabilidade/Relatorio_Sustentabilidade_2020_20_setembro_2021.pdf)

Amdan S, Rahman RA, Shahid SAM, Bakar SA, Khir MM, Demong NAR (2016). The role of extrinsic motivation on the relationship between office environment and organisational commitment. *Proc Econ Fin* 37:164–169. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30108-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30108-3)

Argenti, P. (1996). Corporate Communication as a discipline: Toward a definition. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 73-97.

Argenti, P. (1998). Strategic employee communications. *Human Resources Management*, 37(3-4), 199-206.

Armstrong, M. (2021). *Armstrong’s handbook of strategic human resource management: Improve business performance through strategic people management*. 7<sup>th</sup> ed. United States: Kogan Page

Bancaleiro, J. (2001). *Cultura e Clima Organizacional*, in *Gestão de Talentos – 14 olhares sobre a gestão de pessoas*, Cascais: Editora Pergaminho, Lda.

Barreto, M. (2001). *Qualidade e Recursos Humanos*, in *Gestão de Talentos – 14 olhares sobre a gestão de pessoas*, Cascais: Editora Pergaminho, Lda.

Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*.

Brandão, N. & Portugal, M. (2015). “A Comunicação Interna e o IntraEmpreendedorismo” in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, Coleção Desafios da Globalização, Vol. 5, Lisboa, Escolar Editora, pp. 149-175.

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.

Brann, A. (2015). *Engaged* (1<sup>a</sup> ed.). New York: Palgrave Macmillan

Brown, D., Hirsh, W. & Reilly, P. (2019) *Strategic Human Resource Management: Case Studies and Conclusions: from HR Strategy to Strategic People Management*, <https://www.employment-studies.co.uk/resource/strategic-humanresource-management-practice-case-studies-and-conclusions> (archived at <https://perma.cc/L9R9-YQ9P>)

Bruce, A. (2003). *How to Motivate Every Employee: 24 Proven Tactics to Spark Productivity in the Workplace*. United States: McGraw Hill

Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações Dom Quixote

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro: Elsevier

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Manole

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.

Devi, V. R. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3 – 4. Doi: 10.1108/09670730910940186

Dias, A., Varela, M. & Costa, J. (2013). *Excelência Organizacional*. 1<sup>a</sup> Edição. Lisboa: bnomics

- Figueiredo, C. (2001). Como vencer a corrida pelo talento, in *Gestão de Talentos – 14 olhares sobre a gestão de pessoas*, Cascais: Editora Pergaminho, Lda.
- Foss, A. & Littlejohn, S. (2009) *Encyclopedia of communication theory*. United States: SAGE
- Francisco, A. (2001). *Gestão de Competências*, in *Gestão de Talentos – 14 olhares sobre a gestão de pessoas*, Cascais: Editora Pergaminho, Lda.
- Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2 ed.). São Paulo: Atlas
- Gillis, T. (2006). Integrating employee communications media. Em T. Gillis, *The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership* (pp. 257-267). São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders: The Emotional Intelligence of Leaders. *Leader to Leader*, 1998(10), 20–26. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981008>
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? In *Harvard Business Review*
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard & McKee, Annie, (2007). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*. 3ª ed., Gradiva.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruller, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1:1, 3-35. <http://dx.doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, P. & Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais: Guia Prático do Estudante*. Lisboa: Pactor
- Hogan, R., Curphy, G. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, v. 49, n. 6, pp. 493-504.
- Howell, A. (2017). Engagement starts at the top: the role of a leader's personality on employee engagement. *Strategic HR Review*, 16 (3). Doi: 10.1108/SHR-03-2017-0017
- Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humans*. Lisboa: Instituto Piaget.

Ilharco, Fernando (2013). Mourinho: Liderança, Trabalho em equipa e Excelência profissional. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692- 724.

Kotter, J. (1990). What Leaders really do, in Harvard Business Review

Macey, H. W., Schneider, B., Barbera, M. K. & Young, A. S. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. United States: Wiley-Blackwell

Marciano, L. Paul. (2010). *Carrots and Sticks don't work: Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of Respect*. United States: McGraw-Hill.

