



# UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

## A COMUNICAÇÃO INTERNA EM REDE: O IMPACTO DA INTRANET NO ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES COM A CULTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO SANTANDER TOTTA.

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

Por

Isabel Maria Fernandes de Sousa e Holstein

Faculdade de Ciências Humanas

janeiro de 2018



# UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

## A COMUNICAÇÃO INTERNA EM REDE: O IMPACTO DA INTRANET NO ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES COM A CULTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO SANTANDER TOTTA.

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

Por

Isabel Maria Fernandes de Sousa e Holstein

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

janeiro de 2018

## **RESUMO**

Atualmente, e uma vez que as organizações são sistemas complexos de pessoas, a comunicação interna em rede (intranet) é considerada um dos principais fatores que impacta o envolvimento dos colaboradores com as organizações. Quando corretamente desenvolvida permite marcar a diferença num mercado cada vez mais competitivo.

As organizações que possuem bons sistemas de intranet são capazes de atingir melhores condições de trabalho, onde a informação flui com mais rapidez e facilidade, possibilitando o claro entendimento da cultura organizacional.

O objetivo deste relatório é então perspetivar a Intranet do Banco Santander Totta e o papel que esta desempenha no envolvimento dos colaboradores com a sua cultura organizacional, através da obtenção de dados durante um estágio realizado nas instalações do Banco e da utilização de um conjunto de instrumentos de análise empírica.

Palavras-Chave: Comunicação Interna; Cultura Organizacional; Envolvimento; Intranet;

# **ABSTRACT**

Nowadays, and since organizations are complex systems of people, internal network communication (intranet) is considered one of the main factors that impacts the involvement of employees with organizations. When correctly developed, it allows us to make a difference in a very competitive market.

Organizations that have good intranet systems are able to achieve better working conditions, where information flows quickly and easily, allowing a clear understanding of the organizational culture.

The purpose of this report is to outline the intranet network at the Santander Totta Bank and its role in the organizational culture of the company, by obtaining data during an internship at the Group facilities and by using a set of instruments of empirical analysis.

**Keywords:** Internal Communication; Organizational Culture; Involvement; Intranet;

## AGRADECIMENTOS

No início desta etapa académica, muitas foram as dúvidas que me cercaram, a elaboração de uma tese de mestrado não se trata de uma tarefa fácil, e questionei-me muitas vezes se seria capaz de levar este desafio até ao fim. Contudo, tive a sorte e o consolo de ter recebido o estímulo e apoio necessários para a concretização deste objetivo, razão pela qual devo a todos os referidos abaixo o meu profundo agradecimento.

Ao Banco Santander Totta, o meu muito obrigado pela oportunidade de estágio concedida sem a qual não seria possível a realização do presente relatório, e aos meus colegas do departamento de Comunicação, João Paulo, João Lopes, Paula Cordeiro, Mónica Horta, António Santos, Sandra Ferreira e Miguel Castanheira, por toda a ajuda, e por me receberem sempre com enorme amabilidade.

À Universidade Católica Portuguesa de Lisboa, um agradecimento pelos ensinamentos intelectuais que me incutiu, cruciais para a realização deste trabalho.

Um enorme obrigado à minha Mãe e ao meu Pai por todos os conhecimentos que me transmitiram, levando-me sempre a optar pelo caminho certo, e por terem estado sempre a meu lado, dando-me incentivo para nunca desistir, valorizando e acreditando sempre no meu trabalho e nas minhas escolhas.

Um obrigado muito especial ao meu Professor Orientador, Nuno Goulart Brandão, por todas as horas disponibilizadas, e pelo aconselhamento indispensável que me deu, orientando-me sempre pelo melhor caminho.

E por último, registo a satisfação pessoal que esta experiência me permitiu sentir, através da persistência e determinação na procura e obtenção daquilo que sempre ambicionei. É com enorme orgulho que chego a esta etapa da minha vida, que constitui o primeiro passo para o futuro.

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: Contextos Organizacionais</b> .....	3
1. Liderança, Motivação e Satisfação Organizacional .....	3
2. Comportamento Organizacional .....	15
3. Cultura Organizacional .....	19
4. Comunicação Organizacional .....	24
<b>CAPÍTULO II: A Comunicação Interna em Rede</b> .....	29
1. O poder das TIC e o seu impacto nas Organizações .....	29
2. Fluxos, Canais e Barreiras à Comunicação Interna .....	34
3. Instrumentos de Comunicação Interna .....	45
4. A Intranet como visão estratégica no envolvimento dos colaboradores com a Cultura das Organizações. ....	48
<b>CAPÍTULO III: Enquadramento da Organização Objeto de Estudo e Memória descritiva do estágio</b> .....	53
1. O Banco Santander Totta .....	53
2. Missão, Visão e Valores .....	54
3. Estrutura Interna .....	57
4. Objetivos estratégicos e Níveis de compromisso dos colaboradores ....	59
5. Memória descritiva do estágio .....	60
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGIA</b> .....	63
1. Problemática e Objetivos .....	63
2. Estratégia Metodológica .....	64
2.1. Dados Exploratórios .....	65
2.2. Dados Primários .....	67
3. Constructo Metodológico de Avaliação .....	68
4. Universo, Amostra e Horizonte Temporal em Investigação .....	71
5. Limitações ao Estudo .....	72
6. Hipóteses em Investigação .....	73

<b>CAPÍTULO V: ESTUDO DE CASO</b> .....	75
1. Análise de Dados .....	75
1.1. Análise dos dados obtidos por Observação Direta .....	75
1.2. Análise dos dados obtidos por Análise Documental .....	76
1.3. Análise dos dados obtidos através de Entrevista .....	76
1.4. Análise dos dados obtidos através dos Inquéritos por Questionário .....	78
1.4.1. Resultados dos dados de caracterização .....	78
1.4.2. Resultados dos dados do estudo .....	81
1.4.3. Resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo .....	88
2. Reflexões aos Resultados e Validação das Hipóteses de Investigação	100
3. Pistas Futuras de Investigação .....	105
 <b>CONCLUSÃO</b> .....	 107
 <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	 110
 <b>WEBGRAFIA</b> .....	 114
 <b>OUTRAS REFERÊNCIAS</b> .....	 115
 <b>ANEXOS</b> .....	 116
1. Entrevista exploratória a João Paulo Velez .....	117
2. Inquérito por Questionário realizado aos colaboradores do Banco .....	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Comportamentos de Liderança .....	5
<b>Figura 2</b> – Hierarquia das Necessidades Humanas .....	8
<b>Figura 3</b> – Modelo de Rusbult e Farrell .....	14
<b>Figura 4</b> – Processo Básico de Comunicação .....	26
<b>Figura 5</b> – Esquema da Rede de Comunicação Informal .....	40
<b>Figura 6</b> – Visão do Banco Santander Totta .....	55
<b>Figura 7</b> – Estrutura do Banco Santander Totta .....	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Género .....	79
<b>Gráfico 2</b> – Idades .....	79
<b>Gráfico 3</b> – Antiguidade na Organização .....	80
<b>Gráfico 4</b> – Categoria Profissional .....	80
<b>Gráfico 5</b> – “Sinto-me parte da família Santander e identifico-me pessoal e profissionalmente com a organização” (Questão 1) .....	81
<b>Gráfico 6</b> – “No Santander (permitido escolher mais do que uma opção)” (Questão 2).....	82
<b>Gráfico 7</b> – “Sinto-me que o Santander dispõe de uma boa rede de comunicação e que as opiniões e sugestões dos colaboradores são tidas em conta.” (Questão 3) .....	82
<b>Gráfico 8</b> – “Sinto-me que posso contar com o Santander quando (permitido escolher mais do que uma opção)” (Questão 4) .....	83
<b>Gráfico 9</b> – “Sinto-me que o meu esforço é reconhecido pelo Santander e sou recompensado pelo mesmo” (Questão 5) .....	83
<b>Gráfico 10</b> – “Quando existem conflitos em ambiente organizacional sinto que (permitido escolher mais do que uma opção)” (Questão 6) .....	84
<b>Gráfico 11</b> – “Conheço e revejo-me nos seguintes valores do Santander (permitido escolher mais do que uma opção.” (Questão 7) .....	84
<b>Gráfico 12</b> – “A forma como trabalhamos e somos reconhecidos representa bem a cultura do Santander” (Questão 8) .....	85
<b>Gráfico 13</b> – “Sinto que o Santander me incentiva a arriscar de modo a poder evoluir enquanto colaborador” (Questão 9) .....	85
<b>Gráfico 14</b> – “Considerando a Intranet do Santander – Santander Hoje – escolha as opções com que se identifica” (Questão 10) .....	86
<b>Gráfico 15</b> – “A intranet ajuda-me a sentir envolvido com a cultura do Grupo porque (permitido escolher mais do que uma opção)” (Questão 11) .....	87
<b>Gráfico 16</b> – Qual o seu grau de satisfação em relação à Intranet? (Questão 12) .....	88
<b>Gráfico 17</b> – <i>Idade</i> vs. Questão 1 – “Sinto-me parte da família Santander e identifico-me pessoal e profissionalmente com a organização.” .....	89

**Gráfico 18** – *Antiguidade* vs. Questão 1 – “Sinto-me parte da família Santander e identifico-me pessoal e profissionalmente com a organização.” ..... 95

# ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Estilos de Liderança Organizacional .....	6
<b>Tabela 2</b> – Uma comparação dos modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer .....	11
<b>Tabela 3</b> – Definição de Satisfação Organizacional .....	12
<b>Tabela 4</b> – Funções da Cultura nas Organizações .....	21
<b>Tabela 5</b> – As cinco maiores barreiras à comunicação interna de acordo com João Bilhim .....	42
<b>Tabela 6</b> – Tipos de Barreiras à Comunicação por Lee Thayer .....	43
<b>Tabela 7</b> – Modelos de Aplicação ao Constructo Metodológico de Avaliação .....	70
<b>Tabela 8</b> – Tabela alusiva a Universo vs. Amostra .....	71
<b>Tabela 9</b> – Correspondência entre os Modelos e as questões do Inquérito por Questionário com as hipóteses de investigação .....	74
<b>Tabela 10</b> – <i>Idade</i> vs. Questão 7 – “Conheço e revejo-me nos seguintes valores do Santander (permitido escolher mais do que uma opção)” .....	90
<b>Tabela 11</b> – <i>Idade</i> vs. Questão 10 – “Considerando a Intranet do Santander – Santander Hoje – escolha as opções com que se identifica”. .....	91
<b>Tabela 12</b> – <i>Idade</i> vs. Questão 11 – “A intranet ajuda-me a sentir envolvido com a Cultura do Grupo porque (permitido escolher mais do que uma opção)” .....	93
<b>Tabela 13</b> – <i>Antiguidade</i> vs. Questão 7 – “Conheço e revejo-me nos seguintes valores do Santander (permitido escolher mais do que uma opção)” .....	95
<b>Tabela 14</b> – <i>Antiguidade</i> vs. Questão 10 – “Considerando a Intranet do Santander – Santander Hoje – escolha as opções com que se identifica”. .....	97
<b>Tabela 15</b> – <i>Antiguidade</i> vs. Questão 11 – “A intranet ajuda-me a sentir envolvido com a Cultura do Grupo porque (permitido escolher mais do que uma opção)” .....	99

# INTRODUÇÃO

Neste relatório, a estratégia de comunicação interna que compõe o objeto de estudo é a Intranet, que nos últimos anos tem vindo a ganhar um enorme destaque, investimento e desenvolvimento.

A Intranet revolucionou não só pelo seu cariz bidirecional, mas também pela forma como se dirige ao público interno, facilitando o seu envolvimento com a organização, e atualizando-o instantaneamente acerca de tudo o que se passa dentro e fora da mesma.

Este tipo de Comunicação em Rede revolucionou as organizações, porque permitiu a sua transformação, não só através de processos como a construção e o entendimento da cultura, identidade e imagem organizacional, mas também através do incentivo à participação dos colaboradores, permitindo a determinação dos seus comportamentos e, conseqüentemente, a sua agregação e motivação.

Podemos então perceber que o estudo a realizar é focado na Comunicação Interna em geral, e na Intranet do Banco Santander Totta em particular.

Assim, no primeiro capítulo, é apresentado o Contexto Organizacional da Comunicação, seguindo-se o segundo capítulo que analisa a Intranet enquanto suporte de Comunicação Interna. O terceiro capítulo contextualiza o Banco Santander Totta, que constitui a organização objeto de estudo, e contém também a memória descritiva de estágio. No quarto capítulo, será apresentado e desenvolvido o desenho metodológico, que conta com métodos quer qualitativos, quer quantitativos, uma vez que serão utilizados não só inquéritos por questionário, mas também entrevistas exploratórias e a observação direta. No quinto e último capítulo será feita a análise de dados e a discussão de resultados.

A opção de utilizar ambos os métodos justifica-se pela crença de que se trata da melhor forma de validar o objetivo da investigação, ou seja, se os colaboradores estão satisfeitos com a intranet, e se a consideram fundamental no seu envolvimento com a Cultura Organizacional.

A presente investigação tem como pergunta de partida “A intranet do Banco Santander Totta induz nos seus colaboradores um maior envolvimento com a sua cultura organizacional?” e, como objetivos, a compreensão e aplicação de temáticas indispensáveis ao contexto organizacional, e a obtenção de resultados relevantes que venham a contribuir para a organização em estudo.

Segue um constructo metodológico de avaliação suportado em dois modelos – o modelo de Orlindo Gouveia Pereira sobre os principais aspetos a ter em consideração relativamente ao conceito de Cultura Organizacional (Pereira, 2006:248-249) e o modelo de Nuno Brandão e Miguel Portugal sobre os objetivos dos conteúdos de comunicação interna junto dos colaboradores de cada organização (Brandão e Portugal, 2015:160) – e constitui-se por duas hipóteses em investigação – H1: Os colaboradores do Santander Totta reconhecem-se perante os valores da cultura da organização que representam, e H2: Os conteúdos de Comunicação Interna vinculados pela Intranet do Santander Totta potenciam o envolvimento dos seus colaboradores com a cultura da organização.

E como principais resultados da investigação é possível destacar que as variáveis propostas em análise revelam que os colaboradores do Santander Totta reconhecem o valor e o papel da sua Intranet, e concordam que esta os ajuda a sentirem-se mais envolvidos com a cultura da organização, uma vez que são lembrados todos os dias da importância de ser simples, próximo e justo em tudo o que fazem.

# **CAPÍTULO I – Contextos Organizacionais**

## **1. Liderança, Motivação e Satisfação Organizacional**

No contexto das organizações, os gestores começaram a perceber que para alcançarem com sucesso os objetivos traçados, era importante ter especial atenção à liderança. Apesar de esta assentar, sobretudo, na personalidade do líder, não pode fundamentar-se exclusivamente nela, uma vez que é importante reconhecer que o contexto em que se insere a organização, e os colaboradores que a compõem, também são fatores relevantes para a sua definição.

“O esforço e a satisfação dos subordinados dependem, pois, do comportamento do líder, das expectativas e valências dos subordinados e das características do ambiente e dos próprios subordinados” (Rego, 1997:334).

O conceito de liderança mostra uma elevada complexidade existindo, atualmente, uma enorme quantidade de interpretações teóricas e perspectivas diversas sobre o mesmo.

Almeida (2013) destaca que ao longo dos anos, a liderança atravessou várias abordagens explicativas: abordagens dos traços (1930-1950), onde a liderança se resumia ao líder, e às suas características pessoais; as abordagens comportamentais (1960) onde eram descritos estilos de liderança (comportamentos do líder); e as abordagens contingenciais (1970-1990) dando ênfase às relações líder-liderados e às atuais abordagens da liderança carismática e transformacional.

House (1998), por outro lado, também baseado nesta problemática em torno da definição do conceito de liderança, apresentou oito definições, ligeiramente diferentes, cujos temas centrais incluem: atividades de coordenação de equipas; desenvolvimento e manutenção de expectativas; influência, pela capacidade de comunicação do alcance de metas; partilha de uma visão através da criação de oportunidades e da construção de relações de confiança; indução à ação; criação de ordem social; atribuição de sentido a um esforço coletivo; catalisador, que atribui responsabilidades e poder.

No entanto, Newstrom (2008: 159-160) diz-nos que a “grande parte das pesquisas já realizadas” consideram que uma liderança bem-sucedida depende, na verdade, dos comportamentos do indivíduo e sobretudo de três habilidades:

- i) A Habilidade Técnica, que se refere ao conhecimento e competência de uma pessoa para lidar com qualquer tipo de processos ou técnicas. Os líderes que ocupam cargos médios ou elevados não têm necessidade de ter elevadas habilidades técnicas, estando estas mais dirigidas aos seus subordinados.
- ii) A Habilidade Humana, que tem a ver com a capacidade de trabalhar eficazmente com as pessoas e desenvolver o trabalho em equipa. Esta envolve comportamentos como o *feedback*, *coaching*, empatia e sensibilidade, sendo uma habilidade que todos os líderes deverão possuir.
- iii) A Habilidade Conceitual, que consiste na capacidade de pensar em modelos, estruturas e relações alargadas, como pensar em planos a longo prazo. Esta considera-se uma habilidade muito importante nas características dos líderes.

Pereira (2006:361) afirmou que as relações de liderança “são relações de poder”, que inspiram no colaborador a confiança e expectativas necessárias para o levar à motivação e envolvimento para com a organização.

Através do processo comunicativo, os líderes conseguem orientar as pessoas no sentido de concretizarem as suas atividades de modo ativo e organizado, permitindo o atingimento das metas estrategicamente definidas.

Cabe-lhes o encargo de transmitir com clareza e coerência todas as informações e ideias que precisam de ser conhecidas pelos colaboradores, transformando-as, desta forma, em conhecimento, gerando mais-valias e resultados para a empresa.

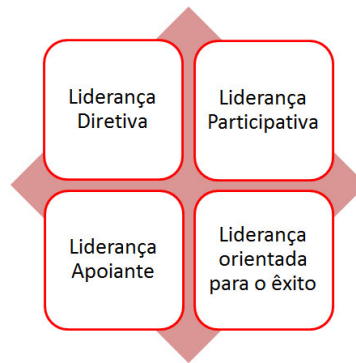
Brum (2003) acredita que a chave está em dar-lhes o maior número de informação sobre a empresa, que tenha interesse e, simultaneamente, saber integrá-los no ambiente

organizacional, para que daí surja a vontade de atingirem os seus limites, com a ajuda dos seus líderes, estabelecendo objetivos que eles, ao agirem isoladamente, não seriam capazes de alcançar.

A partir destas noções é possível compreender então que a eficácia da comunicação numa organização está relacionada com a coerência entre a mensagem transmitida pelo líder e o seu próprio comportamento dentro da organização.

Desta forma, Cunha et al, (2007:296) definiram quatro comportamentos de liderança que os líderes devem exercer no seu quotidiano organizacional:

**Figura 1 – Comportamentos de liderança**



Fonte: Adaptado de Cunha et al, (2007:296).

- i) Os comportamentos dos líderes que exercem uma “liderança diretiva” caracterizam-se pela orientação sobre os subordinados na forma como devem agir, bem como pela definição do que por eles deve ser feito.
- ii) Quando se trata da “liderança apoiantes”, o líder caracteriza-se por comportamentos que revelam respeito e consideração pelas necessidades e bem-estar dos colaboradores.
- iii) Na “liderança participativa”, há uma maior interação, uma vez que o líder consulta os colaboradores, solicitando-lhes sugestões, tendo em conta as suas ideias na tomada de decisões.

- iv) Por fim, ao exercerem uma “liderança orientada para o êxito”, os líderes estabelecem metas desafiantes para os colaboradores, na expectativa de que isto os motive a desenvolverem e alcançarem elevados desempenhos.