Marques, J. (2001). A Inteligência Emocional e a Gestão, in Gestão de Talentos – 14 olhares sobre a gestão de pessoas, Cascais: Editora Pergaminho, Lda.

Maslow, H. A. (1970). Motivation and Personality. New York: Harper & Row

May, D. et al. (2004). The psychological conditions of meaningfulness safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11- 37.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. J. Sluyter, Emotional Development and Emotional Intelligence (pp. 3-31). New York: Basic Books.

McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), 16 – 19. Doi: 10.1108/14754390780001011

Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or no to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66, pp. 2163-3170.

- Mishra, K. et al. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communications*, 51(2), 183- 202.
- Neiva, Filipa. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Revista Media & Jornalismo*, 18(33), 61-73.
- Northouse, P.G. (2019), *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed., Sage, London.
- Omena, M. & Peixoto, A. (2010). Inteligência Emocional x Liderança, in *Olhares Plurais: Revista Eletrónica Multidisciplinar*, Vol.1, nº2.
- Paul, C. (2011). *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*. USA: Praeger
- Penna. (2007). Meaning at work – Research Report. Penna. Obtido de [https://www.ciodevelopment.com/wp-content/uploads/2011/10/2006-10-08-08-36-31\\_Penna-Meaning-at-Work-Report.pdf](https://www.ciodevelopment.com/wp-content/uploads/2011/10/2006-10-08-08-36-31_Penna-Meaning-at-Work-Report.pdf) a 27 de junho de 2021.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª ed. Lisboa: Gradiva
- Rajesh, S. (2016). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations. *Journal of Education for Library and Information Science*, 57(2), 197-206.
- Robbins, S. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson
- Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Organizational Behavior* (18 ed.). United States of America: Pearson Education.
- Rowland, N. (2016). What makes a good leader? *Dental Nursing*, 12, 350–351. Doi: 10.12968/denn.2016.12.6.350
- Rožman M, Treven S, Čančer V (2017) Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Bus Syst Res J* 8:14–25. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0013smi.1365>

- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: Evolução e Atualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), 179-194.
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality, 9(3) in Salovey, P., M. A. Brackett, et al. (2004). *Emotional intelligence: Key Reading on the Mayer and Salovey*. New York: Dude Publishing.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale – Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unite – Utrech University.
- Schaufeli, W., Salavona, M., González, V. & Arnold, B. (2002). The measure of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71- 92.
- Teixeira, Sebastião (2013). *Gestão das organizações*. 3ª Edição. Lisboa: Escolar Editora
- Thomas, W. K. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Berrett Koehler
- Thornton, G., Mansi, V., Carramenha, B. & Cappellano, T. (2019). *Strategic Employee Communication: Building a Culture of Engagement*. Switzerland: Palgrave MacMillan.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9>
- Verčič, A., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328- 346.
- Yulk, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leader: Are they different? in *Harvard Business Review*

# Anexos

## **Anexo A - Transcrição da entrevista exploratória realizada a Graça Rebocho, Diretora de Recursos Humanos da Altice Portugal**

### 1. Qual a importância que a Gestão de Pessoas assume no negócio da Altice Portugal?

Tendo em conta que as empresas funcionam com pessoas, é essencial ter, em cada momento, um quadro de Recursos Humanos adaptado às necessidades das organizações. O perfil adequado dos colaboradores em cada situação é fundamental. Se estivermos, por exemplo, a desenvolver um novo produto é necessário ter mais colaboradores com um perfil nas áreas de engenharia. Por outro lado, se estivermos numa fase de crescimento de serviços, como é o caso da empresa Intelcia dentro do Grupo Altice, na qual predomina a função de atendimento/*back office*, é outro perfil completamente diferente. Em suma, em cada momento temos que perceber qual a necessidade da organização para adaptar o perfil dos seus colaboradores. Não obstante a importância das competências técnicas, naturalmente que procuramos ter colaboradores motivados e envolvidos, pelo que o seu acompanhamento e *feedback* assíduo deve ser uma prática na Gestão de Pessoas.