Contudo, é importante saber distinguir os comportamentos de liderança apresentados por Cunha et al, (2007) dos três estilos de liderança apresentados por Newstrom (2008) que podem ser encontrados numa organização:

**Tabela 1 – Estilos de liderança organizacional**

<b>Liderança Autocrática</b>	<b>Liderança Consultiva</b>	<b>Liderança Participativa</b>
O líder centraliza em si o poder e a tomada de decisão, impondo as suas ideias e decisões sobre o colaborador ou grupo, sem permitir qualquer tipo de participação aos subordinados.	O líder incentiva a participação de um ou mais colaboradores antes da tomada de decisão pedindo-lhes a sua opinião, levando-os conseqüentemente a sentirem-se parte integrante nos processos de decisão.	O líder apoia a descentralização da autoridade, defendendo que as decisões devem ser participativas e não meramente unilaterais. O líder e o grupo de trabalho “agem como uma unidade social” em que o líder os envolve no processo da tomada de decisões, permitindo que todos participem no processo de planeamento do trabalho, na divisão de tarefas, sendo as decisões o resultado das discussões do grupo.

Fonte: Adaptado de Newstrom (2008:163).

Segundo Rego (1997), um líder participativo cria uma relação amigável e de confiança com os seus subordinados, fazendo com que a comunicação flua em todos os seus sentidos, conseguindo a satisfação dos colaboradores, que facilita a aceitação de mudanças e a resolução de conflitos.

É ainda através da liderança participativa que podemos focar a questão da motivação na organização, uma vez que o líder, ao envolver os colaboradores no processo de tomada

de decisão sobre determinado objetivo, permite-lhes “ver como o seu esforço vai levar ao desempenho, recompensas e satisfação pessoal” (Newstrom, 2008:119).

A “motivação é, antes de tudo, decorrente de algo intrínseco” (Brum, 2003:40), ou seja, o desenvolvimento de um sentimento de parceria e pertença nos colaboradores é um veículo para o seu estímulo motivacional. Quando os níveis de motivação dos colaboradores se encontram elevados, as organizações tendem a ser mais bem-sucedidas.

Para Newstrom (2008: 99-107), a “motivação para o trabalho é o conjunto de forças internas e externas que fazem com que os colaboradores sigam determinada ação e adotem certos comportamentos (...) orientados para a consecução de uma meta organizacional”. Neste sentido, podemos afirmar que a motivação organizacional está relacionada com a qualidade do desempenho e esforços dos integrantes da organização, constituindo a energia fundamental para atingir os resultados desejados, sendo por isso importante que todos estejam sempre estimulados a crescer, e a alcançar metas junto à organização, através de um bom relacionamento no trabalho.

É relevante perceber que a motivação pode ser estimulada por dois meios diferentes: os meios internos (Motivação Intrínseca) e os meios externos (Motivação Extrínseca).

A motivação intrínseca “refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa” (Cunha et. al., 2007:154). Bruce e Pipitone (2002) acrescentam ainda que se trata de “uma gestão inteligente”, e que reconhecer a realidade organizacional em que se está inserido é fundamental para nos ajudar na percepção daquilo que estamos a sentir e desejamos fazer, de forma a consegui-lo.

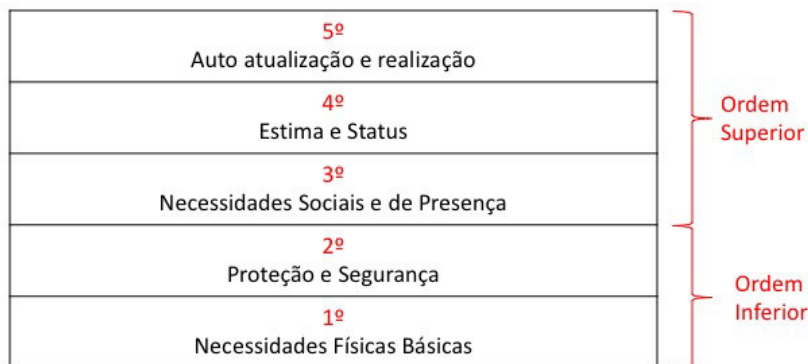
A motivação extrínseca, por outro lado, depende de fatores externos ao indivíduo, nomeadamente, incentivos como reconhecimento, bônus, salário, entre outros. Cunha et al (2007:155) afirmam que sem a motivação extrínseca, o colaborador sentirá uma menor estimulação, quer na realização das atividades diárias, quer na satisfação pelos resultados obtidos. Por exemplo, “existem pessoas que até se podem sentir muito motivadas pela tarefa, mas se o salário não for apetecível, a motivação pode diminuir.”

Ainda de acordo com estes autores, a motivação intrínseca é propensa a durar mais do que a motivação extrínseca. No entanto, é importante preservar a ideia de que aquilo que nos motiva, intrinsecamente, em determinada situação pode alterar-se devido a inúmeras conjunturas.

O peso da motivação no contexto organizacional tem sido a base de várias pesquisas por parte de académicos e profissionais ao longo do tempo, realçando-se, entre outros autores, Maslow (1954) e Herzberg et al. (1959) nas teorias clássicas da motivação, e Alderfer (1972) nas teorias contemporâneas.

Em primeiro lugar, na sua Teoria das Necessidades, Maslow (1954) defende que “as necessidades humanas não são de igual força, mas geralmente emergem numa certa prioridade. À medida que as necessidades primárias vão sendo satisfeitas, a pessoa coloca mais ênfase nas necessidades secundárias” (Newstrom, 2008:107).

**Figura 2 – Hierarquia das necessidades humanas**



Fonte: Maslow (1954), adaptado de Newstrom (2008:107).

A partir desta noção, Bilhim (2001:316) afirma que “para motivar alguém, é preciso saber onde é que a pessoa se encontra nesta escala”, e de seguida proporcionar-lhe a satisfação desse nível ou do imediatamente superior.

O modelo da hierarquia das necessidades de Maslow (1954) diz-nos, essencialmente, que as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer, e que as necessidades já satisfeitas não são tão motivadoras como as por satisfazer. Ou seja, “os colaboradores são motivados com mais entusiasmo pelo que procuram do que pelo que já possuem. Podem reagir de

forma protetora para tentar manter o que já têm, mas avançam com entusiasmo apenas quando procuram algo mais” (Newstrom, 2008:108).

A hierarquia de necessidades de Maslow (1954) teve um impacto poderoso nos gestores contemporâneos, e ofereceu algumas ideias úteis para os ajudar a pensar sobre motivar os seus colaboradores. Newstrom (2008:108) reforça que como resultado da sua ampla familiaridade com o modelo, “os gestores são mais propensos a identificar as necessidades dos funcionários (...), a oferecer a satisfação das suas necessidades particulares e a perceber que dar mais da mesma recompensa pode ter um impacto diminutivo na motivação.”

Considerando a teoria bifatorial, Herzberg et al. (1959) compararam os fatores patogénicos às condições de trabalho deficientes. Se qualquer deles não for combatido não há possibilidade nem de promover a saúde, nem de preservar a motivação” (Pereira, 2006:197).

Pereira (2006) refere ainda que as condições físicas e a segurança no trabalho, a segurança pessoal e familiar e nas relações com os outros, têm de estar asseguradas para que um trabalhador possa definir ou aceitar objetivos e se empenhar neles. À série de fatores deste tipo, Herzberg et al. (1959) chamaram higiénicos.

Para melhor elucidar a diferença entre fatores higiénicos ou de manutenção, e fatores motivacionais ou satisfatórios, Newstrom (2008:110) afirmou que os primeiros “estão relacionados principalmente ao contexto do trabalho”, e os segundos “relacionam-se com o conteúdo do trabalho.”

Sobre este conjunto de fatores Cunha et al (2007) referiram que os fatores higiénicos não provocam as atitudes positivas mas, por sua vez, os fatores motivacionais não evitam as negativas. Também Bilhim (2001) notou que os fatores higiénicos, quando presentes, acalmam os trabalhadores, mas quando ausentes, causam grande insatisfação, sendo que estes apenas são notados quando estão ausentes.

Newstrom (2008:111) conclui que apesar das críticas, o modelo bifatorial de Herzberg et al. (1959) “fornece uma distinção útil entre fatores de manutenção que são necessários

mas não suficientes e fatores motivacionais que têm potencial para melhorar o esforço dos funcionários” e que “os gestores devem reconhecer que o modelo descreve apenas uma tendência geral, já que os fatores de manutenção podem ser motivadores para algumas pessoas que desejam sinceramente esse tipo de recompensas.”

Prosseguindo para as teorias contemporâneas da motivação, destaca-se a Teoria ERG – *Existence, Relatedness, Growth* - de Clayton Alderfer (1972). Após ter reiterado o trabalho de Maslow, Alderfer recomendou em 1972, uma transformação da hierarquia das necessidades, propondo três níveis de necessidades ao invés dos cinco níveis de Maslow, tornando-se numa “versão mais válida e sustentada da teoria das necessidades” (Bilhim, 2001:320)

Alderfer (1972) sugere que os colaboradores estão inicialmente interessados em satisfazer as suas “necessidades de existência”, que combinam fatores fisiológicos e de segurança. A remuneração, as condições físicas de trabalho, a segurança no emprego e os benefícios adicionais podem atender a esta necessidade.

Bilhim (2001:320) também declara que as “necessidades de relacionamento” correspondem ao desejo que os indivíduos têm de criar e manter relações interpessoais importantes, às necessidades sociais e à componente externa da autoestima. As “necessidades de crescimento” integram o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, onde agrupa a componente intrínseca de autoestima e a autorrealização, referidas por Maslow (1954).

Contudo além da condensação dos cinco níveis da hierarquia das necessidades de Maslow em três, mais consistentes com a pesquisa, outras diferenças entre as teorias são aparentes. Por exemplo, o modelo ERG não assume como rigorosa a progressão de nível para nível. Pelo contrário, aceita a probabilidade de que os três níveis possam estar ativos a qualquer momento. Também sugere que uma pessoa frustrada em qualquer um dos dois níveis mais elevados possa voltar a concentrar-se num nível mais baixo (Newstrom, 2008:112).

Em síntese, apresentamos o quadro de Newstrom (2008:112-113), onde se pode observar uma comparação entre os três autores. As semelhanças entre os três modelos das necessidades humanas são bastante evidentes, mas existem também importantes contrastes.

**Tabela 2 - Uma comparação dos modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer**

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	Teoria Bifatorial de Herzberg	Teoria ERG de Alderfer	
5. Auto Atualização e Realização	<b>Fatores Motivacionais</b> O trabalho em si Conquistas Possibilidade de crescimento Responsabilidade Avanço Reconhecimento	Necessidades de Crescimento	
4. Estima e Status			<b>Fatores de Manutenção</b> Status Relação com os supervisores Relação com os pares Relação com os subordinados Qualidade da supervisão Administração e Políticas da organização Segurança no Trabalho Condições de trabalho Pagamentos
3. Necessidades Sociais e de pertença	Necessidades de Existência		
2. Proteção e Segurança			
1. Necessidades Fisiológicas			

Fonte: Adaptado de Newstrom (2008:112)

Maslow (1954) e Alderfer (1972) focalizam as necessidades internas do colaborador, enquanto Herzberg et al. (1959) diferenciam as condições de trabalho (conteúdo ou contexto) que podem ser fornecidas para a satisfação das necessidades. Interpretações populares dos modelos de Maslow (1954) e Herzberg et al. (1959) sugerem que, nas sociedades modernas, muitos trabalhadores já satisfizeram as suas necessidades de ordem inferior, sendo agora motivados, sobretudo, por necessidades de ordem superior.

Alderfer (1972), por outro lado, defende que a incapacidade de satisfazer as necessidades de relacionamento ou de crescimento causará um interesse renovado nas necessidades de existência. Finalmente, todos os três modelos indicam que antes de tentar administrar uma recompensa, é importante que o gestor descubra com que necessidade é que o colaborador se encontra nesse momento.

Hogan et al. (2001), numa revisão de literatura sobre o tema, referem que a principal tarefa da liderança consiste em construir e manter equipas de elevado desempenho, equipas vencedoras, que superam a concorrência. Desta forma, o desempenho de um líder

deverá ser avaliado através do desempenho da sua equipa, bem como através da sua satisfação organizacional.

Embora sejam fatores que se relacionam, um colaborador motivado não é sinónimo de colaborador satisfeito. Lawler (1983) fez a distinção entre estes conceitos, explicando que a satisfação organizacional é fundamentalmente uma medida da qualidade de vida no trabalho e tem a ver com estados emocionais, sendo uma resposta afetiva resultante das experiências dos sujeitos em relação ao trabalho, ao passo que a motivação é um processo em que se entra em linha de conta com fatores de ordem cognitiva.

Assim, é possível distinguir três definições importantes de satisfação organizacional apresentadas por Cunha et al. (2007:180):

**Tabela 3 – Definições de Satisfação Organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Locke (1976:10)	“Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.”
Brief (1998:86)	“Um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade.”
George e Jones (1999:74)	“O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento”.

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2007:180).

Podemos confirmar que existe um conjunto variado de definições para a satisfação organizacional, isto porque o conceito traduz um fenómeno complexo, uma vez que se trata de um estado subjetivo, e que cada pessoa tem as suas necessidades e ambições, atingindo a satisfação de formas que podem não abranger outros colaboradores. É nesta altura que a atuação do líder, através de um bom conhecimento das necessidades dos seus funcionários se mostra, ou não, eficaz. O mais importante é este conseguir descobrir e, conseqüentemente, impor um método que permita a satisfação simultânea do maior número de colaboradores.

De acordo com Cunha et al (2007), fatores como o género, a idade, o salário, os colegas e os estilos de chefia podem levar a elevados níveis de satisfação ou insatisfação. Por exemplo, se uma mulher não sentir que dispõe das mesmas condições de trabalho ou salário que um homem, isto causará insatisfação, ao mesmo tempo que um homem, se sentir que não consegue subir na hierarquia da organização por ser mais jovem do que os seus colegas, acabará por ficar também insatisfeito.

Porter et al. (1974), reforçam esta ideia ao chamar a atenção para a necessidade de conhecer as expectativas dos indivíduos, pois poderão influenciar o nível de satisfação individual e a decisão do trabalhador de participar e envolver-se na vida da organização, ou optar pelo abandono ou afastamento, quando tal situação não se verificar.

Bilhim (2001:334) afirma ainda que estudos mostram que trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidades de abandonar o emprego do que os trabalhadores satisfeitos, e que os níveis de satisfação podem dar informações necessárias para prever o *turnover* e prevenir o absentismo.

A partir desta noção, Hirschman (1970:21-44; 76-105) estabelece uma relação entre três opções de resposta dos trabalhadores à insatisfação: i) Comportamentos de saída, ii) de voz e iii) de lealdade.

- i) Os “comportamentos de saída” consistem na separação ou *turnover* voluntário, ou seja, é uma forma de o colaborador abandonar o trabalho que traz pouca satisfação. Os colaboradores que abandonam as

organizações fazem-no, muitas vezes, porque acreditam que a sua situação não pode melhorar ali.

- ii) Os “comportamentos de voz” correspondem a uma tentativa de mudar a situação, em vez de a abandonar (ocorre em muitos casos antes da saída), traduzindo-se em chamadas de atenção à hierarquia e podendo, muitas vezes, envolver ações de protesto.
- iii) Os “comportamentos de lealdade” acontecem quando, perante o declínio na organização, os membros não optam pela saída ou pela voz, mantendo-se fiéis à organização, porque acreditam que alguém irá atuar no sentido de melhorar a situação em que se encontram.

Baseado nestas noções, Rusbult e Farell (1983:601) acrescentaram um quarto comportamento: a “Negligência”. Esta consiste num comportamento descuidado e desatento entre os trabalhadores, nos quais se integram a lentidão, absentismo, erros, abandono temporário, falta de atenção, entre outros.

Rusbult e Farell (1983:601) desenvolveram um modelo com base nos conceitos acima referidos. O autor defende que os comportamentos de saída e voz são respostas ativas e construtivas através das quais os empregados tentam lidar com a insatisfação, e que os comportamentos de lealdade e negligência são respostas passivas e destrutivas à insatisfação.

**Figura 3 – Modelo de Rusbult e Farrell**



Fonte: Rusbult e Farell (1983:601).

É ainda de notar que a satisfação no trabalho não afeta apenas os colaboradores. A organização em que estes estão inseridos também é influenciada pela satisfação ou insatisfação dos mesmos, na medida em que, se os colaboradores se sentem insatisfeitos, e se isso for do conhecimento público, a imagem da organização pode ficar afetada (Pereira, 2006).

O mesmo autor também nos diz que o que interessa numa organização humana complexa não é nem o edifício, nem as máquinas, nem os estatutos, nem o sistema de contabilidade, mas muito humanamente, as pessoas que trabalham em conjunto. Desta forma, iremos analisar, de seguida, o conceito de comportamento organizacional, que tal como os conceitos já abordados, exerce uma grande influência no sucesso da empresa.

## **2. Comportamento Organizacional**

O comportamento que os colaboradores adotam na organização resulta dos seus níveis de motivação e satisfação face ao seu trabalho. Brandão (2013) afirma que a eficácia da implementação e desenvolvimento de um adequado posicionamento e filosofia de comportamento organizacional é tanto maior quanto melhor for a compatibilidade entre os objetivos das pessoas (ser, estar, saber e ter que lhe levará a uma maior motivação) e os objetivos da empresa (eficácia, eficiência, produtividade e competitividade).

Dito isto, podemos analisar o conceito de comportamento organizacional apresentado por Newstrom (2008:3), que considera que “o comportamento organizacional é o estudo sistémico e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupo”.

Segundo Pereira (2006), o que visamos, ao estudar o comportamento organizacional, não é tanto o que as pessoas fazem, mas mais o que exprimem, devendo este ser considerado um dos pontos mais relevantes para entender o que é uma organização e como esta funciona.

Existem vários fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos nas organizações, como já foi referido, a satisfação ou insatisfação dos colaboradores, os

valores, a existência ou a falta de comunicação interna, a tecnologia utilizada, o clima e a cultura organizacionais, as pessoas ao nosso redor, a forma como o grupo de trabalho é orientado e os tipos de tarefas que desempenha, moldam as atitudes dos seus colaboradores.

O comportamento organizacional deve ser capaz de atingir quatro metas, apresentadas por Newstrom (2008:4), nomeadamente:

i) “Descrever” e ii) “compreender” as atitudes dos seus trabalhadores – a compreensão dos comportamentos vai permitir aos gestores identificar a linguagem utilizada entre os colaboradores e assim, torna-os capazes de comunicar nos mesmos moldes, bem como perceber quais as razões dos diferentes comportamentos adotados pelos colaboradores.

iii) “Prever comportamentos futuros” – ou seja, antecipar certas atitudes de modo a que não se concretizem em ações que possam prejudicar a coesão interna e comprometer o funcionamento da organização.

iv) “Controlar a atividade humana” - no local de trabalho, através de uma liderança eficaz de modo a alcançar eficácia, produtividade e qualidade. Este controlo serve, também, para ajudar os colaboradores a realizar os seus próprios objetivos, contribuindo, assim, para a sua realização pessoal e satisfação no trabalho.

Se as “organizações são sistemas de pessoas que se associam para realizar propósitos” (Pereira, 2006), e se toda a atividade, a prestação e resultados da organização estão dependentes do capital humano, é importante considerar um conjunto de conceitos fundamentais centrados na “natureza das pessoas” e “na natureza das organizações” dos quais parte o comportamento organizacional.