### 2. E como se interliga com outras áreas nomeadamente com a Comunicação Interna?

A Comunicação Interna assume um papel fundamental nas organizações. Podem existir políticas de Recursos Humanos muito criativas, diferenciadoras e muito bem desenhadas, mas se não forem bem comunicadas não servem de nada. Isto porque os colaboradores podem não as entender, portanto se não as entendem não há justiça interacional. E, não havendo esta perceção de justiça por parte dos colaboradores, as políticas não terão o impacto desejado. Não é só a remuneração que importa. É igualmente importante a parte das recompensas intrínsecas e onde posso incluir a questão da Comunicação. É por isso que quando e sempre que os Recursos Humanos têm alguma nova iniciativa para comunicar, seja ao nível da Responsabilidade Social, ao nível da atribuição por exemplo, de mais um dia de férias ou ao nível de majoração de dias para a parentalidade, tudo isto é comunicado internamente. Os colaboradores têm que saber quais são as políticas, quais são as iniciativas da sua organização e, mais ainda, como é o caso da Altice Portugal, sempre que possível, interagir com a Comunicação Interna. Desta forma, podem contribuir dando *feedback*, o qual é importante para melhorar a nossa comunicação. Portanto, a comunicação interna em

termos de Recursos Humanos é fundamental. De salientar também que a DRH se interliga com todas as áreas da organização, quer diretamente com os colaboradores afetos a cada área quer com as suas chefias. Nesta interligação saliento o papel dos HRBP – *HR Business Partner*, que assumem uma função de consultoria para todos os temas de RH.

3. A inovação é um dos pilares estratégicos da Altice Portugal. Que boas práticas destaca como sendo as mais inovadoras ao nível da Gestão de Pessoas?

Ao nível de Gestão de Pessoas creio que a Altice Portugal se destaca pelas suas práticas de Proximidade e de Responsabilidade Social. Em termos do modelo de carreiras, por exemplo, não é melhor nem pior do que as outras organizações. Ao nível da política salarial, há aspetos positivos e aspetos a melhorar, procurando acompanhar sempre o mercado e garantir a equidade externa, mas também a equidade interna, através da análise e graduação de funções, ação esta que está neste momento em curso, sobretudo porque sentimos necessidade de acompanhar, de perto, as funções mais críticas, designadamente IT. O que eu acho distingue a Altice Portugal são as diversas iniciativas que visam a Proximidade com os seus colaboradores. Eu não conheço nenhuma empresa, por muito bons “pagadores” que sejam e com certeza que há empresas que pagam melhor do que nós, que tenha uma política de recompensas mais vantajosa do que a nossa. Não conheço nenhuma com uma política de Responsabilidade Social como a nossa. A Altice Portugal tem um pacote de iniciativas que não é só para o colaborador, mas engloba, também, os seus filhos, que são aqueles seres que tanto impacto têm na vida pessoal dos seus progenitores. Portanto, se as empresas investirem em iniciativas que promovam o bem-estar do colaborador, o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, é meio caminho andado para que os colaboradores se sintam mais ligados à organização, mais envolvidos e mais próximos. E, por isso, nós temos uma política muito desenvolvida com diversas iniciativas, desde os dias de férias adicionais, o dia do aniversário e prenda associada, as festas, as bandas, as bolsas de estudo para os filhos dos colaboradores, os estágios, os prémios escolares, as colónias de férias, entre muitas outras. Todas estas iniciativas promovem o equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar dos nossos colaboradores.