Apresentados por Newstrom (2008: 9-11) estes conceitos ajudam-nos a entender a base do comportamento dentro da organização. Neste contexto o autor destaca seis conceitos básicos que pertencem à “natureza das pessoas”:

- i) As “diferenças individuais” - Todos os indivíduos são diferentes, logo pressupõem um tratamento diferenciado e uma forma de abordagem individual. É importante que as organizações respeitem estas diferenças, de forma a adequar a gestão aos interesses e motivação de cada colaborador.
- ii) A “percepção” de cada um - a forma como os colaboradores vêm, como interpretam as coisas, constituem diferenças perceptivas importantes para o gestor. A gestão deve aceitar as “diferenças perceptivas” entre os seus colaboradores e “aceitar as pessoas como seres emocionais e administrá-las individualmente”.
- iii) A “totalidade da pessoa” - ou seja, o ser humano é visto como um sistema completo e complexo, onde a vida pessoal não é totalmente separada da vida profissional. Assim, é importante que a gestão se preocupe não só com o indivíduo profissional, mas também com o pessoal, pois um afeta o outro.
- iv) O “comportamento motivado” - as pessoas são motivadas por aquilo que desejam para si, e não pelo que o gestor considera ser importante motivar. É importante reconhecer as pessoas nas organizações como seres individuais e o que as motiva, de modo a permitir-lhes alcançar os seus objetivos, conseguindo a sua satisfação pessoal e organizacional.
- v) O “desejo de envolvimento” – colaboradores procuram organizações que lhes facultem a oportunidade de participar na tomada de decisão, de partilhar os seus talentos e experiências.
- vi) A “valorização do indivíduo” - pressupõe a ideia que as pessoas devem ser tratadas de maneira diferente dos demais recursos, pois recusam a ideia de serem apenas instrumentos para atingir um fim, desejando ser avaliadas pelas suas habilidades e capacidades, para posteriormente poderem receber novas oportunidades para se realizarem profissionalmente.

Quanto à “natureza das organizações”, Newstrom (2008) destaca três conceitos a reter: as organizações são “sistemas sociais”, formadas com base no “interesse mútuo”, devendo tratar os colaboradores com “ética”.

Se são “sistemas sociais”, as organizações devem dirigir as atividades que ocorrem no seu interior de acordo com “leis sociais” e “leis psicológicas”. Por ser um sistema social, espera-se que na organização o “ambiente organizacional seja um ambiente de mudanças dinâmicas, em vez de um conjunto de relações estáticas”.

É fundamental considerar que as organizações sobrevivem, em parte, graças à “mutualidade de interesses” com os seus colaboradores. As pessoas, por um lado, precisam das organizações para atingir os seus objetivos pessoais, enquanto que por outro, as organizações precisam das pessoas para conseguir os seus objetivos organizacionais.

Por fim, há um reconhecimento por parte das organizações, da importância e necessidade de tratar os seus colaboradores de forma “ética”, uma vez que, se o comportamento organizacional assenta numa preocupação para com as pessoas, a ética deve estar envolvida, de alguma forma, com as ações que os indivíduos realizam.

Brandão (2013), diz-nos ainda que a ética é uma ciência dos comportamentos humanos, pois trata da avaliação por parte dos seus diferentes *stakeholders* acerca das considerações e entendimentos presentes da organização entendíveis no seu mercado e na sociedade em geral.

Como sustenta Lipovetsky (1998:37), “a verdadeira ética não está nas grandes declarações de generosidade”, mas sim, está antes “numa solidariedade inteligente”, bem como na constante “procura de compromissos humanistas entre o possível e o ideal, o presente e o futuro, a eficácia e a justiça social.”

A ética traduz-se pela preocupação de assegurar o cumprimento dos princípios morais e valores da organização, de modo a conseguir impactar o comportamento dos indivíduos, no que se refere às escolhas entre o que é certo e o que é errado. A ética nos negócios deve estar no centro das decisões e desenvolvimento empresarial em pleno respeito pelos seus diferentes *stakeholders*.

De facto, “uma organização que não se pautar por um rigoroso ‘comportamento ético’ está decisivamente condenada ao fracasso, pois, não é entendida como uma organização responsável perante os seus colaboradores e demais *stakeholders*” (Brandão, 2013:81).

A partir destas noções, podemos então sintetizar que a causa de um comportamento é o comportamento de outra pessoa, ou seja, é a reação de uma pessoa à reação de outra. Assim, dentro de um grupo, as relações de cooperação têm metas e objetivos definidos para serem atingidos, e isso só é possível com a coordenação das ações e das diferentes funções que cada colaborador possui numa estrutura hierárquica (Bilhim, 2001).

Neste contexto, a abordagem do comportamento organizacional positivo pode, de facto, ser usado como a necessária “alavanca para estimular uma forma alternativa e construtiva de pensar a gestão”, mais precisamente, “incentivar virtudes, acalentar a diversidade, respeitar a dignidade humana, manter a atenção na excelência, não ignorar a busca da felicidade, promover a cooperação e um clima de confiança (Cunha et al., 2007: 62-63).

### **3. Cultura Organizacional**

Elias e Mascaray (2003:74) definem a cultura organizacional como um “sistema de crenças e valores partilhados que interagem de diversas formas numa organização. É uma força invisível que guia um comportamento das pessoas na organização.”

Quando uma pessoa faz parte de uma organização, esta deve sentir-se integrada, sendo desta forma necessário interiorizar o comportamento proposto pela organização, através da sua cultura. A cultura de uma organização pode, assim, ser vista como “intangível, implícita e dada como certa”, servindo de guia orientador do “comportamento diário no local de trabalho” (Bilhim, 2001:185).

“Neste contexto, a cultura organizacional ajuda a conferir identidade aos seus membros, bem como dá-lhes forma às suas atitudes e comportamentos” (Brandão, 2013:150).

A cultura permite aos indivíduos adotar, na resolução de novos problemas, os mesmos modelos e comportamentos já usados no passado. Estes modelos e comportamentos adotados pelos colaboradores vêm do fundador da organização, pois foi este o primeiro a

ter que resolver problemas e a sua visão e forma de o fazer é passada para os colaboradores.

A cultura caracteriza-se pelo conjunto de padrões de pensamento e comportamento, crenças, valores, hábitos, missão e visão da organização, havendo autores, como Sainsaulieu (1991) que afirmam que existe mais do que uma cultura dentro de uma organização e que é o conjunto dessas que faz a cultura global da organização.

Para Bilhim (2001:192), a cultura organizacional é um produto da aprendizagem, da experiência do grupo, é algo que a organização “tem”. O autor defende que a cultura empresarial é fator determinante para o sucesso da organização, é um mecanismo de controlo que regula e estrutura as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Por outro lado, organizações que não sejam coerentes com os seus valores, normas e crenças, podem confundir os seus colaboradores, o que demonstra uma cultura fraca e ineficaz.

Desta forma, Bilhim (2001:201-202) apresenta três fatores que ajudam a perceber a força da cultura de uma organização:

- i) A profundidade com que as “crenças, os valores e as expetativas, que guiam as atitudes e o comportamento atingem o âmago da organização.” Quanto mais incutidos estiverem estes elementos nos colaboradores, mais forte será a cultura.
- ii) “A extensão com que determinada cultura é partilhada representa outro fator importante”, ou seja, a cultura da organização deve chegar a todos os grupos e colaboradores, bem como ser partilhada por todos da mesma forma. Caso isto não se verifique, e esta seja apenas partilhada por um grupo dentro da organização, é uma cultura fraca.
- iii) “A simplicidade e clareza dos elementos fundamentais da cultura possui, também, um peso particular neste campo”. Se a própria organização não tiver como claros e transparentes os seus valores, crenças e objetivos, os seus colaboradores não vão assimilar nem interiorizar esses elementos nem consequentemente a cultura organizacional tornando-a, assim, fraca.

No entanto, mais do que uma cultura forte ou fraca, as organizações têm que se focar em manter uma cultura que se adapte às necessidades dos seus colaboradores e clientes, às exigências do mercado, que está em constante mudança, sem perder a sua identidade.

Villafañe (1998:149-152) defende que existem três funções fundamentais que a cultura desempenha nas organizações: i) Adaptação, ii) Coesão e iii) Envolvimento.

**Tabela 4 – Funções da Cultura nas Organizações**

i) Adaptação	ii) Coesão	iii) Envolvimento
Nesta função a cultura permite criar uma relação entre as partes da organização e a sua missão, de forma a criar um consenso que permita orientar o comportamento coletivo e individual da organização no seu meio envolvente e empresarial.	Esta função resulta da manifestação de pertença nas organizações. Uma organização coesa é uma organização cujas “partes fazem parte de um todo”, o sentimento de pertença ou o sentimento de “vestir a camisola” na organização transparece uma forte manifestação sólida de cultura. Esta função é realçada através da comunicação interna e externa, através de uma forte reafirmação da própria identidade organizacional.	Trata a relação entre o comportamento individual e coletivo da organização, o “eu” pessoal e os meus valores/cultura, com o “eu” dentro da organização e os nossos valores/cultura.

Fonte: Adaptado de Villafañe (1998:149-152).

Bilhim (2001:203-204), em contrapartida, defende que as funções da cultura na organização giram muito mais em torno da definição de fronteiras, do sentido de identidade dos membros, da identificação com as metas organizacionais, da estabilidade do sistema social e do guiar de comportamentos e atitudes dos colaboradores.

Certo é que todas estas funções são fundamentais dentro da organização e que sem a cultura não são passíveis de ser aplicadas. Se a cultura organizacional é o aspeto que melhor define o dia-a-dia dos trabalhadores, Orlindo Gouveia Pereira (2006:291) desenvolveu um modelo em que apresenta os dez principais conceitos, que “não valem

independentemente uns dos outros, mas antes como totalidade integrada”, e que devem ser tomados em conta, de forma integrada, para a definição da cultura organizacional:

- i) Identidade Pessoal e Profissional nas relações com a Organização;
- ii) Autonomia Pessoal;
- iii) Estrutura da Organização;
- iv) Rede de Apoio Social;
- v) Estilo de Liderança;
- vi) Sistema de Recompensas;
- vii) Sistema de Gestão de Conflito;
- viii) Valorização do Risco;
- ix) Símbolos;
- x) Valores;

A identidade pessoal e profissional nas relações com a organização, de acordo com Hatch e Schultz (2004), chama a nossa atenção para a importância e consolidação da identidade organizacional.

Relativamente à autonomia pessoal, Baron e Armstrong (2009) e Brandão (2013) afirmam que esta se dirige aos graus de dependência que cada colaborador tem na sua organização versus a sua responsabilidade face às tarefas que tem de desempenhar. Se a organização não potenciar modelos de funcionamento com autonomia pessoal nas tarefas a serem desempenhadas pelos seus colaboradores e sua inerente responsabilidade para atingirem os seus objetivos individuais, então a motivação e criatividade no trabalho

estão, de certa forma, condicionadas, assim como a percepção de oportunidades que cada colaborador espera gerar e atingir na empresa onde trabalha.

Quanto à estrutura da organização, o modo estrutural de uma empresa define o seu comportamento, que advém dos graus de dependência gerados e que se traduz nos modelos normativos, autonomia de práticas informais versus formais e a sua inerente capacidade de estabelecimento de redes de comunicação interna (Schein, 2004).

A rede de apoio social é fundamental na medida em que, de acordo com Almeida (2010) e Brandão (2013), os colaboradores tem reais expectativas de serem apoiados quando atravessam dificuldades profissionais ou pessoais, quer pelos seus colegas de trabalho, quer pela gestão da organização. Isto implica que a orientação de gestão potencie o seu capital humano com valores pessoais, conceito central para se entender os fenómenos sociais e o comportamento humano em contexto organizacional.

O estilo de liderança define o modo como a cultura se vai operacionalizar e socializar na empresa (Cunha et al., 2007). Define também o clima organizacional estabelecido, ou seja, o resultado do psicossociológico da interpretação das condições de trabalho proporcionadas pelo estilo de liderança e sua inerente influencia sobre a motivação e satisfação, privilegiando a inovação e a mudança, fundadas na participação dos seus colaboradores (Chambel e Curral, 2008).

Brandão (2013:153) afirma ainda que um sistema de recompensas deve considerar não apenas o salário, mas também o reconhecimento e outros esforços positivos, um sistema de gestão de conflitos deve existir com “total prontidão e sentido de justiça”, que a valorização do risco deve considerar “modos de, e incentivos a, assumir riscos”, e que os símbolos remetem para “ritos, cerimónias, metáforas e histórias”, que podem ser assistidos e interpretados pelos colaboradores.

“Deste modo, potenciar todos estes elementos, de modo integrado, é contribuir para que possam ser aplicados determinados princípios orientadores de comportamento organizacional positivos” (Brandão, 2013:154).

Ou seja, quanto mais fácil for a implementação destes conceitos, e a sua aceitação por parte dos colaboradores, maior será o seu empenho, dedicação e comprometimento para com a organização, uma vez que, se “as pessoas são detentoras de forças e capacidades psicológicas positivas”, também o é que “estas forças podem ser desenvolvidas e geridas de uma forma eficaz para a melhoria do desempenho organizacional e para melhor realização pessoal dos membros da organização” (Cunha et al., 2007:62-63).

Podemos então sintetizar que a cultura organizacional é, portanto, um elemento determinante nas ações e no sucesso organizacional, assim como na motivação e no desempenho dos colaboradores. Avaliar a cultura organizacional é importante para conhecer e perceber os indivíduos enquanto pessoas e perceber as suas necessidades, motivações e objetivos. Esta é única para cada organização, e uma das coisas mais difíceis de mudar.

Cunha et al. (2007) declaram que a cultura traduzir-se-á na plataforma, indispensável aos trabalhadores, para que possam crescer e se desenvolvam, não só enquanto pessoas, mas também enquanto elementos da organização, ajudando-os a consolidar a sua identidade pessoal.

#### **4. Comunicação Organizacional**

Nas organizações, a comunicação é cada vez mais vista como uma determinante área de atuação, na medida em que influencia e é influenciada. Vemos assim as organizações como um sistema complexo que faz com que a comunicação deva ser cuidadosamente planeada e controlada, de forma a promover a transmissão de informação útil no plano mais adequado e no momento oportuno.

Bilhim (2001) constatou que é impossível falarmos em organizações sem referirmos o papel da comunicação. Diferentes abordagens e aspetos recentemente desenvolvidos têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional tem vindo a assumir, face ao cenário da globalização. O autor defende que a comunicação organizacional é, hoje em dia, tão importante quanto a gestão ou o marketing, fazendo parte do quotidiano de todos os colaboradores e abrangendo todas as formas de

comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos.

O termo comunicação pode ser entendido de muitas maneiras, designadamente em termos de uma orientação geral e processos básicos:

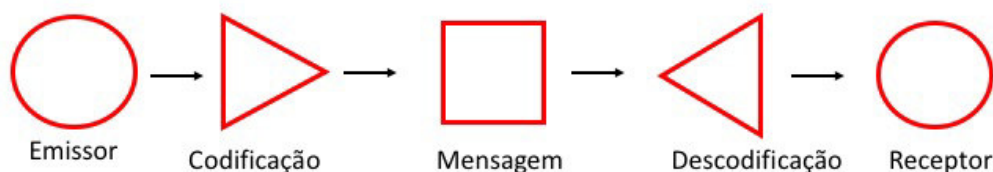
- i) Orientação geral: a comunicação é um processo complexo e de interação simbólica.
- ii) Nos seus processos básicos: compreende a emissão e receção de mensagens certificadas; integra um sinal que é um estímulo, e que tem significado para as pessoas; integra mensagens que são sinais e grupos de sinais; fornece informação e persuade e integra a negociação e a mudança (Bilhim 2001:358-359)

Existe um vasto repertório de teorias relacionadas com cada um destes conceitos e generalizações, mas vale sempre a pena retomar o antigo paradigma de Lasswell (1948) para compreender o mecanismo básico da comunicação em contexto organizacional:

- Quem diz o quê?
- Em que canal?
- Para quem?
- Com que finalidade?

Assim, é necessário abordar o processo de comunicação, não só porque “é básico a todas as relações interpessoais, mas também porque é primário a qualquer estudo de uma organização, permitindo, entre outros aspetos importantes, determinar a sua estrutura e a própria dinâmica” (Pereira, 2006:257).

**Figura 4 – Processo básico de comunicação**



Fonte: Adaptado de Bilhim (2001:359)

É possível perceber a partir da figura 4 que, de acordo com Bilhim (2001:359) o processo de comunicação se prende com os passos dados entre emissor e recetor, sendo por isso importante destacar os conceitos, nomeadamente, a “codificação”, que corresponde à conversão da mensagem em formas simbólicas, a “mensagem”, ou o que é comunicado, o “canal”, meio através do qual a mensagem navega, a “descodificação”, que corresponde à tradução da mensagem para o recetor, e o “feedback”, que é a ultima ligação do processo de comunicação, em que se verifica se o que foi recebido corresponde ao que foi transmitido.

O autor afirma também que a comunicação organizacional envolve a transferência de informações através da hierarquia, em muitos casos é informal, e noutros é formal e escrita. A estrutura da organização limita as comunicações a canais escassos e formalmente aceites, pois “se toda a gente pudesse falar com qualquer pessoa sempre que surgisse um problema, o número de mensagens seria infinito.”

Dentro da organização existem tipos diferentes de comunicação, destacando-se a Comunicação Intrapessoal, a Comunicação Interpessoal e a Comunicação Organizacional (Bilhim, 2001:360-361).

- i) Na Comunicação Intrapessoal, dirigentes e dirigidos recebem e processam informação para eles próprios. A orientação pessoal, os traços de personalidade e os mecanismos de defesa são variáveis que interferem neste nível de comunicação. Bilhim (2001) afirma que este tipo de comunicação é essencial dado que se não soubermos comunicar conosco mesmos, dificilmente saberemos comunicar com os outros à nossa volta;

- ii) Comunicação Interpessoal, que se refere à transmissão de significados entre duas ou mais pessoas. Este nível de comunicação pode deparar-se com diversos obstáculos, nomeadamente a percepção, a linguagem, a inconsistência de comportamento e o contexto de comunicação. Dado isto, torna-se importante a criação da empatia, o uso da comunicação não verbal e a capacidade de ouvir bem como a de dar *feedback*;
- iii) Comunicação Organizacional, que é então a que acontece no interior de uma organização. Podendo ela ser formal – políticas organizacionais escritas, regras e regulamentos, comunicação oral transmitida pelos dirigentes – ou informal e não escrita.

Desta forma, é possível perceber que, na comunicação organizacional, há aspetos importantes a considerar (Bilhim, 2001:360):

- i) o emissor deve comunicar corretamente e completamente;
- ii) O recetor deve compreender a mensagem, passando a agir tendo em conta esse conhecimento.

Bilhim (2001:363) destaca ainda que a comunicação é eficaz e indispensável à organização se cumprir quatro funções fundamentais, nomeadamente:

- i) Controla, formal e informalmente, o comportamento dos membros da organização;
- ii) Motiva os colaboradores ao esclarecê-los sobre o que devem fazer, e ao dar-lhes feedback do grau da sua realização;
- iii) Vai ao encontro das necessidades de afiliação que todo o ser humano tem;
- iv) Fornece a informação necessária à tomada de decisão;

Comunicar é gerar envolvimento e compromisso, “dado que os indivíduos gastam perto de 70% do seu tempo comunicando – escrevendo, lendo, falando, ouvindo” (Cunha et. al., 2007:354), assim, o sistema de comunicação numa organização é eficaz quando não se percebe que ele existe, devido à sua naturalidade.

Por sua vez, a comunicação terá de consistir numa ferramenta motivadora, capaz de servir toda a organização e os respetivos clientes internos, de modo a conseguir-se um nível elevado de pró-atividade, na execução dos serviços que são chamados a prestar, dentro da organização (Pereira, 2006).

Em modo de síntese, a comunicação surge como um instrumento de consciencialização, devendo ser entendido e assimilado enquanto valor cultural da organização, para que seja possível o sucesso de qualquer projeto implementado na comunicação interna (Pereira, 2006).

## **CAPÍTULO II – A Comunicação Interna em Rede**

### **1. O poder das TIC e o seu impacto nas organizações**

Atualmente, é possível pensar em organizações que têm níveis de produtividade mais elevados por uma simples razão: funcionam em rede e a sua estrutura informática liga os seus colaboradores, parceiros e clientes a uma rede comum, através da qual se acede a um conjunto de aplicações, plataformas e ferramentas colaborativas, como a Intranet.

Esta Comunicação em Rede surgiu com a introdução das TIC nas organizações, que de acordo com Giddens (2006: 634) permitiu que muitas delas redesenhassem a sua estrutura organizacional, tornando-a mais descentralizada e reforçando a tendência para as empresas mais pequenas e flexíveis.

Também a atual conjuntura económica e a sua aplicação à escala global, de complexas redes de concorrência, distribuição de recursos e mercados, que Castells (2004:77) define como “enquadramento informacional global e em rede marcado pelas novas tecnologias de informação e comunicação”, faz-nos ressaltar a necessidade de criação de novas formas de trabalho, sistemas produtivos e de modelos de Gestão e Comunicação Empresarial, que terão de gerar impacto nas atuais estruturas das organizações e no modo de entendimento e aplicabilidade dos seus diferentes modos de estar na sociedade e dos seus específicos comportamentos nas organizações (Brandão, 2013:139).

Desta forma, foi fundamental a modernização das organizações para que estas tenham conseguido acompanhar o desenvolvimento inevitável da sociedade, dos mercados e das novas tecnologias, assumindo novas formas de estar, uma vez que a organização em rede é tendencialmente mais aberta, menos hierarquizada e mais centrada nos processos e que as novas tecnologias conferiram simplicidade, rapidez e originalidade no ato de se comunicar em sociedade e nas organizações (Castells, 2007).

More e Laird (1985), destacam ainda que as TIC oferecem inúmeras soluções para ultrapassar, ou até eliminar, alguns dos mais comuns obstáculos ao eficiente fluxo de comunicação nas complexas redes organizacionais, como a possível distorção das mensagens, a sua omissão, filtragem ou inadequação.

Este impacto que as TIC têm vindo a causar nas organizações reverte-se sobretudo no seu nível interno, uma vez que, de acordo com Lopes (2009: 4034), estas permitem “agilizar processos de trabalho”, tornam os “tempos de resposta mais curtos” e são ainda capazes de “criar conhecimento”.

Também Pereira (2010: 95) refere que, internamente, as TIC “promovem a partilha de informações entre os diferentes departamentos” e “a informação pode ser armazenada e distribuída com mais facilidade em organizações adeptas destas tecnologias”, o que se traduz, inevitavelmente, em mais facilidade, rapidez e eficácia.

Como sustenta Castells (2004:89-100), as organizações que adoptaram as TIC, adoptam também “a rede como a sua forma organizativa” permitindo a “escalabilidade, a interatividade, a flexibilidade”, bem como a “produção personalizada” à medida de cada colaborador, das suas áreas de atividade e funções dentro de cada empresa.

Percebemos então que as TIC acabaram por surgir no meio empresarial como que uma imposição e, por esta razão, assistimos diariamente a uma transformação em que tudo em qualquer estrutura de negócio, gira em torno de uma rede de computadores, interna e externamente.

No seguimento desta nova realidade, os suportes tecnológicos permitiram às organizações criar laços mais fortes com os seus diversos públicos. Isto porque as alterações, que resultaram da influência das TIC nas práticas de gestão organizacional, também se fizeram sentir na área da comunicação (Temp, 2008: 76).

Novas palavras no dicionário dos colaboradores como *e-mail*, *chat*, *link*, *web 2.0*, *web 3.0*, base de dados, conectividade, interatividade, sites corporativos, intranets começaram a surgir, bem como os sistemas de mensagens instantâneas, e todos estes correspondem a exemplos de ferramentas que permitem às organizações estarem mais próximas dos seus clientes ou colaboradores.

Foram vários os autores que se dedicaram a destacar diferentes vantagens da adoção e utilização das TIC no contexto organizacional, nomeadamente, Brandão e Portugal (2015:158-159) referem que estas vão permitir destacar na organização:

- i) O seu potencial humano e o desenvolvimento das suas aptidões e competências;
- ii) Novas formas de organização do trabalho em equipa;
- iii) Novas condições para se poder potenciar a formação contínua;
- iv) Novos métodos de trabalho em equipa e em rede possibilitando, deste modo, a eliminação de algumas das suas formas tradicionais;
- v) Simplificação, enriquecimento e alargamento das funções que são desempenhadas nas organizações;
- vi) Uma nova aposta em tempo real de políticas de inovação empresarial;

Vargas (2011:2), que destacou que estas permitem “a recepção e a troca de informação de uma forma mais “dinâmica e direta” e tornam possível “uma audiência mais ativa” (Rufino, 2009: 13).

E por seu turno, Favoreto et al (2006: 6-11) que as apresentam no sentido de:

- i) Serem “processos de comunicação mais ágeis”, pela rapidez da circulação das informações na organização, que possibilitam que os colaboradores estejam sempre atualizados;
- ii) Permitirem “integração intra e interdepartamental”, por contribuírem para um melhor “desempenho sistémico das atividades organizacionais” e das “práticas integrativas dos nichos de conhecimentos existentes na organização” ao melhorarem os fluxos internos de comunicação;
- iii) “Facilitarem a seleção de informação”, uma vez que as TIC permitem direcionar melhor as mensagens, selecionando os destinatários requeridos;

- iv) “Permitirem maior quantidade de conhecimentos compartilhados pelos colaboradores”, através dos mecanismos e ferramentas que lhes são disponibilizados, que conservam e divulgam informações a toda a hora, podendo (e devendo) estas ser encaradas como fontes reais de conhecimentos;
- v) “Atualizarem constantemente dados e informações”;
- vi) “Reduzirem os custos na transmissão de mensagens”, uma vez com o auxílio das TIC, é possível enviar e trocar mensagens dentro da organização, através de certos suportes, a um custo bastante reduzido;
- vii) “Facilitarem a mobilidade pessoal”, pois com a intranet, internet, tecnologia wireless, vídeo ou audioconferência, os colaboradores podem estar ligados à organização e desempenhar o seu trabalho em qualquer parte do país, ou do mundo, sem ter que estar nas instalações da organização.

Contudo, apesar do variado leque de vantagens apresentado, existem também um conjunto de constrangimentos causados pelo crescimento da utilização das TIC, e com impacto direto na comunicação interna. Estes são apresentados por Sandra Pereira (2010:104) e caracterizam-se sobretudo:

- i) Pelo “decréscimo das comunicações face-a-face, uma vez que todos os contatos são feitos a distâncias cada vez maiores”;
- ii) Pela “redefinição do fluxo de informação, com a circulação de um maior número de mensagens informais ignorando as hierarquias”;
- iii) Por um “possível decréscimo da qualidade das decisões, em virtude da privação de alguns valores, histórias e cultura da empresa, que criam um certo vazio cultural, afetando a interação dos indivíduos e subsequentemente os seus mecanismos de tomada de decisões”;
- iv) Pela “afetação dos níveis de confiança, relacionada com o distanciamento do contato entre os empregados”;

- v) Por uma “menor tolerância aos estilos de comunicação individuais”;
- vi) E pela “mudança nas exigências de trabalho, com a introdução de novas tarefas, novas responsabilidades e novas formas de organização dos horários e dos processos”.

Contudo, apesar deste conjunto de fatores menos positivos, hoje é “absurda e inútil, a política de não informar ou manipular a informação” nas organizações (Elías e Mascaray, 2003:39). A tecnologia, a par de tantos outros benefícios, assume um papel verdadeiramente importante para toda e qualquer ação comunicacional: ela agiliza e torna imediato o processo de comunicação.

Podemos então sintetizar, de acordo com Castells (2004), que a nossa sociedade vive em rede graças à internet ter um grande poder e ocupar um lugar privilegiado na nossa vida. O autor assegura que a internet é muito mais do que uma tecnologia, é um meio pelo qual as pessoas se comunicam através de redes de contatos que conectam vários indivíduos.

O autor reforça que a transformação tecnológica que se fez sentir nas organizações foi uma resposta à necessidade de lidar com um ambiente de operações em permanente mutação.

A comunicação em rede nas organizações altera a forma como se “produz, distribui, exige e armazena a informação” (Cutlip et al., 2001:402-406), proporcionando através das suas intranets um instrumento de informação e comunicação, de excelência, na prossecução das políticas de comunicação interna, de base bidirecional, e assentes na interação continua entre empresas e seus colaboradores.

Desta forma, torna-se essencial focar a Comunicação Interna, compreendendo claramente os seus principais Fluxos, Canais e Barreiras.

## 2. Fluxos, Canais e Barreiras à Comunicação Interna

“Refletir sobre a comunicação interna nas organizações é indispensável para o sucesso dos processos e das práticas de gestão para que se possam estabelecer os objetivos de cada organização com os seus colaboradores, de modo a ser possível a criação e desenvolvimento de um clima de confiança, credibilização, transparência e sentimento de pertença dos seus colaboradores com a organização, ajudando-os a estabelecerem de modo mais adequado e integrado as suas funções, mas também, “a influência sobre a atitude que desenvolvem na relação das suas funções e atividades com a organização que representam”. (Brandão e Portugal, 2015:152).

A comunicação interna deve ser entendida como um sistema de interações onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais refletem o conceito de cada empresa e servem de referência ao comportamento dos seus colaboradores, bem como que lhes permita reforçar os valores de cada organização, sua transparência e coerência.

Todo o modo como se estrutura a comunicação interna em cada organização deve pressupor que, acima de tudo, ela “favoreça o espírito de equipa com implicação de todos os seus membros, para que se consiga de modo efetivo e envolvente, estabelecer o devido conhecimento sobre as suas atividades atuais e futuras” (Brandão e Portugal, 2015:153).

Como defende Almeida (2003:41-42), a comunicação interna deve ser guiada nas organizações como uma “necessidade”, uma “crença” e uma “vontade”. Mais precisamente, como uma “necessidade” porque é decisiva na coordenação das suas atividades, quer na qualidade de processos e produtos, quer ainda, no seu clima interno. Uma “crença” porque é portadora de soluções. E uma “vontade” porque implica que seja devidamente pensada e adequada às características de cada organização e dos seus colaboradores.

A principal função da comunicação interna é de apoiar e estimular o projeto de cada organização junto do seu potencial humano. Neste sentido, Villafañe (1998: 243-247) sustenta que a comunicação interna deve proporcionar e estimular junto dos colaboradores de cada organização, relacionamentos ativos e, por isso, defende que se devem traduzir em quatro principais pontos de atuação:

- i) Traduzir-se através de um envolvimento expressivo, permitindo o reconhecimento por parte dos colaboradores do lugar que ocupam dentro da organização, a sua integração e o reforço da sua coesão ao seu projeto cultural e social;
- ii) Proporcionar a harmonia das ações da organização com coerência e, por isso, se exige para a sua devida integração ao projeto empresarial, o real conhecimento dos objetivos e caminhos futuros da organização que representam.
- iii) Proporcionar a mudança de atitudes face a novas situações que surjam na organização, sejam elas de crise, mudanças, ou mesmo de incorporação de novas tecnologias ao serviço da empresa;
- iv) Proporcionar a melhoria da produtividade, através da sensibilização dos colaboradores para os objetivos a atingir e através de uma informação e comunicação operativa e estratégica, multidireccional, adequada para todos os seus níveis estruturais e funcionais na empresa, como um efetivo mecanismo de funcionamento integrador e estruturador da atividade humana na organização.

A comunicação interna é então “decisiva para o real envolvimento dos colaboradores” e sua inerente “eficiência organizacional” que passa, sobretudo, pela “satisfação das suas necessidades de comunicar”, pela “informação específica que os ajude a realizar as suas tarefas”, pela “clareza nas regras internas”, pela “visão da organização”, pela “informação sobre as práticas do local de trabalho”, pela “oportunidade de estar, ser envolvido e consultado na vida da organização”, por ter “feedback do seu desempenho”, de ter “acesso a formação e de ter acesso a todos os canais e instrumentos de comunicação na empresa” (Tench e Yeomans, 2006:337-342).

Mas antes de pensarmos nos instrumentos de Comunicação Interna e nos canais em que esta flui, é importante considerarmos os seus fluxos. Neste sentido é fundamental que toda a informação esteja inserida entre os contornos seguintes: descendente, ascendente e horizontal ou lateral.

A comunicação descendente produz-se quando os “níveis hierárquicos superiores de uma organização transmitem uma mensagem para os níveis hierárquicos inferiores” (Bergeruelo, 2011:79). Caracteriza-se por instruções de trabalho, diretrizes, repreensões e elogios, palestras de divulgação, procedimentos, avisos, circular, manuais, publicações da empresa, entre outros (Cunha et al, 2007). A eficácia deste tipo de comunicação depende das competências de comunicação dos gestores, da sua assertividade e da capacidade de os colaboradores saberem ouvir.

Por sua vez, Bilhim (2001:362) descreve cinco formas de atuação da comunicação descendente:

- i) Diretivas de tarefa: instruções acerca do cargo ou função;
- ii) Fornece informação destinada a produzir compreensão da tarefa e sua relação com outras tarefas - lógica do cargo;
- iii) Informação sobre procedimentos e práticas.
- iv) Feedback para subordinados sobre o seu desempenho.
- v) Informações sobre as metas a atingir destinada à enculturação dos funcionários ou empregados.

Contudo, uma organização que procura a participação dos trabalhadores ou a melhoria do trabalho deve estimular a informação retroativa, a chamada comunicação ascendente, caracterizada pela bidirecionalidade da comunicação, que possibilita a obtenção de *feedback*, sugestões e informação sobre o “pessoal”.

A comunicação ascendente é transmitida dos colaboradores para os superiores hierárquicos, como por exemplo, pedidos de esclarecimento, relatórios, sugestões, queixas, propostas, solicitações, petições, entre outros. (Cunha et al, 2007).

Por um lado, este fluxo de comunicação permite que os colaboradores possam exprimir a sua opinião, dando-lhes a oportunidade de fazer parte integrante da organização, e por

outro, permite um melhor conhecimento por parte das chefias do que constitui a realidade da empresa verificando simultaneamente se a comunicação descendente está a ser transmitida da forma correta.

Em situações de crise, o sentido ascendente da comunicação dos empregados para a direção é de vital importância, uma vez que graças a ele “podem aproveitar-se os *inputs* que os trabalhadores recebem do exterior (dos clientes, suas famílias, amigos, entre outros)” e tê-los em conta “na hora de criar as mensagens que a direção difunde a toda a empresa” (Berceruelo, 2011:79). Os *inputs* gerados por este tipo de comunicação são decisivos para qualquer líder, que necessita desta informação para se aperfeiçoar (Cunha et al, 2007).

Bilhim (2001) diz-nos que o problema básico desta comunicação está na natureza da estrutura hierárquica. Esta raramente se processa em expressão plena e espontânea, no respeito por determinadas regras de jogo de poder. Quanto mais pesada no topo a estrutura organizacional, e quanto maior o controlo exercido através de pressões e sanções, menos adequado será o fluxo de comunicação linha acima.

A comunicação horizontal ou lateral, a nível formal, é a troca de informação e conhecimento entre membros com a mesma posição organizacional, com o mesmo estatuto, que permite a negociação e resolução de conflitos entre departamentos. A nível informal, são as relações de amizade que se criam entre os colaboradores, que é um dos contributos mais importantes para o sucesso da organização (Cunha et al, 2007).

Ainda de acordo com os autores, este tipo de comunicação apresenta três funções principais:

- a) A coordenação do trabalho;
- b) A partilha de informações;
- c) Resolução de problemas interdepartamentais.

Este fluxo comunicacional proporciona ainda a coordenação de tarefas e serve de suporte importante às necessidades emocionais e sociais dos indivíduos em termos de função de controlo, uma vez que constitui uma verificação do poder dos líderes e gestores.

Quanto mais autoritário o estilo de gestão e liderança, menor é este fluxo de comunicação e quanto maiores forem as estruturas de autoridade, maior o controlo que exercem sobre qualquer fluxo horizontal de comunicação.

A comunicação horizontal, a partir das noções de Berceruelo (2011:80) tem geralmente um “caráter mais episódico e exige, para um melhor funcionamento, mais dedicação por parte daqueles que a utilizam”, uma vez que, caso contrário, “esta pode correr o risco de ser considerada dispensável”.

O autor afirma ainda que, com o nascimento e assimilação empresarial das ferramentas de web 2.0 e o alto grau de aceitação que estas provocaram na maioria dos públicos internos, especialmente nos mais jovens, os canais horizontais puderam encontrar “novas vias que são ágeis, económicas e fáceis de manter tecnicamente”, que dinamizam enormemente a comunicação entre iguais, ao mesmo tempo que “são uteis para a transmissão de mensagens ascendentes e descendentes” (Berceruelo, 2011:80).

A partir destas noções, podemos agora pensar nos canais ou redes através dos quais a comunicação interna flui dentro da organização, sendo um deles formal e o outro informal. Ambos se processam de formas diferentes, em situações próprias e com projetos específicos.

A estrutura que a grande maioria das empresas adopta é uma estrutura formalmente planeada e representada pelas diretrizes da organização. Estes tipos de redes contribuem para desenvolver um maior sentido de responsabilidade, por departamento ou especialização, para confirmar a autoridade e a capacidade na distribuição de poder, e para estimular a comunicação entre todas as unidades da organização bem como o poder de decisão, ou seja, a capacidade de perceber, definir e decidir uma determinada ação. Desta forma, o sistema formal expressa “as relações que os serviços e os seus trabalhadores devem manter entre si, definindo a forma como podem e devem comunicar” (Tavares, 2011:265).

As chamadas redes formais são verticais e seguem a hierarquia da organização, ou seja, retratam a cadeia de autoridade. As redes informais fluem em qualquer direção, passando

muitas vezes por cima dos níveis de autoridade. Os profissionais costumam preocupar-se muito mais com a rede formal, que é caracterizada pelos canais descendentes. Enquanto a rede informal, ou por falta de conhecimento do seu potencial, ou porque não se apresenta de maneira tão visível, fica sempre relegada a um segundo plano (Robbins e Judge, 2000).

Contudo, por vezes as comunicações informais são posteriormente formalizadas e é usual que as organizações permitam um certo grau de informalidade, desde que sejam comunicadas as alterações num prazo de tempo estipulado (Bilhim, 2001:365).

Os canais informais formam uma rede paralela que vincula os integrantes por afinidade ou empatia, como resultado da interação humana. São muito importantes em todas as organizações porque podem servir também para fortalecer a cultura da organização e são reconhecidos em qualquer empresa.

No entanto, “algumas pessoas tendem a menosprezar os canais informais, considerando apenas o seu papel na transmissão de rumores e a sua capacidade de reinterpretar a informação oficial que circula pelos canais regulados ou oficiais” (Bergeruelo, 2011:81).

As redes informais sugerem-nos que quanto maior for a proximidade dos colaboradores mais informação é partilhada, mesmo que esta não seja relevante para o contexto em que se insere. Por outro lado, a rede informal não pode passar despercebida pelo CEO (Chief Executive Officer) e pelas chefias intermédias, na medida em que ela funciona como um mecanismo de *feedback* essencial e indispensável à reação dos colaboradores face aos processos de mudança (Pereira, 2006).

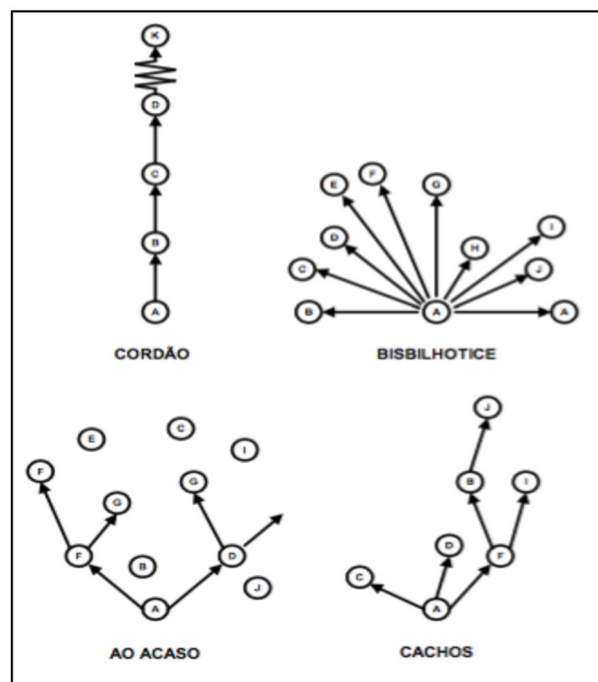
Desta forma, Bilhim (2001:365) revelou que a rede de comunicação informal é referida pela literatura anglo-saxónica como sendo do tipo “*grapevine*”, podendo tomar uma de quatro formas:

- i) Pessoa a Pessoa: Cordão de informação estabelece-se de pessoa a pessoa;
- ii) Bisbilhotice: A pessoa detentora de informação passa-a pessoalmente a cada uma das que pertencem à rede.

iii) Ao acaso: Cada pessoa passa a informação ao acaso sem particular preocupação para quem seja o receptor. Este segue o mesmo processo, e assim sucessivamente.

iv) Cachos: Informação é transmitida seletivamente, o detentor da informação passa-a deliberadamente a uns e não passa a outros.