4. O que acha que, particularmente, torna uma empresa atrativa para trabalhar?

A Altice Portugal é uma empresa reconhecida no mercado como um grande empregador, que, como já referi anteriormente, possui uma política de Responsabilidade Social assinalável, não só a nível interno, como externo, designadamente a nível da sua Fundação, cuja missão visa contribuir para um maior equilíbrio da sociedade, sobretudo das populações mais vulneráveis. Para além disto, temos vindo a desenvolver diversas iniciativas ao nível do *employer branding* procurando envolver os estudantes e as Universidades, pois é através desta proximidade que poderemos aspirar a recrutar o talento, tão necessário nas organizações. Gostaria também de salientar o nosso empenho ao nível da saúde dos colaboradores, assumindo aqui a ACS – Associação de Cuidados de Saúde, um papel crucial, abrangendo, também, os filhos dos nossos colaboradores. O investimento que fazemos ao nível do desenvolvimento dos colaboradores, seja através de ações de formação, seja através da participação em projetos estruturantes, contribui, também para a nossa atratividade.

5. O que mais a fascina na Gestão de Pessoas e que a mantém motivada no seu dia-a-dia?

Estou em Gestão de RH há 22 anos e o que mais me fascina é quando as pessoas agradecem por ter alguém que as ouve e se preocupa verdadeiramente com o seu bem-estar. Não sou melhor nem pior do que outros. Tenho o meu perfil e acho que todas as pessoas, mesmo as que dizem que não ligam, gostam de receber um *feedback* e se for um *feedback* positivo e franco, melhor ainda. E eu como tenho recebido um *feedback* positivo pela minha proximidade com as pessoas, e por saber ouvir e escutar mais do que ouvir, é isso que me motiva muito a nível de Recursos Humanos. Às vezes nesta profissão temos de dar notícias, não é menos positivas é más mesmo. Mas para dar uma notícia má é preciso sabê-la dar e é esse o *feedback* que tenho recebido - “olhe deu-me uma notícia má que vai impactar na minha vida profissional e pessoal, mas deu-ma da melhor forma possível com respeito e verdade” - e quando recebo o *feedback* das pessoas isso dá-me muito animo para continuar.

6. De que forma a Altice Portugal potencia o *engagement* dos seus colaboradores?

Eu acho que já referi isso de certa forma quando falo nas medidas de Proximidade e Responsabilidade social. Se falarmos de Responsabilidade Social falamos mais na qualidade

de vida, no equilíbrio entre a vida pessoal, profissional e familiar, mas a nível do *engagement* eu vejo outras medidas também igualmente importantes como é o caso dos REM, uma medida cujo objetivo é o de premiar o mérito, com impacto na motivação intrínseca porque se trata de um reconhecimento, mas, em simultâneo, funcionando como uma recompensa extrínseca, porque se traduz num ganho monetário. Este reconhecimento tem um valor associado de 200€ e é atribuído, em cada momento, pelo Diretor a qualquer colaborador que se destaque por algum projeto/atividade/comportamento. Esta é uma iniciativa relativamente recente, que começou em meados 2019. Constitui uma forma de envolvimento dos colaboradores e, muitas vezes, pequenas iniciativas fazem a diferença na vida das pessoas. Também ao nível do *engagement* volto a salientar o papel da comunicação, desde as mensagens do CEO, por email, por sms, na intranet, até à atualização de notícias sobre a nossa empresa, novos negócios, novos clientes, que diariamente são disponibilizadas na nossa plataforma MyAltice. Gostaria ainda de referir uma iniciativa que gosto particularmente: as *Open Stars*. Cada trabalhador dispõe de 12 “estrelas” por ano para premiar os colegas que se destaquem por alguma razão profissional e/ou comportamental. Essa atribuição da *Open Star* fica visível para toda a organização na MyAltice, pelo que esta iniciativa, na minha opinião, tem um forte peso enquanto recompensa motivacional.

7. Na sua opinião, do que é que depende o *engagement* dos colaboradores?

Depende de muita coisa, como por exemplo o sentimento de pertença, a satisfação para com a função que desempenha, o reconhecimento, a motivação, o espírito de equipa e, saliento, o sentimento de justiça organizacional, seja ao nível dos processos, do tratamento de cada um e da forma como a empresa comunica. A equipa com quem se trabalha e, também, o relacionamento com a chefia são fatores muito relevantes. Vários colaboradores vão-se embora das organizações pelo relacionamento com as chefias. Aliás nós fazemos entrevistas de saída e são vários aqueles que referem o descontentamento com o quadro retributivo, mas muitos referem o próprio relacionamento com as chefias e o seu tipo de liderança. Não obstante a importância de todas as políticas desenvolvidas pela Empresa, há colaboradores que têm um perfil difícil de contentar. O sentirem-se motivados e envolvidos com a organização depende, também, de quererem eles próprios estar motivados.