**Figura 5 – Esquema da Rede de Comunicação Informal**



Fonte: Adaptado de Bilhim (2001:365).

Por sua vez, Deal e Kennedy (1984) apresentaram sete tipos de comunicação informal:

- i) *Storytellers*: Encontram-se numa posição de poder, porque podem mudar a realidade. Interpretam o que acontece na organização e influenciam os outros no sentido da sua percepção. O conto que o contador de histórias transmite dá sentido ao dia-a-dia organizacional. Ele gera a mitologia da organização.
- ii) *Priests*: À semelhança das religiões, as organizações também dispõem de padres, que são tidos como os guardiões das organizações, garantindo os valores morais e éticos, transmitem alegorias e são enciclopédias humanas da história da organização. Os líderes contam com eles para os aconselharem nos momentos críticos.
- iii) *Whispers*: São os ouvidos do chefe e encontram-se tanto em destaque como em lugares obscuros. Só o chefe os conhece e a sua lealdade a este é total.
- iv) *Gossips*: Os bisbilhoteiros são os trovadores da cultura, enquanto os padres falam por analogias, os bisbilhoteiros sabem os nomes, as datas, os salários, e os acontecimentos que ocorrem na organização.
- v) *Secretarial Sources*: São fonte estável e objetiva de informação, pois conhecem as normas e as suas diferentes interpretações. À medida que o gestor vai subindo, vai perdendo o contato com a base e é a secretária quem estabelece esse contato. Ela transmite histórias dos bisbilhoteiros acerca da atuação do seu chefe.
- vi) *Spies*: Pessoas suficientemente leais para manterem o chefe sempre informado do que está a acontecer na organização.
- vii) *Cabals*: Grupos de dois ou mais pessoas que se reúnem secretamente para realizarem um propósito comum, muitas vezes a sua própria promoção. Quando os interesses são comuns ao grupo e à organização, resultam da sua atuação culturas fortes. Quando são opostos, funcionam como contra poder.

Sintetizando, Berceruelo (2011:82) afirma que “canais formais e informais não são excludentes, mas sim complementários, ainda que, certamente, se possam produzir atritos”. O autor defende que quando bem utilizados, os canais informais podem servir para “corrigir ou aperfeiçoar mensagens oficiais ambíguas ou deficientes”.

Embora existam vários fluxos e canais através dos quais a comunicação interna se pode processar, de modo a ser melhor compreendida por todos e a chegar mais facilmente a todos os meios, Chiavenato (2002) relembra que o processo de comunicação está sujeito a chuvas e tempestades, e existem barreiras que servem de obstáculos à comunicação, afetando o processo de comunicação, fazendo com que a mensagem que é enviada se torne diferente da mensagem recebida.

Muitos autores fizeram as suas distinções do que consideravam ser as verdadeiras barreiras à comunicação interna. Por um lado, Bilhim (2001:367) distinguiu cinco grandes barreiras, que considera para si as principais perturbadoras do fluxo comunicacional, destacadas na tabela abaixo:

**Tabela 5 – Cinco maiores barreiras à comunicação interna**

<b>Status</b>	Quem diz alguma coisa na organização é muitas vezes mais importante do que aquilo que por essa pessoa é dito. Assim, o presidente tem mais status para transmitir uma mensagem estratégica do que o vice-presidente.
<b>Número de ligações</b>	Raramente a mensagem, quando atravessa o filtro de muitos níveis hierárquicos, chega ao seu último destinatário em termos corretos. Elas tendem a ser alteradas, cada pessoa tende a eliminar parte da mensagem e a acrescentar algo.
<b>Luta pelo poder na organização</b>	Quanto maior for este tipo de política, maior a probabilidade de ruído na organização.
<b>A ameaça económica</b>	Se as pessoas se encontram ameaçadas (p.ex: perder emprego), a sua forma de comunicar e receber informações é alterada.
<b>Sobrecargas de informação</b>	A informação não se quer nem a mais nem a menos! É tão nefasto o seu excesso como a sua escassez.

Fonte: Adaptado de Bilhim (2001:367).

Por outro lado, Thayer (1979: 216-222), definiu também cinco tipos de barreiras, distintas das de Bilhim (2001), mas também elas de enorme sentido e necessário conhecimento por parte do comunicador, nomeadamente:

**Tabela 6 – Tipos de Barreiras à Comunicação**

<b>Barreira Organizacionais</b>	Corresponde ao tipo de cultura da Organização.
<b>Barreiras Interpessoais</b>	Aquelas que resultam das atitudes, dos valores, dos sentimentos e do clima de contatos entre os colaboradores, que podem ser antagónicas, conflituosas e negativas.
<b>Barreiras Individuais</b>	Interpretadas como aquelas que derivam do interior do indivíduo e variam em função da sua competência para agir e pensar, da sua forma de estar e ser para comunicar e interagir.
<b>Barreiras Económicas, Geográficas e Temporais</b>	Representam, respetivamente, os fatores “custo”, “local” e “tempo”.
<b>Barreiras de Canal e Meios</b>	Sendo estas as que podem produzir uma comunicação ineficaz.

Fonte: Adaptado de Thayer (1979:216-222).

É possível então perceber que são inúmeras as barreiras na comunicação interna, e que estas interferem sobretudo nos resultados da empresa, dificultando a harmonia dentro da mesma. A comunicação, muitas das vezes, não é entendida como deveria, possivelmente pela falta de planeamento, provocando assim o ruído e a mensagem passa de uma situação eficiente para ineficiente, sendo inúmeras as fontes de ruído que, de várias formas, afetam todos os elementos que compõem o ciclo comunicacional.

Cunha et al. (2007:366-367) distinguem como principais fatores de ruído situações como a existência de “diferentes quadros de referência”, ou até uma “percepção seletiva e afetiva”, o facto de uma pessoa “não saber ouvir” ou ter “falta de confiança”, a existência de “juízos de valor, estereótipos e preconceitos” e até mesmo de “diferenças culturais”.

Também aspetos como as “barreiras físicas” os “arranjos espaciais”, a “credibilidade da fonte ou problemas semânticos”, “a falta de preparação do comunicador, ou os estilos pessoais de comunicação”, aspetos mais comuns como a “filtragem, pressões de tempo, sobrecarga de comunicação”, ou mais pessoais como as “fracas primeiras impressões, o género”, ainda a “heterogeneidade da audiência”, o “contexto temporal”, e o importantíssimo “fornecimento e recebimento de *feedback*”, bem como as “características dos canais de comunicação” são responsáveis por grande parte do ruído existente na comunicação dentro das organizações.

A partir do momento em que existe conhecimento da ocorrência destas situações, e sendo conhecedores de vários tipos de ruído, o emissor e o receptor devem, independentemente ou em conjunto, adotar estratégias que favoreçam o controlo ou eliminação dos mesmos.

As grandes barreiras às quais as organizações estão subordinadas têm a ver com esta falta de capacidade de comunicar, criar e inovar. Rego (1997) defende que demolir as barreiras à comunicação através de conversas eficazes irá possibilitar um maior grau de criatividade e inovação, estimulando a partilha de conhecimento tácito e explícito, lubrificando o fluxo de conhecimento em todos os níveis hierárquicos, e construindo uma visão de conhecimento partilhada

Bilhim (2001:367) concorda com o autor e simultaneamente sugere que para se conseguir esta visão de conhecimento partilhada e ultrapassar as barreiras à comunicação devemos:

- i) Conhecer os diversos públicos organizacionais e a forma como poderão receber a mensagem;
- ii) Apelar aos valores e à importância de tal informação para os destinatários;
- iii) Fornecer pequenas quantidades de informação;
- iv) Encorajar a confiança e a abertura, pois se o clima organizacional facilitar esta abertura, melhor se comunicará.

O autor reforça ainda que o estabelecimento de um ambiente de confiança mútua que encoraje a abertura é a condição básica para que se estabeleçam os nós de comunicação formal ou informal, sendo também fundamental a coerência entre o modelo de comunicação adoptado e o estilo de gestão.

Esta é certamente a melhor forma de incentivar as pessoas a comunicarem com confiança e a trabalharem com os outros, não se desgastando com ruído que em nada contribui para a prossecução dos objetivos organizacionais.

### **3. Instrumentos de Comunicação Interna**

Os instrumentos de comunicação interna são canais que permitem a comunicação dos diferentes tipos de informação. Estes são também responsáveis, em parte, por manter os colaboradores motivados, não só através do elo de ligação que criam entre eles e a organização, desenvolvendo o espírito de equipa e o sentimento de presença, mas também porque permitem um melhor conhecimento por parte dos mesmos, dos objetivos e estratégias da organização.

Dutermé (2002:29) diferencia vários tipos de informação que podem ser transmitidos dentro da organização, podendo estes situar-se em três grandes níveis:

- i) Os associados ao trabalho e aos procedimentos;
- ii) Os associados aos regulamentos internos, que organizam o dia-a-dia da organização;
- iii) Os associados ao contexto, que orientam os colaboradores para uma maior compreensão do ambiente em que se encontram e situam na empresa, bem como na sua posição face à sociedade em geral, e à sua concorrência em particular.

Os instrumentos de comunicação interna podem ser divididos em três modos: a comunicação oral, a comunicação escrita e a comunicação audiovisual.

A comunicação oral é a mais antiga das comunicações e marca o ritmo do trabalho diário na organização, permitindo também um melhor conhecimento da personalidade dos colaboradores. A menos que esta esteja a ser utilizada para uma apresentação formal de informações ou sugestões aos superiores da organização, caracteriza-se sobretudo por não ser uma comunicação planeada, que nos permite ser mais simbólicos e momentâneos durante as trocas de informação, uma vez que se torna muito mais fácil exprimirmo-nos a conversar do que a escrever.

Enquanto uma comunicação feita por escrito pode demorar horas, dias ou até mesmo semanas, a comunicação oral permite uma resposta imediata, sendo por esta razão a via maioritariamente escolhida para a resolução de conflitos, e para a tomada de decisões.

Este tipo de comunicação também ajuda a melhorar o ambiente de trabalho, uma vez que através deste se torna mais fácil explicar aos colaboradores quais as suas funções, e criar relações interpessoais próximas. Duterme (2002:31) destaca como principais elementos da comunicação oral as reuniões de departamentos e de equipa, os discursos e as apresentações formais, e também o telefone.

Os instrumentos de âmbito escrito (impresso) são, por outro lado, os que suportam os ofícios, ou seja, trata de regulamentos, de documentos relacionados com as normas internas de funcionamento da organização (Duterme, 2002).

Este tipo de comunicação assume, normalmente, um cariz mais formal, e tem como desvantagem as variadas interpretações a que está sujeito. Por exemplo, se existir uma inadequação na linguagem, o receptor pode entender que o emissor está a ser desrespeitoso ou autoritário no modo como transmite a informação, não sendo essa a sua intenção. Ou, por outro lado, uma má estruturação do texto pode levar o colaborador a não compreender claramente as suas tarefas, induzindo-se em erro, e consequentemente prejudicando a organização.

Duterme (2002:31) apresenta ainda como formas de comunicação escrita o correio eletrónico, a revista interna, os comunicados, relatórios e quadros de aviso.

A revista interna, antes do desenvolvimento estrondoso das TIC e, conseqüentemente, das intranets, era considerada um dos melhores elementos de comunicação interna nas empresas, não só porque permitia a comunicação entre a empresa e os colaboradores, mas também porque apresentava regularmente informações relevantes sobre o que acontece na empresa, relacionadas com produtos, eventos, notícias, atividades dos colaboradores e projetos.

Quanto à comunicação digital, Bland e Jackson (1992:109) afirmam que este tipo de comunicação engloba em si a comunicação oral e escrita e que “quando se diz alguma coisa a alguém, só parte da mensagem é assimilada. Quando se mostra alguma coisa, a absorção é maior. Quando se mostra e diz, então a mensagem começa mesmo a chegar ao destino”.

Brandão e Portugal (2015:157) relembram que os meios digitais sofreram uma enorme evolução “devido à introdução e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação que temos assistido nas organizações”.

Os autores defendem ainda que os meios digitais não só permitem a comunicação através de videoconferências, “possibilitando a partilha e divulgação instantânea de informação a todos os colaboradores, em tempo real, apesar de localizados em espaços físicos e geográficos diferenciados, criando novos modos que conferem maior aptidão individual, autonomia e atitude relacional entre os colaboradores e as organizações a que fazem parte”, como também tornaram possível a antevisão de instalações ou produtos futuros, o que motiva os colaboradores a aceitar melhor o processo de mudança e a empenharem-se para chegar a tal resultado (Brandão e Portugal, 2015:157).

Os meios que fazem parte deste tipo de comunicação encontram-se presentes em circuitos internos de rádio ou corporate tv, que Duterme (2002) designa de técnicas informáticas ao dispor da comunicação interna, caracterizadas pela rapidez e especificações de transmissão em rede, sobretudo a intranet, que é a que melhor pode potenciar uma efetiva comunicação interna.

“De facto, a intranet pode agregar a si, todos os restantes modos e instrumentos de comunicação interna, potenciando uma gestão de comunicação com maior atualidade, interatividade e participação efetiva, integrada e permanente dos seus colaboradores, independentemente das diferentes zonas geográficas onde a organização está presente, e com conteúdos que sejam geradores de irem ao encontro das necessidades e expectativas dos seus colaboradores” (Brandão e Portugal, 2015:156).

Neste contexto, a comunicação em rede, sobretudo, através das suas intranets, aproxima pessoas e informações proporcionando às organizações que se possam assumir como verdadeiros e ativos agentes participativos que procuram potenciar as suas bases relacionais, sendo por isso que nesta investigação foi considerada o instrumento de comunicação interna que melhor se adapta à estratégia de envolvimento dos colaboradores com a cultura das organizações.

#### **4. A Intranet como visão estratégica no envolvimento dos colaboradores com a Cultura das Organizações**

A intranet permite a disponibilização de informações fidedignas e imediatas junto de todos os colaboradores de uma dada organização e independentemente da área e espaço geográfico onde trabalham, combinando com uma informação atual e outra de base de repositórios de conteúdos já disponibilizados para futuros acessos.

Neste sentido, podem destacar-se como principais características da intranet ao serviço da comunicação interna (Nestares, 2002:277-283):

- i) Segurança e fiabilidade;
- ii) Funcionalidade;
- iii) Velocidade;
- iv) Capacidade de armazenamento;
- v) Atualização da informação;
- vi) Interatividade;

- vii) Usabilidade;
- viii) Transversalidade;
- ix) Personalização;
- x) Redução de custos;
- xi) Liberdade de acesso;
- xii) Evolução permanente;

Ainda de acordo com Nestares (2002: 255-256) estamos a viver a “terceira geração de intranets”, caracterizada por ter em conta as necessidades dos colaboradores, e por se desenvolver segundo uma estratégia, que engloba uma comunicação e uma gestão dirigida aos mesmos.

Cutlip et al. (2001:402-406) concordam com esta afirmação, defendendo que através das intranets, a organização proporciona um instrumento de informação e comunicação de excelência na prossecução das políticas de comunicação interna, de base bidirecional e assentes na interação continua entre as empresas e os seus colaboradores.

Esta proximidade, que a intranet pode concretizar entre a organização e os seus colaboradores, é o que lhe permite converter-se num poderoso e importante “instrumento facilitador da difusão da cultura empresarial e da formação da marca e identidade corporativa” (Nestares, 2002: 253).

Assim, a intranet enquanto estratégia no envolvimento dos colaboradores com a cultura da organização, possui a capacidade de ligar indivíduos, de os colocar em rede, aproximando-os e permitindo a sua interação tornando-se decisiva para a dinâmica interna de participação e envolvimento (Grunig e Repper, 1992).

Esta ferramenta de comunicação interna é crucial para o processo de motivação e envolvimento, uma vez pode ser utilizada como “um espaço de gestão de comportamentos, agregador de espírito de pertença e compromisso, bem como facilitador da difusão e reforço da cultura e identidade de cada organização” (Nestares, 2002:253).

Mas, para que exista um maior envolvimento e participação por parte dos colaboradores, é necessário que os conteúdos disponibilizados nas intranets sejam apelativos, no seguimento dos factos relacionados com a vida da empresa (natureza das organizações), mas também dos factos relacionados com a vida dos seus colaboradores (natureza das pessoas) (Brandão e Portugal, 2015:159-160).

Neste sentido, os autores destacam a importância de transformar as notícias internas em factos relevantes de modo a incentivar não só a integração, motivação e formação dos seus colaboradores perante a vida e a natureza da organização que representam, mas também visar essa integração através de assuntos que afetem, positivamente, a vida e a natureza das pessoas dessa organização.

Se o que procuramos de facto são colaboradores envolvidos com a cultura, e queremos que a intranet seja o principal instrumento utilizado nesta estratégia, Brandão e Portugal (2015:159-160) apresentam doze objetivos que devem ser utilizados para se potenciar e transformar os conteúdos de comunicação interna nesse sentido, junto dos colaboradores de cada organização, devendo-se:

- i) Relacionar a produtividade com a necessidade de os colaboradores estarem motivados;
- ii) Dar a conhecer e explicar a missão e a estratégia da empresa, com o intuito de visar o esclarecimento dos seus colaboradores, ou seja, uma base mútua de entendimento e orientação;
- iii) Divulgar e explicar a estrutura da empresa e de cada direção/área de interesse funcional e, face ao seu grupo empresarial, se a empresa assim estiver ligada e organizada;

- iv) Divulgar os sucessos da empresa e dos seus colaboradores, o que pressupõe atingir e aumentar a moral dos seus colaboradores;
- v) Dar a conhecer o papel que cada colaborador tem na organização que faz parte;
- vi) Visar a integração/motivação e formação de todos os seus colaboradores e seu reconhecimento face ao desenvolvimento das suas aspirações profissionais;
- vii) Criar um espírito de equipa e desenvolver um sentimento de pertença à organização;
- viii) Melhorar as relações de trabalho contribuindo com adequadas políticas de formação profissional;
- ix) Contribuir para o incremento da segurança no trabalho;
- x) Aumentar o prestígio da empresa entre os seus colaboradores, o que implica que se crie junto deles, uma efetiva divulgação dos produtos e serviços da empresa;
- xi) Dar a conhecer o desempenho da concorrência da organização que representam, para se perceber evoluções e comparações de quotas de mercado, posicionamentos e outros elementos distintivos face à concorrência;
- xii) Contribuir com adequadas políticas de enquadramento comunitário e de cariz de responsabilidade social e sustentabilidade, como modo dos seus colaboradores se poderem com orgulho reconhecer face aos programas e ações que a organização desenvolve na sociedade.

Conseguindo focar o cumprimento destes objetivos, as organizações estão a proporcionar aos seus colaboradores uma participação ativa, persistente, entusiasmada e, sobretudo, constante.

Esta participação impulsionada pelos conteúdos internos torna-se fundamental no envolvimento dos colaboradores com a cultura da organização, uma vez que lhes permite agir não só para a organização, mas também com a organização. Ou seja, ao sentirem que tem abertura para fazer propostas, ou sugerirem melhorias, os colaboradores promovem a sua auto-estima, tornando-se cada vez mais comprometidos com a organização.

A preocupação das organizações em envolver cada vez mais os colaboradores, constitui uma questão de sobrevivência. A organização deverá “prevenir a insatisfação para gerar motivação” (Pereira, 2006:50), agindo segundo ações concretas que originem colaboradores mais motivados e dispostos a desafios que surgem a todo o momento, e que estão de tal forma envolvidos com a empresa que não colocam sequer a hipótese de abandoná-la.