## **Anexo B – Transcrição da entrevista exploratória realizada a Florência Cima, Gestora de Projetos de Comunicação Interna da Altice Portugal**

### 1. Quais são as principais apostas da Altice Portugal ao nível da Comunicação Interna?

A aposta da Altice Portugal na Comunicação Interna tem como principal objetivo não só informar como também motivar, formar e envolver os seus colaboradores. Comunicar é uma ferramenta de gestão e é fundamental para a estratégia de qualquer empresa. É através da comunicação que se transmite a estratégia, missão, visão e valores de uma organização. Desta forma, uma das ferramentas que utilizamos para transmitir esta informação é a nossa intranet – a myaltice. É através dela que informamos, celebramos momentos, envolvemos pessoas e lançamos desafios. A myaltice aproxima os seus colaboradores dando-lhes a possibilidade de se fazer ouvir manifestando a sua opinião sobre as notícias, gostando ou deixando os seus comentários. Para além disso, um dos pilares estratégicos da Altice Portugal é a proximidade junto dos seus colaboradores e, nesse sentido, temos vindo a desenvolver diversas ações que visam o alinhamento dos colaboradores com a estratégia da organização.

### 2. E como se interliga com outras áreas nomeadamente a de Gestão de Pessoas?

Como referi anteriormente, a comunicação existe para informar, alinhar, mobilizar, motivar, incentivar, alertar e envolver os colaboradores. Uma boa comunicação tem de ser recorrente e coerente no seu discurso. O nosso principal cliente é, sem dúvida, a Direção de Recursos Humanos. A comunicação interna amplifica as diversas mensagens que os RH pretendem transmitir, exemplo disso são as diversas medidas de envolvimento como a celebração de aniversário ou antiguidade, estágios de verão para os filhos dos colaboradores, *work@home*, parcerias e acordos com empresas, entre muitas outras. Para além disto, desenvolvemos várias iniciativas de comunicação interna para projetos de recrutamento, ações de *on boarding*, formação, avaliação de desempenho, avaliação de *feedback*, entre outros. Não obstante, a Comunicação Interna é importante para qualquer área da organização uma vez que é através dela que os colaboradores têm conhecimento das iniciativas e projetos desenvolvidos.

3. Quais as principais diferenças em comunicar para um cliente e para um colaborador?

Sabes que eu antes de vir para a área da Comunicação Interna estive vários anos no *customer care* e tratava muitas vezes de temas relacionados com comunicação. Em termos técnicos, não existe diferença entre comunicar para um cliente ou para um colaborador, ou seja, é necessário pensar sempre em como vamos comunicar, o que queremos comunicar, de que forma, qual o *target* específico, qual o canal específico, entre outros fatores. Não obstante, existe um nível de intimidade diferente para com os nossos colaboradores na medida em que temos de ser muito mais profundos naquilo que comunicamos.

4. Sentes que existem obstáculos ao nível da Comunicação Interna? Se sim, quais?

Sim claro, existem sempre obstáculos quer seja aqui quer seja em qualquer outra área. Relativamente à Comunicação Interna posso dar-te alguns exemplos como o facto de muitas áreas confundirem agilidade e dinamismo com falta de planeamento. Ou seja, muitas vezes temos vários pedidos com determinados projetos que nos dizem que são urgentes e que tem de ser para agora. Neste caso é necessário que aja um planeamento e que o mesmo seja cumprido, porque senão não conseguimos garantir a agilidade e dinamismo que pretendemos. Outro dos obstáculos é que muitas equipas não dão a devida importância à comunicação. O que eu quero dizer com isto é que muitas vezes não nos comunicam os seus projetos e numa organização como a nossa “não basta fazer é preciso mostrar que estamos a fazer”. Não menos importante e que destaco como um obstáculo ao nível da Comunicação Interna foi a pandemia da Covid-19 onde tivemos de repensar a Comunicação Interna e adotar estratégias voltadas para a Era Digital de forma a acompanhar os desafios e exigências que se avizinhavam.