# **CAPÍTULO III – Enquadramento da Organização**

## **Objeto de Estudo e Memória Descritiva do Estágio.**

### **1. O Banco Santander Totta**

O Santander, um verdadeiro marco financeiro mundial, tem construído um modelo de negócio próprio que se sustenta com foco numa enorme quantidade de agências, diversificação geográfica, prudência na gestão de riscos, tecnologia de ponta, disciplina de capital e respeito incondicional pelos seus clientes. O Banco quer transmitir que não só oferece os melhores produtos e serviços, mas também que tem uma forma próxima, simples e justa de lidar com os clientes e colaboradores, e que se trata de uma grande instituição na qual podemos confiar, pois procura sempre ajudar os seus clientes a atingir objetivos pessoais.

A história do tradicional banco teve início no dia 15 de maio de 1857, na cidade costeira de Santander, situada no norte da Espanha, através do decreto da Rainha Isabel II, que autorizou a constituição do Banco de Santander. A partir de 1900, o Santander cresceu a um ritmo forte, ampliando consideravelmente o seu capital e principalmente o lucro. No mês de fevereiro de 1920, Emilio Botín y López foi nomeado presidente fixo do banco. Sob o seu comando, nos anos seguintes, o Santander mudou a sua sede e iniciou a abertura de sucursais fora da região, a primeira inaugurada em 1923 na cidade de Astillero (Mundo das Marcas, 2015).

Em 1934, Emilio Botín Sanz de Sautuola y López impulsionou um grande processo de crescimento pelo território espanhol, ingressando na capital financeira do país, Madrid, através da compra do Banco de Ávila em 1942, com a aquisição do seu maior rival, o Banco Mercantil e, a partir de 1947, com a inauguração do seu primeiro escritório em Cuba, iniciando uma consistente expansão internacional para países como Argentina, México e Venezuela.

Com a compra, em 1976, de um banco em Porto Rico, e outro, em 1982, no Chile, o Santander transformou-se no primeiro banco comercial ibero-americano. Em 1985 deu-se a inauguração do banco de investimento do grupo Santander, a compra de um banco alemão com mais de três décadas de experiência na área de financiamento de veículos,

além da formação de uma aliança estratégica com o tradicional The Royal Bank of Scotland em 1988. Pouco depois, em 1989, lançou no mercado a Supercuenta Santander, uma conta remunerada e um dos produtos mais inovadores da história bancária espanhola, principal responsável pela alta popularidade da marca (Mundo das Marcas, 2015).

Em 1994, a compra do Banco Español de Crédito (Banesto), converteu-se num marco histórico, fazendo com que o Santander assumisse a liderança no mercado espanhol. Pouco depois, em 1995, dá-se o início uma segunda fase de expansão nos países ibero-americanos, permitindo ao banco desenvolver ainda mais os seus negócios no Brasil, Argentina, Chile, México, Colômbia, Peru, Venezuela e Uruguai. Mais tarde, o banco comprou o grupo financeiro português Totta e Açores (atual Santander Totta).

Em 2000, o grupo constituiu o banco Santander Consumer (voltado para o financiamento de bens de consumo, especialmente automóveis) em 12 países europeus e nos Estados Unidos. Em 2004, mudou a sua sede mundial (batizada de La Ciudad Santander) para a cidade de Madrid, onde trabalham aproximadamente 7.000 pessoas.

Atualmente, o Santander é o principal grupo financeiro na Espanha e na América Latina, e desenvolve uma importante atividade de negócios na Europa, com destacada presença no Reino Unido, assim como em Portugal, onde é o quarto maior grupo financeiro. (Mundo das Marcas, 2015).

## **2. Missão, Visão e Valores**

A missão do Grupo Santander é contribuir para o desenvolvimento das pessoas e das empresas. A sua visão é ser o melhor banco comercial, que obtém não só a confiança e a lealdade dos colaboradores, clientes e acionistas mas também, da sociedade.

Assim, o Santander desenvolveu-se no sentido de i) Ser o melhor banco para os funcionários, atraindo, retendo e comprometendo os melhores profissionais, capazes de prestar o melhor serviço aos clientes e de garantir o sucesso e a sustentabilidade do negócio; ii) Ser o melhor banco para os clientes, construindo relações de confiança a longo prazo com os mesmos, oferecendo-lhes soluções simples e personalizadas, um tratamento justo e equitativo, e um serviço excelente por meio das várias agências e canais

digitais, que visam aumentar a sua satisfação e vinculação com o banco; iii) Ser o melhor banco para os acionistas, obtendo uma rentabilidade e um retorno atrativo e sustentável para os mesmos, com base num modelo de negócio com alta recorrência de receitas, prudente em riscos, eficiente e com disciplina de capital e solidez financeira; E 4. Ser o melhor banco para a sociedade, desempenhando a atividade bancária contribuindo para o progresso social e económico das comunidades em que está presente, de maneira responsável e sustentável, com compromisso especial com o ensino superior (Santander Hoje, 2016).

**Figura 6 – Visão do Banco Santander Totta**



Fonte: Santander Hoje (2016)

Desta forma, surgiram os valores de um banco Simples, Próximo e Justo. Simples, na medida em que oferece um serviço acessível aos clientes, com produtos simples, fáceis de entender e sem complicações. Utiliza uma linguagem concisa, compreensível e clara, melhora os processos a cada dia, simplificando as tarefas e eliminando os passos desnecessários tanto para os seus clientes como para os colaboradores.

Próximo, uma vez que trata os clientes de forma individual e personalizada, oferecendo-lhes alternativas de produtos e serviços, para que decidam os que melhor se adaptam às suas necessidades. O banco ambiciona que cada um dos seus clientes se sinta único e valorizado, e procura também comprometer e apoiar os colaboradores para que desenvolvam todo o seu potencial e alcancem os seus objetivos.

Justo, pois trata os clientes de forma justa e equitativa, sendo claros e resolvendo com a máxima rapidez e diligência as suas reclamações. Estabelece relações nas quais tanto o banco como os colaboradores, clientes e acionistas obtêm benefício, porque entende que o que é bom para eles, também é bom para o banco (Santander Hoje – 2016).

Para assegurar o cumprimento dos valores do Grupo Santander, a Presidente Ana Botín (Apresentação dos Resultados Anuais do Banco Santander, disponível na intranet do Banco – Santander Hoje, 2017) apresentou os oito comportamentos corporativos a desempenhar diariamente por parte dos colaboradores, sendo eles:

- i) Demonstro respeito – “Mostro respeito e trato os outros como eles gostariam de ser tratados, reconhecendo e aproveitando o melhor de cada um.”
- ii) Escuto com atenção – “Escuto e ponho-me no lugar do outro para entender melhor as suas necessidades.”
- iii) Falo claramente – “Falo claramente, adaptando-me ao meu interlocutor e contexto, questionando construtivamente.”
- iv) Cumpro as Promessas – “Cumpro o que prometo e sou coerente em tudo o que faço.”
- v) Promovo a Colaboração – “Promovo a colaboração de forma ativa para oferecer a melhor solução aos meus clientes e colegas.”
- vi) Trabalho com Paixão – “Trabalho com paixão e energia e dou o melhor de mim para ganhar a confiança e lealdade dos meus clientes e colegas.”
- vii) Apoio as Pessoas – “Apoio o desenvolvimento das pessoas com quem interajo, dando-lhes feedback e reconhecendo os seus esforços.”
- viii) Promovo a Mudança – “Promovo a mudança em tudo o que faço, contribuindo com soluções criativas e inovadoras e aprendendo com os erros” (Botín, 2017).

### **3. Estrutura Interna**

O Grupo Santander está internamente estruturado de acordo com a modalidade prevista no art. 278º, nº 1, al. a) do Código das Sociedades Comerciais (CSC), sendo constituída pelos seguintes órgãos sociais: a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, existindo ainda um revisor Oficial de Contas autónomo do Conselho Fiscal, em cumprimento do disposto no art. 413º, nº 1 al. b e nº 2c do CSC.

Os mandatos dos órgãos sociais têm a duração ordinária de três anos. O Conselho de Administração integra uma Comissão Executiva na qual estão delegados todos os poderes permitidos pelo art. 407º, nº 4, do CSC (Relatório de Sustentabilidade do Banco Santander Totta, 2014:14).

O Conselho de Administração reúne, pelo menos, uma vez por trimestre e sempre que for convocado pelo respetivo Presidente ou por dois Administradores. Não estão conferidos ao Conselho de Administração poderes para deliberar aumentos do capital social da sociedade. Não estão também definidos regras especiais relativas à nomeação e substituição dos Administradores, bem como quanto a alterações estatutárias, aplicando-se a Lei Geral nestas matérias.

A Comissão Executiva é o órgão responsável pela gestão corrente dos negócios e pela representação da Sociedade. Reúne sempre que for convocada pelo seu Presidente ou por outros dois dos seus membros, seguindo continuamente a evolução dos negócios sociais, nomeadamente através da análise dos projetos em curso ou a desenvolver, bem como dos resultados atingidos. Não estão estabelecidos pela sociedade quaisquer acordos cuja entrada em vigor esteja dependente da modificação da composição acionista da Sociedade ou que sejam alterados ou cessem na decorrência dela.

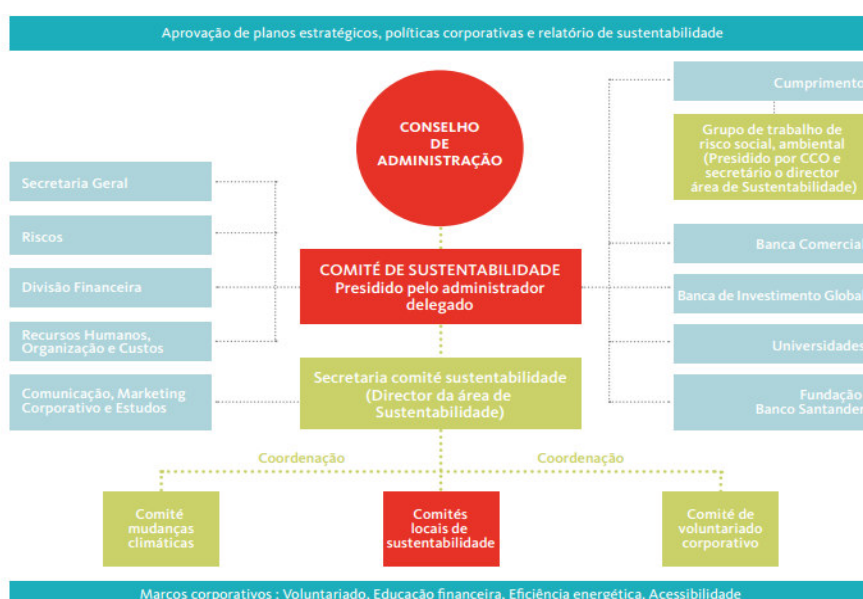
O Santander conta com uma estrutura de governo definida em matéria de sustentabilidade, tanto a nível corporativo como local, que facilita a participação de todas as áreas de negócio e de apoio do banco nos diversos países (Relatório de Sustentabilidade do Banco Santander Totta, 2014:15).

O Banco Santander conta com um comitê de sustentabilidade presidido pelo administrador delegado e composto pelos diretores gerais e/ ou responsáveis das diferentes divisões do Banco implicadas. Este comitê propõe a estratégia de sustentabilidade e as políticas setoriais do Banco, para submetê-las à aprovação do conselho de administração. Reúne, pelo menos, uma vez por ano. Realiza também o seguimento das iniciativas que se executam nas diferentes áreas implicadas, tanto de negócio como de apoio.

O secretário do comitê é o diretor da área de Sustentabilidade. Esta área, integrada na divisão de Comunicação, Marketing Corporativo e Estudos, promove e coordena as distintas iniciativas que são levadas a cabo pelas áreas correspondentes no Banco. Na maioria dos países, existem comitês locais de sustentabilidade, presididos pelo respetivo *country head*.

Sob os marcos corporativos comuns, as unidades de cada país desenvolvem iniciativas adaptadas às necessidades locais. Foi também criado um grupo de trabalho de especialistas com objetivo de valorizar o risco social, ambiental e reputacional das operações nos setores sensíveis, presidido pelo *chief compliance officer*, e cujo secretário é também o diretor da área de Sustentabilidade (Relatório de Sustentabilidade do Banco Santander Totta, 2014:15)

**Figura 7 – Estrutura do Banco Santander Totta**



Fonte: Banco Santander Totta (2014:15).

#### **4. Objetivos Estratégicos e Nível de Compromisso dos Colaboradores**

O grande objetivo do Banco Santander Totta é ser o melhor banco comercial ganhando a confiança e a fidelidade dos seus funcionários, clientes, acionistas e da sociedade. Para isso, é necessário alargar os seus objetivos estratégicos a estes níveis. Assim sendo, até 2018, o banco ambiciona, a nível de funcionários, atingir a posição de Banco Top 3 para trabalhar, na maioria das suas geografias.

A nível de clientes, conseguir 17 mil milhões de clientes vinculados, 1,6 mil milhões de PME's e empresas vinculadas, o crescimento do crédito acima dos concorrentes, todas as geografias entre as top em serviço ao cliente, 30 mil milhões de clientes digitais e -10% de taxa de crescimento anual composta (CAGR) de receitas de comissões 2015-2018.

Em termos de acionistas, procura atingir um índice de eficiência de 45% - 47%, um custo do crédito médio do risco de 1,2%, um RoTE superior a 11%, EPS crescente, atingindo um crescimento de dois dígitos em 2018, 30% a 40% de pagamento de dividendos em dinheiro e FL CETI inferior a 11%.

Por fim, a nível da sociedade, procura que as pessoas se apoiem nas suas comunidades, número que deverá representar aproximadamente 4,5 mil milhões até 2018. Procura também poder vir a atribuir cerca de 130,000 bolsas de estudo entre 2016-2018.

Quanto ao compromisso dos colaboradores com a organização, o Santander realiza anualmente um inquérito global de compromisso, tendo contado com a participação de 85% dos funcionários em 2016 (Santander Hoje – 2016).

Os resultados para o passado ano mostram que existiu uma participação global de 85% dos colaboradores (84% em 2015), tendo sido recebidas 67,271 sugestões, através do desenvolvimento de um canal de escuta consolidado, no qual podemos falar com clareza e escutar de verdade.

Isto mostra que o Santander se encontra 5 pontos à frente das empresas de alto rendimento, conseguindo uma percentagem de 78% dos funcionários que se dizem totalmente comprometidos com o banco (75% em 2015), e 84% dos colaboradores afirmaram mesmo sentir-se orgulhosos por trabalhar no Santander (82% em 2015).

Por fim, o conhecimento da cultura corporativa do Santander - Simples | Próximo | Justo - mostrou-se presente em 79% dos funcionários (75% em 2015), sendo que 91% sabem qual é o seu papel para tornar um banco mais Simples, Próximo e Justo e 83% sentem-se motivados a envolverem-se com esta cultura (Santander Hoje – 2016).

## **5. Memória Descritiva do Estágio**

A 05 de Dezembro de 2016 iniciou-se uma das etapas mais importantes e exigentes do meu percurso académico, o estágio curricular no Banco Santander Totta, no departamento de Comunicação e Marketing Corporativo. O departamento tem como diretor o Dr. João Paulo Velez e o trabalho está dividido em três áreas: Comunicação Interna (cujo responsável era o Dr. João Hauser Lopes, acompanhado pela técnica de comunicação interna, Mónica Horta), Comunicação Externa (à responsabilidade da Dra. Paula Cordeiro, acompanhada pela técnica de comunicação externa, Sandra Lajas), e Intranet, (sendo os responsáveis a Dra. Sandra Ferreira e o Dr. Miguel Castanheira). Por fim, o Dr. António Santos, tratava do apoio à administração.

Ao longo do estágio foram desenvolvidas tarefas tanto na área da Comunicação Interna, como na área da Comunicação Externa, sendo a primeira mais recorrente. As funções diárias consistiam na criação de conteúdos para a intranet, atualização do banco de dados, curadoria de conteúdos, investigação de notícias relevantes para o Banco, revisão e atualização de relatórios semestrais e trimestrais, bem como algumas traduções para a língua espanhola.

Na Comunicação Interna tornei-me uma das responsáveis pela revista Ideias, a revista corporativa trimestral do Banco. Tendo acompanhado duas edições, a de dezembro de 2016 assim que iniciei o estágio, e a de março de 2017 pouco antes de o terminar, tornaram-me encarregada sobretudo da parte da edição e revisão de imagem e texto, sendo a comunicação com a empresa de design digital realizada também por mim.

Em Comunicação Externa além da criação de alguns comunicados de imprensa, participei no desenvolver de vários eventos, nomeadamente: O jantar de natal do Banco; a apresentação dos resultados do ano de 2016 do Santander; a inauguração do novo edifício Santander Totta com a visita da presidente do Grupo, Ana Botín; a entrega do Prémio de

Voluntariado Universitário; e o encontro anual de quadros do Banco Santander Totta de 2017.

De todos os eventos em que participei, os que mais me marcaram foram a inauguração do novo edifício do Banco, não só pelos convidados importantes que recebemos – Dra. Ana Botin, Dr. Fernando Medina, Dr. António Costa, Dr. Nuno Amado – mas também pela dimensão do próprio, onde estiveram presentes vários jornais e televisões que registaram o momento como um dos mais emblemáticos da história do Santander em Portugal.

A Convenção Anual de Quadros do Banco Santander Totta 2017, por ser um evento destinado apenas aos quadros do Banco, repleto de surpresas e requinte, e por ter sido eu a convidada pelo diretor do departamento de Comunicação para fazer a cobertura do evento, nomeadamente, o registo dos discursos dos vários administradores do Banco, assim como do próprio presidente. Posteriormente, fiquei também responsável pela criação de algumas das notícias que saíram na intranet sobre o mesmo.

Este foi para mim um estágio extremamente interessante porque me permitiu não só conhecer a dinâmica e a estrutura de um banco, especialmente um banco como o Santander, mas também porque me ajudou a perceber melhor a diferença entre as duas comunicações, uma vez que sempre acreditei que a minha vocação estava na comunicação interna e, após este estágio, pude sentir que no futuro os meus investimentos serão destinados também à comunicação externa, especialmente à parte dos eventos.

Permitiu-me perceber o que é de facto uma intranet e porque é que realmente esta tem uma importância abissal no bom funcionamento de uma organização. Foi graças a este estágio que entrei, pela primeira vez, em contato com este instrumento de comunicação interna e poder criar, muitas vezes, os conteúdos que dele iriam fazer parte foi uma responsabilidade que me deu muito gosto adquirir.

Por esta razão escolhi a temática da intranet no envolvimento dos colaboradores com a cultura das organizações. Porque estar numa organização com a dimensão do Santander, e sentir que não existia um colaborador com quem conversasse que não estivesse familiarizado com a frase que representa a cultura da empresa - simples, próximo e justo

(Santander Hoje – 2017) – e que agisse de acordo com o que ela representa, não só dentro da organização, mas também em situações da sua vida pessoal, é de facto impressionante.

Quando terminei o meu estágio a 06 de abril de 2017, sai das instalações do Banco fascinada com a capacidade dos conteúdos da intranet do Santander em agregar e envolver as pessoas, e sobretudo fascinei-me pela cultura e pelo clima organizacional que se vive dentro do Banco. Em apenas quatro meses senti-me parte da “família Santander”, e fui acolhida com uma hospitalidade fora do comum, onde não existiram barreiras à comunicação. Foi por esta razão que decidi que, para terminar o meu mestrado, o Banco Santander Totta era a organização objeto de estudo indicada e pretendo, no futuro, voltar a tentar a minha sorte no Grupo, pois deu-me uma experiência que jamais vou esquecer e que adoraria voltar a repetir.

# CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

## 1. Problemática e objetivos

A comunicação interna do Santander é constituída por vários suportes comunicacionais: intranet, newsletter, comunicações internas e todos os eventos internos corporativos. Estes meios são utilizados com o objetivo de, mais do que informar, tornar comuns as metas e a visão da empresa, bem como assegurar que a cultura é conhecida e adotada pelos colaboradores, não só em Portugal, mas também em todas as empresas que pertencem ao grupo Santander pelo mundo.

A partir desta noção, e do conhecimento de que todas as organizações possuem a sua própria cultura e um modelo único de funcionamento que influencia o comportamento dos seus colaboradores (Brandão e Portugal, 2015:167), foi possível definir que a problemática do estudo está em perceber de que forma se consegue, através da comunicação interna, potenciar o envolvimento dos colaboradores com a cultura, o que culminou na seguinte pergunta de partida:

A Intranet do Banco Santander Totta induz nos seus colaboradores um maior  
Envolvimento com a sua Cultura Organizacional?

Quanto aos objetivos da investigação, a nível pessoal, creio que o presente estudo se justifica sobretudo pelo interesse em compreender e aplicar temáticas que são indispensáveis em qualquer contexto organizacional. Como estudante na área de comunicação, organização e liderança das organizações, acredito que esta investigação me vai ajudar a compreender de forma clara as dinâmicas de funcionamento de uma organização, e conseqüentemente a ser uma profissional mais completa, acrescentando valor à organização que represento através da aplicação dos vários conhecimentos adquiridos nesta investigação.

A nível prático, para além do objetivo de finalizar o Mestrado em Ciências da Comunicação, espero também ser capaz de desenvolver uma investigação com resultados relevantes que venham a contribuir para a organização em estudo, nas várias análises correspondentes às temáticas abordadas.

Relativamente aos objetivos em investigação, é importante referir que não se pretende estudar o potencial da Intranet como instrumento de trabalho, mas perceber se ela se assume, de facto, junto dos colaboradores do Banco Santander como um meio interativo, apresentando conteúdos que geram envolvimento e agregação à sua cultura organizacional.

## **2. Estratégia metodológica**

A definição da estratégia metodológica corresponde ao plano da investigação que vamos adotar, por isso é essencial para o processo do estudo de caso proposto. Todas as ciências naturais e sociais têm como base a investigação empírica uma vez que estas podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas (Hill e Hill, 2009:19). Assim, segundo os autores, uma investigação, de modo a alcançar os objetivos inicialmente pretendidos, deverá seguir as seguintes fases:

- i) Escolha de um tema adequado à realidade de quem o quer desenvolver, “nem demasiado ambicioso e complicado”.
- ii) Formulação da pergunta de partida e/ou construção e problematização das hipóteses.
- iii) Revisão da literatura de forma a encontrar uma ou mais hipóteses para a investigação científica.

De forma a confirmar se as hipóteses em estudo são ou não aferidas, e tendo em conta a pergunta de partida apresentada anteriormente, a estratégia metodológica da presente investigação foi dividida em duas fases.

A primeira consiste no estudo dos dados secundários obtidos através dos métodos exploratórios. Esse estudo traduz-se na observação direta da Intranet do Santander e entrevista exploratória ao Diretor Coordenador do departamento de Comunicação e Marketing Corporativo – Dr. João Paulo Velez. A segunda resume-se ao estudo dos dados primários obtidos através do instrumento inquérito por questionário que possibilitou a validação/refutação das hipóteses em investigação.

Assim como sustentam Quivy e Campenhoudt (2008:186), os métodos de investigação permitem conduzir a investigação e não se pode dizer que um método é melhor do que o outro. Tudo dependerá dos objetivos de investigação, do modelo de análise e das características do campo de análise.

## **2.1. Dados Exploratórios**

### **Observação direta**

A observação direta/participante, é uma técnica muito eficaz uma vez que permite ao investigador pertencer ao grupo em que baseia o estudo, podendo fazer parte das suas atividades na comunidade e permite captar os comportamentos no momento preciso em que acontecem sem a necessidade de documentos ou testemunhos.

Este método é particularmente adequado, uma vez que faz uma análise do não verbal e daquilo que este revela, como as “condutas instituídas e os códigos de comportamento, a relação com o corpo, os modos de vida e os traços culturais, a organização espacial dos grupos e da sociedade, etc” (Quivy & Campenhoudt, 2008:198).

Através deste método, foi possível recolher resultados que me permitiram conhecer o estado atual da intranet em termos de conteúdos, nível de envolvimento, participação e interação dos colaboradores com a organização, distribuição e composição das páginas, bem como aceder e perceber a seleção feita relativamente aos conteúdos apresentados na *newsletter* e, ainda, participar em e-mails corporativos, compreendendo de que forma é feita a comunicação na organização.

### **Análise documental**

A análise documental ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão dos seus significados de uma forma não conseguida somente com a leitura comum. Por esta razão, é frequente a necessidade por parte dos investigadores de certos tipos de dados que apenas podem ser fornecidos por meio das organizações.

Assim, verificam-se dois motivos que levam o investigador a proceder à análise documental:

- i) Tenciona estudá-los por si só ou
- ii) Pretende encontrar informações úteis para estudar outro objeto.

A fonte deste tipo de análise pode corresponder a documentos manuscritos impressos ou audiovisuais, privados ou oficiais, provenientes de um organismo ou pessoais. “Este método é particularmente adequado em estudos das ideologias, dos sistemas de valores e da cultura no seu sentido mais lato” (Quivy e Campenhoudt, 2008:203).

Na técnica de análise documental, foi efetuada a recolha de informação através de documentos internos e outras fontes de informação que trouxeram valor acrescentado à investigação, que decorreu entre dezembro de 2016 e abril de 2017.

### **Entrevista exploratória**

“As entrevistas exploratórias contribuem para a descoberta de determinados aspetos a ter em consideração, alargando ou retificando o campo de investigação, ou seja, as entrevistas exploratórias revelam certos aspetos que o investigador não teria pensado, de forma espontânea, acerca do fenómeno que está a ser estudado” (Quivy e Campenhoudt, 2008:69).

A partir desta noção, a entrevista exploratória vai, sobretudo, complementar os resultados já conseguidos através da revisão de literatura, da análise documental efetuada, e da observação direta/participante. Por outro lado, vai também assegurar a devida construção do inquérito por questionário (ver anexo II).

Este método revelou-se indispensável à investigação uma vez que permite estreitar o relacionamento entre o entrevistado e o entrevistador, possibilitando o conhecimento de elementos que, de outra forma, o investigador não teria acesso. Assim, foi realizada uma entrevista presencial ao Dr. João Paulo Velez (ver Anexo I), Diretor Coordenador do departamento de Comunicação e Marketing Corporativo.

## **2.2. Dados Primários**

### **Inquérito por questionário**

O inquérito por questionário desenvolvido assenta inteiramente sobre o tema da comunicação interna. As questões aplicadas ao longo do mesmo debruçam-se sobre a caracterização dos colaboradores, opiniões e aferição da utilidade dos conteúdos de comunicação interna enquanto geradora do seu envolvimento com a cultura da organização que representam.

Neste caso, o questionário é constituído por 17 questões de resposta fechada, uma vez que este tipo de perguntas permite uma resposta rápida, facilitando a uniformidade na análise das respostas e, também, auxilia a categorização das mesmas.

Deste modo, a estrutura do questionário caracteriza-se por uma primeira parte do correspondente ao levantamento dos dados de caracterização dos colaboradores, procurando-se uma breve descrição do perfil do inquirido (género, idade, antiguidade na empresa e categoria profissional).

A segunda parte é composta por duas variáveis, baseadas nos constructos metodológicos de avaliação:

- i) As primeiras 9 perguntas assentam na importância da intranet enquanto divulgadora da cultura da organização, bem como procuram apurar a familiarização e o nível de envolvimento dos colaboradores com a mesma.
- ii) As últimas 3 perguntas visam perceber a opinião dos colaboradores sobre a intranet e de que modo os meios disponibilizados na mesma colaboram ou não para a sua motivação, participação e envolvimento.

A vantagem deste método de investigação está na facilidade de aplicar análises estatísticas ao analisar as respostas, e na possibilidade de analisar os dados de forma sofisticada (Hill e Hill, 2009:94).

### 3. Constructo Metodológico de Avaliação

A revisão de literatura conduziu ao conhecimento de inúmeros modelos que vão de encontro ao tema central da investigação. Contudo, após uma análise cuidada e considerando as temáticas centrais do estudo, destacou-se como constructo metodológico de avaliação:

- i) O modelo de Orlindo Gouveia Pereira sobre os principais aspetos a ter em consideração relativamente ao conceito de Cultura Organizacional (Pereira, 2006: 248-249).
- ii) O modelo de Nuno Brandão e Miguel Portugal sobre os objetivos dos conteúdos de comunicação interna junto dos colaboradores de cada organização (Brandão e Portugal, 2015:160).

Assim, O modelo de Pereira (2006:248-249) apresenta dez pontos fundamentais a considerar no estudo da cultura organizacional, nomeadamente:

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

- x) Valores.

Quanto ao modelo de Brandão e Portugal (2015:160), são distinguidos doze objetivos para os conteúdos de comunicação interna junto dos colaboradores de cada organização, posteriormente assinalados:

- i) Relacionar a produtividade com a motivação.
- ii) Esclarecer os colaboradores sobre a missão e estratégias da empresa.
- iii) Divulgar e explicar a estrutura da empresa e de cada área de interesse funcional.
- iv) Divulgar os sucessos da empresa e dos colaboradores de modo a aumentar a sua moral.
- v) Dar a conhecer o papel que cada colaborador tem na organização a que pertence.
- vi) Visar a informação, integração e motivação de todos os colaboradores.
- vii) Criar um espírito de equipa e de pertença à organização.
- viii) Melhorar as relações de trabalho.
- ix) Contribuir para o incremento da segurança no trabalho.
- x) Aumentar o prestígio da empresa entre os seus colaboradores.
- xi) Dar a conhecer o desempenho da concorrência da organização que representam.
- xii) Contribuir com adequadas políticas de enquadramento comunitário e de cariz de responsabilidade social e sustentabilidade.

Desta forma, as perguntas do inquérito por questionário foram construídas de acordo com as variáveis destes dois modelos, de modo a apurar se estas se verificam ou não. A correspondência entre os modelos e as questões verifica-se na tabela abaixo:

Tabela 7 – Modelos de Aplicação ao Constructo Metodológico de Avaliação

Modelo	Questão	Principais Aspetos
Modelo de Orlindo Pereira (2006)	Questão 1	i. Identidade Pessoal e Profissional
	Questão 2	ii. Autonomia Pessoal
	Questão 3	iii. Estrutura da Organização
	Questão 4	iv. Rede de Apoio Social
	Questão 5	vi. Sistema de Recompensas
	Questão 6	vii. Sistema de Gestão de Conflito
	Questão 7	x. Valores
	Questão 8	ix. Símbolos
	Questão 9	viii. Valorização do Risco
Modelo de Brandão e Portugal (2015)	Questão 10	ii. Dar a conhecer a missão e estratégia da empresa (...); iii. Divulgar a estrutura da empresa e de cada direção (...); v. Dar a conhecer o papel de cada colaborador na organização de que faz parte; ix. Contribuir para o incremento da segurança no trabalho; x. Aumentar o prestígio da empresa entre os seus colaboradores (...); xi. Dar a conhecer o desempenho da concorrência da organização (...); xii. (...) Políticas de enquadramento comunitário e de responsabilidade social (...);
	Questão 11	i. (...) Necessidade dos colaboradores estarem motivados; iv. Divulgar os sucessos da empresa e dos seus colaboradores (...); vi. Visar a integração/motivação de todos os seus colaboradores (...); vii. Criar um espírito de equipa e desenvolver um sentimento de pertença (...); viii. Melhorar as relações de trabalho (...);

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4. Universo, Amostra e Horizonte Temporal em Investigação

Ao conjunto total de valores de uma variável da qual pretendemos tirar conclusões dá-se o nome de População ou Universo. Caso não seja possível considerar todo o Universo por falta de tempo ou recursos considera-se apenas uma parte que se designa por Amostra. Nestes casos, o investigador analisa a Amostra, tira as conclusões necessárias e generaliza para o Universo (Hill e Hill, 2009:42).

Na presente investigação, seguiu-se o método de amostragem não probabilística intencional, constituída a partir das intenções ou necessidades do investigador para estudar uma situação particular, baseada na opinião de pessoas que conhecem características específicas que se pretendem analisar da população em estudo. Assim, a amostra abrange colaboradores de várias idades, hierarquias e funções do Banco Santander Totta, que responderam ao inquérito por questionário e que trabalham na sede da empresa.

A dimensão da amostra deverá representar a população da organização objeto de estudo, deste modo Huot (1999:39) propõe uma tabela que permite compreender se a dimensão da amostra é ou não significativa:

Tabela 8 – Tabela alusiva a Universo vs. Amostra

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

Fonte: Huot (1999:39)

Legenda:

N: Dimensão da população

n: Amostra

O universo total do Banco Santander Totta é de aproximadamente 5 mil colaboradores (5,304 colaboradores constituíam o Banco Santander Totta a partir do Relatório de sustentabilidade do ano de 2015), o que significa que para a amostra se revelar significativa seriam necessárias, no mínimo, 357 respostas ao Inquérito por Questionário, como se verifica na tabela apresentada.

No entanto, nesta investigação, optou-se por fechar o estudo apenas aos colaboradores do Banco que trabalham nos departamentos de Comunicação e Marketing Corporativo, Relações Públicas e Recursos Humanos, e não a todos os colaboradores do Banco.

Por um lado, porque por motivos de confidencialidade e de políticas internas, não foi possível colocar o questionário online através da intranet, pelo que foi distribuído via e-mail corporativo, no dia 10 de outubro e após dois meses, dia 11 de dezembro, foram recolhidas 54 respostas ao questionário. E, por outro permite-se que este estudo fechado ao universo de colaboradores que apenas trabalham nas áreas já referidas, uma análise mais fina face aos objetivos do estudo, deixando-se para pistas futuras de investigação a possibilidade de se aferir este estudo ao total de colaboradores do Banco Santander e/ou seu Grupo empresarial.

Neste caso, o Universo do estudo corresponde a 62 colaboradores, extraídos do universo global de 5 mil colaboradores, distribuídos por quatro departamentos de atuação. Este universo em estudo foi selecionado em conformidade com a organização, de acordo com a representação do perfil do colaborador Santander. Assim, para que se obtenha uma amostra significativa, seriam necessárias entre 52 a 56 respostas ao inquérito por questionário. Isto veio a confirmar-se com a obtenção de 54 respostas ao referido inquérito por questionário

## **5. Limitações ao Estudo**

A primeira limitação encontrada durante a realização da investigação foi a impossibilidade de realizar o inquérito por questionário ao universo total de colaboradores da organização, sendo que o investigador ficou dependente de uma amostra selecionada em conformidade com a organização, ainda que essa mesma amostra tenha tido em conta o perfil do colaborador Santander.

É importante referir também o facto de que, apesar de entregue para aplicação em julho de 2017, o questionário apenas pôde ser distribuído para os colaboradores da organização no mês de outubro de 2017, porque outro questionário relacionado com a Comunicação Interna, feito por parte do próprio Grupo Santander, estava em curso nos meses de agosto e setembro, o que causou o atraso na conclusão do presente estudo.

Por fim, pelo facto de não ter sido permitida a colocação do inquérito por questionário na intranet, o número de respostas, apesar de um universo de colaboradores muito reduzido, não correspondeu à totalidade da população em estudo tendo, no entanto, atingido o número necessário de respostas para a amostra se revelar significativa.

Outro fator que também limitou o estudo foi o facto de não ter sido permitido, por parte do Banco Santander Totta, a colocação de uma pergunta no inquérito por questionário relacionada com o estilo de liderança da organização, que corresponde ao quinto ponto do modelo de Orlindo Pereira (2006), pelo que não foi possível apurar a opinião dos colaboradores relativamente a esta temática.

Uma vez que a investigação pretende ser útil não apenas para pistas futuras noutras investigações na área de comunicação interna, mas também para o Banco Santander Totta, a análise feita no presente estudo poderá ser melhorada com a disponibilização dos questionários na intranet do Grupo Santander, o que permitirá fazer uma análise global do Banco e dos seus colaboradores.

## **6. Hipóteses em Investigação**

As hipóteses de investigação “constituem os eixos centrais de uma investigação e apresentam-se como preposições que respondem à pergunta de partida” (Quivy e Campenhoudt, 2008:46).

Desta forma, podemos concluir que as hipóteses devem “justificar o trabalho da parte empírica da investigação” (Hill e Hill, 2009:22), uma vez que são o resultado da pesquisa e conhecimento sustentados por uma revisão de literatura adequada à temática e ao objeto do estudo.

Assim, foram definidas duas hipóteses que, posteriormente, foram analisadas para a sua aprovação (concluindo que são aferidas), ou negação (concluindo que não são aferidas), para que se consiga obter uma conclusão sustentada.

As hipóteses em investigação são:

**H1** – Os colaboradores do Santander Totta reconhecem-se perante os valores da cultura da organização que representam.

**H2** – Os conteúdos de Comunicação Interna vinculados pela Intranet do Santander Totta potenciam o envolvimento dos seus colaboradores com a cultura da organização.

A tabela abaixo explica a relação entre o constructo metodológico de avaliação e as perguntas do inquérito por questionário com as hipóteses de investigação.

Tabela 9 - Correspondência entre os Modelos e as questões do Inquérito por Questionário com as hipóteses de investigação

<b>Modelo</b>	<b>Questões</b>	<b>Hipótese</b>
Orlindo Pereira (2006)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9;	Hipótese 1
Brandão e Portugal (2015)	10 e 11;	Hipótese 2

Fonte: Elaboração Própria.

# CAPÍTULO V - ESTUDO DE CASO

## 1. Análise de Dados

### 1.1. Análise dos dados obtidos por Observação Direta

A presente investigação incide sobretudo nos conceitos de intranet, cultura e envolvimento, tornando-se importante conseguir, através da técnica da observação direta, observar as características que constituem estes conceitos. Assim, uma vez que acompanhei a organização objeto de estudo ao longo de 4 meses, tornou-se possível perceber a dinâmica da empresa e as relações que se estabelecem entre os colaboradores, bem como concluir que os valores definidos pela organização são absorvidos e servem sobretudo como orientação para o trabalho diário dos colaboradores.

Também foi possível, através deste método, conhecer o estado atual da intranet, nomeadamente, o tipo de conteúdos disponíveis, participar no desenvolvimento da *newsletter*, o nível de interação promovida entre a organização e os colaboradores, a composição das páginas, entre outros fatores.

Durante os últimos meses junto da organização, estavam a ser desenvolvidos métodos que permitissem aumentar a participação e o envolvimento dos colaboradores com a organização, através de iniciativas como por exemplo, a colocação de caixas de opinião junto dos artigos publicados, tendo mesmo chegado a falar-se no desenvolvimento de uma “rede social” interna.

Contudo, não me é possível saber, atualmente, se estes processos chegaram a ser desenvolvidos e finalizados. Por outro lado, permitiu-me perceber que o Banco se preocupa em investir cada vez mais neste ramo importante que é a motivação dos colaboradores, o que me leva a concluir que se trata de facto de uma organização que envolve os seus colaboradores, não só com a cultura, mas com todos os aspetos que fazem o Santander Totta destacar-se não só como uma organização de sucesso, mas também como “*great place to work*” (Great Place to Work Institute, 01-05-2017).

## **1.2. Análise dos dados obtidos por Análise Documental**

Através da análise documental foi possível compreender a importância da intranet enquanto instrumento de comunicação interna para o sucesso da organização, bem como proceder a uma pesquisa em documentos internos da empresa, nomeadamente, relatórios de sustentabilidade, resultados trimestrais e anuais do Banco, o perfil do colaborador, e o próprio *site* da organização.

Os documentos acima referidos permitiram adquirir uma noção mais detalhada da forma como os Valores e a Missão do Banco Santander Totta são realmente absorvidos pelos colaboradores, revelando que os mesmos se encontram de facto envolvidos com a cultura da organização e trabalham de acordo com a mesma, de uma forma simples, próxima e justa.