5. A Altice Portugal tem cerca de 7000 colaboradores. De que forma, asseguram uma comunicação coesa e, ao mesmo tempo, personalizada?

O facto de termos uma comunicação integrada, ou seja, uma direção que junta a comunicação interna, externa e institucional e que está integrada no pelouro do CEO garante uma coesão de mensagens. No caso da personalização é algo que temos vindo a desenvolver não só através dos *emails* de aniversário que o colaborador recebe com o seu nome como também os presentes para os filhos dos colaboradores. Não obstante, as reuniões de *feedback* são um

dos exemplos de uma comunicação que se quer personalizada. Para além disto, temos neste momento alguns projetos a decorrer em que o objetivo é poder dar a oportunidade ao colaborador de subescrever os conteúdos de comunicação que deseja receber, ou seja personalizar a comunicação à medida dos interesses do colaborador. Quer isto dizer que o colaborador recebe apenas conteúdos que lhe interessam não deixando de ter acesso a todos os outros.

6. Para ti, o que achas que define uma boa estratégia de comunicação?

Na minha opinião, uma boa estratégia de comunicação tem de ter objetivos e estar alinhada com as expectativas dos principais *stakeholders*. Para além disto, tem de ser recorrente, coerente, simples e assertiva e é necessário avaliar o seu impacto para depois adaptar a comunicação ao diferente *target*.

7. Consideras que a comunicação interna detém impacto no *engagement* dos colaboradores? De que forma?

Certamente que sim. Na Altice Portugal temos diversas ações que comprovam isso mesmo como é o caso do Get Social by Sociabble, uma plataforma que vem transformar os colaboradores em verdadeiros embaixadores e que agrega num único *site* e *app* todas as publicações das nossas marcas. Desta forma, o colaborador poderá partilhar nas suas redes sociais todos os nossos conteúdos através de um único clique. Outro exemplo é o caso do Programa de Embaixador que incentiva os colaboradores a convidar familiares e amigos a aderir ao MEO.

8. Que ações ao nível da comunicação interna são implementadas para aumentar o *engagement* dos colaboradores?

Já fomos aqui falando de diversas ações e/ou iniciativas. De qualquer forma destaco algumas que têm como objetivo aumentar o *engagement* dos nossos colaboradores, como:

- Um almoço com... - um momento de partilha entre um membro do Comité Executivo e colaboradores que, de forma voluntária, se inscrevem.
- Passatempos - possibilidade dos colaboradores concorrerem e receberem bilhetes para espetáculos ou outras ofertas definidas pela empresa.

- Castings - os colaboradores podem participar em processos de casting, envolvendo-se em projetos internos específicos. Recentemente, no dia da mãe, a MEO fez uma campanha com colaboradores Altice e seus filhos.
- E, os Open Awards – uma forma de reconhecer e disseminar projetos e trabalhos excepcionais, cujo desenvolvimento e implementação tenham o mérito de contribuir de forma decisiva para a conquista dos objetivos da empresa.

## **Anexo C – Inquérito por questionário**

O presente inquérito por questionário é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação com especialização em Comunicação, Organização e Liderança da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa e pretende estudar a influência da comunicação interna na geração de *engagement* dos colaboradores da Altice Portugal.

Todas as informações recolhidas neste inquérito são estritamente confidenciais não se procedendo a qualquer tipo de identificação pessoal, sendo por isso todos os dados de carácter anónimo.

Note que não existem respostas corretas ou incorretas, pretendendo-se recolher apenas a sua opinião pessoal, objetiva e sincera.

O tempo médio para concluir o preenchimento deste inquérito é de sensivelmente **5 minutos**.

Caso surja qualquer dúvida no decorrer ou após o preenchimento deste inquérito por questionário, por favor contacte [andrade.patricia@outlook.pt](mailto:andrade.patricia@outlook.pt).

O seu contributo é essencial e desde já agradeço a sua colaboração e disponibilidade!

Patricia Andrade

## I. Dados do estudo

1. No que concerne ao clima organizacional da Altice Portugal avalie as seguintes afirmações de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1.1 A comunicação na Altice Portugal é justa, transparente e tem como base a confiança.					
1.2 Identifico-me com a missão, visão e valores da Altice Portugal.					
1.3 Considero que existe um bom ambiente de trabalho na Altice Portugal.					

2. Atribua uma classificação às seguintes afirmações tendo em conta a comunicação utilizada pela sua chefia. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
2.1 Considero que a minha chefia ouve as minhas ideias e sugestões.					
2.2 Considero que as minhas sugestões são tidas em conta pela minha chefia.					
2.3 A minha chefia orienta-me de forma construtiva.					

3. Avalie a sua integração na Altice Portugal. Responda de acordo com a seguinte escala:  
 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
3.1 Considero que estou envolvido nos processos organizacionais.					
3.2 Considero que contribuo para o alcance dos objetivos organizacionais.					
3.3 Considero que tenho um papel significativo na organização.					

4. As seguintes afirmações referem-se à qualidade dos media da Altice Portugal. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
4.1 A informação é divulgada em tempo útil.					
4.2. Os meios utilizados para a difusão de informação são adequados.					
4.3. Os conteúdos divulgados pelos meios de informação vão ao encontro das minhas necessidades.					
4.4 Identifico-me com estrutura, imagem e conteúdos da My Altice.					

5. Relativamente à comunicação existente entre os seus colegas avalie as seguintes afirmações na seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
5.1 Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho.					
5.2 A comunicação com os meus colegas é verdadeira.					
5.3. Estou satisfeito/a com as relações que criei com os meus colegas de trabalho.					

6. Avalie as seguintes afirmações no que respeita à informação que é transmitida pela sua organização, nomeadamente pelo departamento de Comunicação Interna. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
6.1. A Altice Portugal informa-me atempadamente sobre todas as medidas implementadas na empresa.					
6.2. Considero que a comunicação interna da Altice Portugal é eficiente na hora de informar.					
6.3 Os conteúdos gerados pela comunicação interna são adequados a todos os colaboradores.					

7. Considere a sua postura na organização e avalie a opção que vai de encontro à sua opinião. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
7.1 Sinto que posso comunicar abertamente com a minha chefia sobre qualquer assunto pois confio nela.					
7.2 Quando preciso de algo ou tenho um problema, não hesito em procurar ajuda.					

8. No que respeita ao *feedback* que recebe, avalie as seguintes afirmações de acordo com a sua opinião. Responda de acordo com a seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
8.1 Recebo <i>feedback</i> sobre o meu desempenho.					
8.2 Considero o <i>feedback</i> um aspeto bastante importante para melhorar o meu desempenho.					

9. No que respeita aos seus níveis de *engagement* relativamente à organização, nomeadamente a sua vontade, dedicação e absorção avalie as seguintes afirmações na seguinte escala: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
9.1 Sinto que o trabalho que executo faz sentido e tem um propósito.					
9.2 Quando acordo de manhã tenho vontade de ir trabalhar.					
9.3 Estou motivado/a no trabalho.					
9.4 Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.					
9.5 O meu trabalho inspira-me.					
9.6 Tenho orgulho no meu trabalho.					

9.7 O meu trabalho desafia-me e eu gosto disso.					
9.8 Sinto que o tempo passa a correr quando estou a trabalhar.					
9.9 Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.					
9.10 Deixo-me ir quando estou a trabalhar.					

## II. Dados de caracterização

### Género

- Feminino
- Masculino

### Idade

- $\leq 25$  anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- $\geq 61$  anos

### Habilitações Literárias

- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

### Há quantos anos trabalha na Altice Portugal?

- $< 1$  ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- $\geq 31$  anos

Muito obrigada pela sua participação!

Qualquer questão não hesite em contactar: [andrade.patricia@outlook.pt](mailto:andrade.patricia@outlook.pt).