Contudo, também foi possível sustentar esta análise em documentos externos, dos quais são exemplo os comunicados de imprensa e as notícias, que permitiram perceber melhor a imagem da empresa do ponto de vista externo, e concluir que a cultura do Banco também está fortemente marcada neste nível, sendo conhecida não só pelos trabalhadores internos da organização, mas também por todos aqueles que, externamente, lidam com a mesma, acabando esta por consolidar-se numa imagem de marca coerente com os valores da cultura do Santander.

## **1.3. Análise dos dados obtidos através de Entrevista**

Foi possível, a 24 de Julho de 2017, a realização de uma entrevista presencial com o Dr. João Paulo Velez, diretor coordenador do departamento de Comunicação Interna e Marketing Corporativo do Banco Santander Totta (ver Anexo I). Esta entrevista revelou-se de grande importância, uma vez que se trata não só de um colaborador em contacto constante com a temática, como também se trata de alguém em contacto constante com colaboradores de várias áreas relacionadas, de várias hierarquias, idades e experiência.

Sendo o responsável pela Comunicação Interna da empresa, foi possível perceber através da entrevista a forma como a intranet é encarada na organização, a forma como esta beneficia a comunicação interna no Santander, e se conseqüentemente a comunicação

interna contribui para a transmissão da cultura e dos valores do mesmo. Também permitiu apurar aspetos como uma definição da cultura por parte de um superior hierárquico com alguma antiguidade na empresa, e em que medida este considera que os colaboradores estão familiarizados com a cultura graças à intranet, que os valores do Santander podem gerar um maior envolvimento dos funcionários com a cultura da empresa, e se existe margem para trabalhar o envolvimento dos colaboradores com a Cultura através da intranet.

Desta forma, e após a obtenção das respostas necessárias, foi possível concluir que:

- i) A intranet do Santander tem 3 níveis: o corporativo, o nacional e o operacional. Estes 3 níveis de internet pressupõem um trabalho muito intenso, muito variado. Com todos estes níveis, o Banco está a fazer um esforço no sentido de tornar a sua Intranet mais simples, atrativa e útil, utilizando pela primeira vez métricas que permitam ver melhor a eficácia que cada um dos links da intranet tem (quem vê o quê, quantas notícias são lidas, quanto tempo ficam a ler, quais são as mais lidas), procurando também novas formas de comunicar com as pessoas, a longo prazo.
- ii) No Banco Santander Totta, a intranet é, sem dúvida, o mais importante instrumento de comunicação interna, embora existam outras formas de comunicar internamente que são também muito relevantes, como por exemplo, a rede comercial de particulares, a revista corporativa e o envio de e-mails corporativos.
- iii) Há um grande esforço, por parte do Banco, no sentido de fazer com que a intranet contribua para a transmissão da sua cultura e valores, uma vez que o Santander, culturalmente, está a viver uma transformação importante, tendo como principal missão o querer ser um Banco Simples, Próximo e Justo. Para isto, existe um conjunto de comportamentos que são recomendados para que estes três valores sejam alcançados e, portanto, é por via da intranet que a organização faz chegar essas vias de entendimento e geração de comportamentos às pessoas.

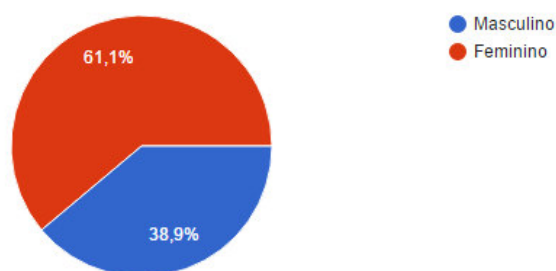
- iv) Não existem dúvidas quanto à familiarização com a cultura do Santander por parte dos colaboradores através da intranet, uma vez que este instrumento foi utilizado para colocar um questionário a todo o grupo Santander, no sentido de perceber em que medida estão satisfeitos com a comunicação e no sentido de inculcar a cultura do grupo, uma vez que a própria Presidente do grupo, Ana Botín, adoptou este tema da cultura como chave. É importante para o banco responder de uma forma cada vez mais clara não só aos seus desafios comerciais e aos resultados, mas também à parte ética. Fazer bem e da forma correta.
- v) O Banco Santander Totta luta diariamente para gerar um maior envolvimento dos colaboradores com a cultura, de modo a não dizer apenas que é um banco simples, próximo e justo, mas sim a ser efetivamente, um banco simples, próximo e justo. Ou seja, o banco quer ser presencial na vida dos colaboradores e clientes, com uma proximidade que não precisa de ser física, mas que mostra que a organização é acessível, e está presente para apoiar as suas pessoas.
- vi) Ainda existe margem para trabalhar o envolvimento dos colaboradores com a cultura, não só através da intranet, mas através dos vários meios com que podemos envolver as pessoas, havendo sempre uma margem de progressão. No entanto, não restam dúvidas de que a intranet é hoje o instrumento principal de comunicação interna com os colaboradores, e isso é o que permite ao banco ser mais universal.

## **1.4. Análise dos dados obtidos através dos Inquéritos por Questionário**

### **1.4.1. Resultado dos dados de caracterização**

De forma explicativa foi realizada a análise aos dados obtidos através do inquérito por questionário realizado aos colaboradores do Banco Santander Totta, cujo universo reportou 62 colaboradores, dos quais se consolidou 54 respostas ao inquérito por questionário (amostra desta investigação). Inicialmente foram analisados os dados de caracterização da amostra, através de 4 questões iniciais do inquérito por questionário (1ª parte).

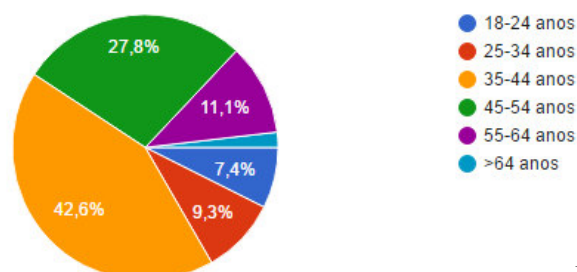
Gráfico 1 – Género



Fonte: Elaboração própria.

Como podemos observar, a variável “género” não corresponde à informação contida no perfil do colaborador Santander Totta, uma vez que, segundo o relatório de sustentabilidade do banco (2015), o universo de 5.000 colaboradores é constituído maioritariamente por homens (54%) e minoritariamente por mulheres (46%). Assim, nesta amostra de 54, num universo de 62, a maioria das respostas deveria ser corresponder ao sexo masculino, no entanto, estes apenas correspondem a 21 (38,9%) dos inquiridos, verificando-se no gráfico acima que a maioria correspondeu aos 33 (61,1%) colaboradores do sexo feminino.

Gráfico 2 – Idades



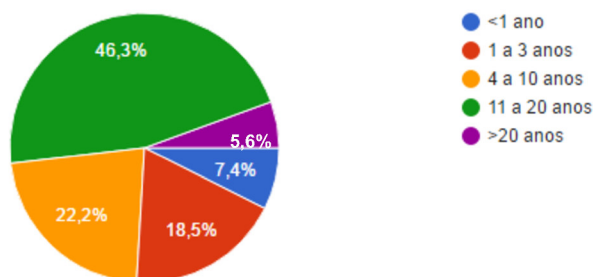
Fonte: Elaboração própria.

Relativamente às idades dos colaboradores do Banco Santander Totta, a maior parte dos inquiridos (42,6%) tem idades entre os 35-44 anos, o que mostra que este resultado está de acordo com o perfil do colaborador, que indica que a média de idades dos colaboradores Santander Totta se situa nos 44 anos.

Seguidamente, 27,8% dos inquiridos estão inseridos entre os 45-54 anos, 11,1% entre os 55-64 e apenas um colaborador revelou ter idade superior a 64 anos. A percentagem de colaboradores entre os 18-24 anos corresponde a 7,4% da amostra, o que revela que uma

parte significativa da população em estudo corresponde a colaboradores mais jovens, e que existe uma grande diversidade de idades entre os colaboradores do Banco.

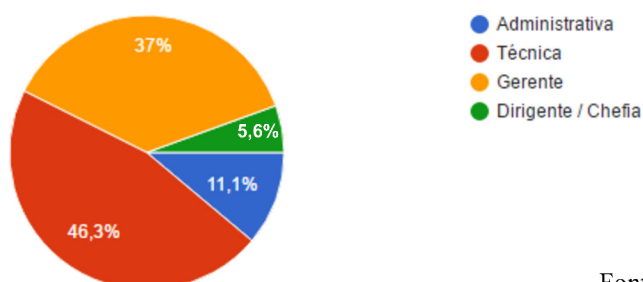
Gráfico 3 – Antiguidade na Organização



Fonte: Elaboração própria.

Quanto à antiguidade dos colaboradores na organização, a grande maioria (46,3%) afirma que o tempo de permanência no Banco está entre os 11 e os 20 anos. Seguidamente, 22,2% dos inquiridos afirmam estar no Santander há 4-10 anos, 18,3% estão há 1-3 anos e apenas 7,4% estão há menos de 1 ano. O menor número verificado foi 5,6% dos colaboradores que afirmam trabalhar no Santander Totta há mais de 20 anos. Os resultados apresentados vão de encontro ao perfil do colaborador apresentado pelo relatório de sustentabilidade do Banco (2015), que apurou que em 5.000 colaboradores, 3,9% estão no banco há 0-5 anos, 18,5% há 6-10 anos e 77,7% há mais de 10 anos.

Gráfico 4 – Categoria Profissional



Fonte: Elaboração própria.

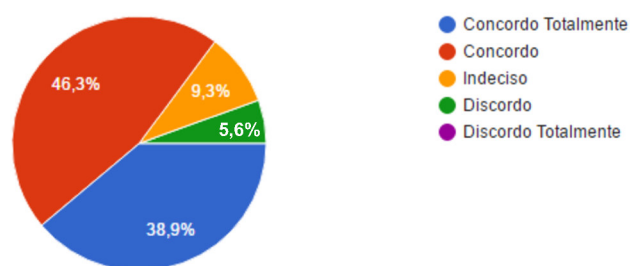
Através dos dados fornecidos pelo relatório de sustentabilidade do Banco Santander Totta (2015), sabemos que no universo de 5.000 colaboradores, 1592 pertencem ao grupo de gerência, seguidos pelo grupo de dirigentes e chefias, composto por 1528 colaboradores. Com 1223 colaboradores, a administração constitui o terceiro maior grupo e, por fim, com 961 colaboradores, temos o grupo técnico. Esta realidade não se confirmou no gráfico apresentado, uma vez que a maioria das respostas (46,3%) pertence aos colaboradores do grupo técnico, seguidos dos colaboradores do grupo de gerência (37%).

Em terceiro lugar encontra-se novamente a administração (11,1%) e apenas uma pequena parte (5,6%) dos inquiridos afirmaram pertencer ao grupo de dirigentes e chefias.

No entanto, apesar de existirem algumas diferenças entre o perfil dos 5.000 colaboradores do Banco Santander Totta e os 54 colaboradores respondentes neste estudo, conseguiram-se semelhanças significativas, o que nos pode levar a sustentar que tirando a variável “género”, todas as outras variáveis de caracterização da amostra de respondentes, além de terem proporcionado uma amostra significativa no estudo, apresentam também alguma representatividade significativa face ao universo global de colaboradores do Banco.

#### 1.4.2. Resultados dos dados do estudo

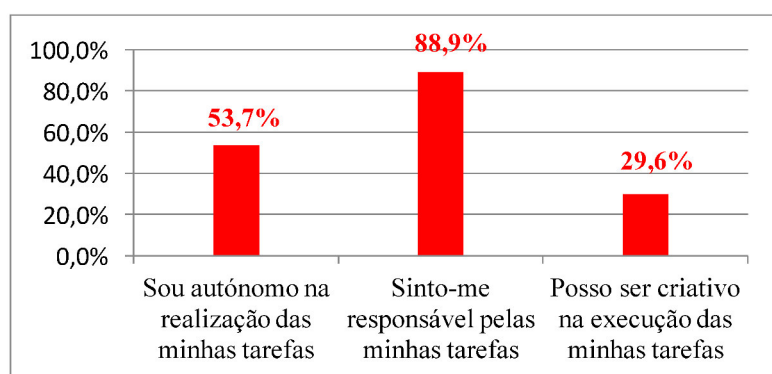
Gráfico 5 - "Sinto-me parte da família Santander e identifico-me pessoal e profissionalmente com a organização" (Questão 1).



Fonte: Elaboração própria.

A primeira questão do questionário permite perceber em que medida os colaboradores se sentem parte da organização, e se identificam não só a nível profissional, mas também pessoal com a mesma. O balanço do número de respostas é positivo, uma vez que a maioria (46,3%) dos colaboradores concorda com esta informação, e uma grande parte (38,9%) concorda totalmente. Apenas 9,3% dos colaboradores se revelaram indecisos perante a afirmação, tendo uma pequena parte (5,6%) discordado com a mesma. Não se verificaram quaisquer respostas que discordassem totalmente da realidade apresentada.

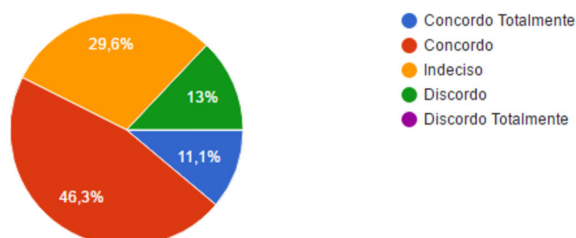
Gráfico 6 - "No Santander (permitido escolher mais do que uma opção)..." (Questão 2).



Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os dados observados no gráfico 6, verificamos que 88,9% dos colaboradores se sente responsável pelas suas tarefas no Santander, sendo que 53,7% afirma ser autónomo na realização das mesmas, e 29,6% afirma que pode ser criativo na execução das tarefas.

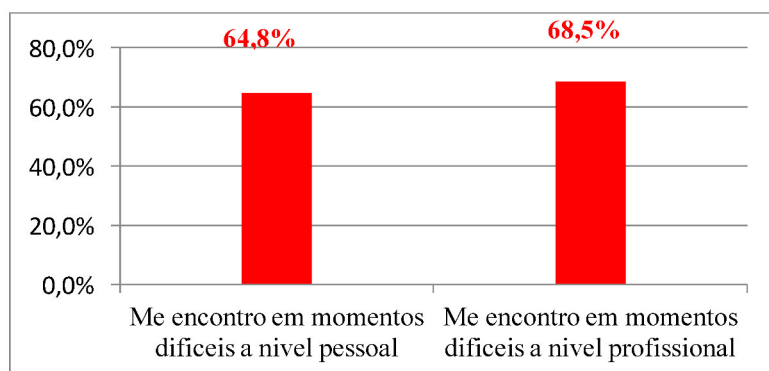
Gráfico 7 - "Sinto que o Santander dispõe de uma boa rede de comunicação e que as opiniões e sugestões dos colaboradores são tidas em conta" (Questão 3).



Fonte: Elaboração própria.

A questão número 3 permitiu conhecer a opinião dos colaboradores relativamente à rede de comunicação do Santander Totta, e em que medida os mesmos consideram que as suas opiniões e sugestões são tidas em conta pela organização. Este é um fator importante para o envolvimento dos colaboradores com a empresa, e o balanço revelou-se bastante positivo uma vez que o maior número de respostas está inserido na opção “concordo” (46,3%) e há também uma parte em “concordo totalmente” (11,1%), o que revela uma totalidade de 57,4% de colaboradores satisfeitos com a rede de comunicação do Banco. Contudo, também foi possível perceber que existe ainda uma grande parte de colaboradores que se mostrou indecisa (29,6%) perante esta realidade, e que 13% não concordam com a afirmação. Verificou-se ainda que nenhum dos inquiridos selecionaram a opção “discordo totalmente”.

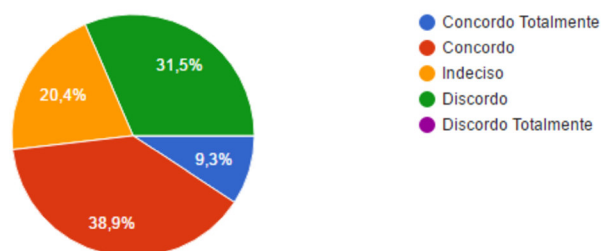
Gráfico 8 - "Sinto que posso contar com o Santander quando (permitido escolher mais do que uma opção)..." (Questão 4).



Fonte: Elaboração própria.

De forma a perceber de que modo os colaboradores se sentem apoiados pela organização em que trabalham, nomeadamente, pelos colegas, subordinados e superiores, quando se encontram em dificuldades profissionais ou pessoais, foi elaborada a questão acima. Podemos perceber que existe um balanço muito equilibrado e positivo nas respostas, uma vez que 68,5% dos colaboradores informaram que se sentem apoiados profissionalmente, e 64,8% que se sentem apoiados também pessoalmente.

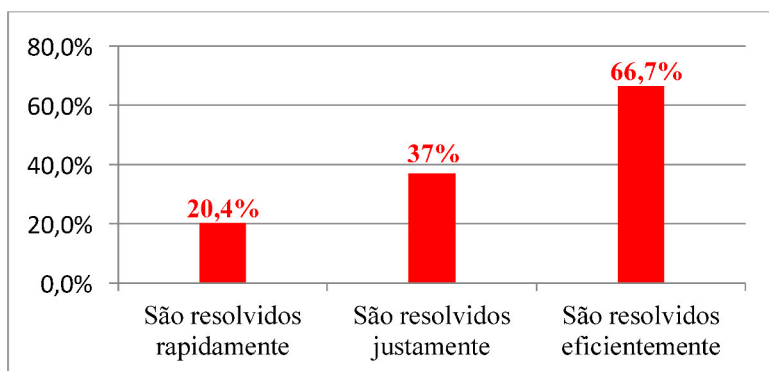
Gráfico 9 - "Sinto que o meu esforço é reconhecido pelo Santander e sou recompensado pelo mesmo" (Questão 5).



Fonte: Elaboração própria.

O objetivo desta afirmação é compreender se realmente existe um sistema de recompensas dentro da organização, sendo este um dos aspetos fundamentais da sua cultura, de acordo com Pereira (2006). Pelo gráfico acima, podemos perceber que a maioria dos colaboradores (38,9% concordam e 9,3% concordam totalmente) sente que o seu trabalho é reconhecido e recompensado, no entanto verifica-se também um elevado número de colaboradores que discordam (31,5%) deste sentimento. 20,4% dos colaboradores mostraram-se indecisos perante a afirmação.

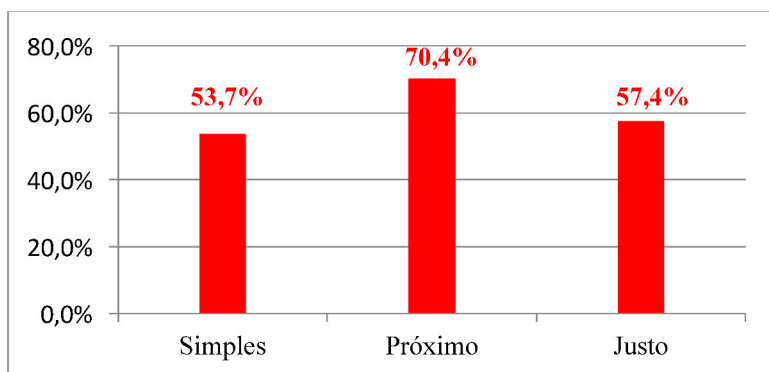
Gráfico 10 - "Quando existem conflitos em ambiente organizacional sinto que (permitido escolher mais do que uma opção):" (Questão 6).



Fonte: Elaboração própria.

No gráfico 10, podemos avaliar o sistema de gestão de conflito da organização. A eficiência deste sistema revela-se bastante positiva, uma vez que a grande maioria dos colaboradores (66,7%) selecionou a opção “os conflitos são resolvidos eficientemente”, uma grande parte (37%) também concorda que são resolvidos “justamente”, o que nos mostra que o Santander deve preocupar-se apenas com a rapidez com que resolve estes conflitos, tendo este indicador tido a percentagem de escolha mais baixa (20,4%).

Gráfico 11 - "Conheço e revejo-me nos seguintes valores do Santander (permitido escolher mais do que uma opção):" (Questão 7).

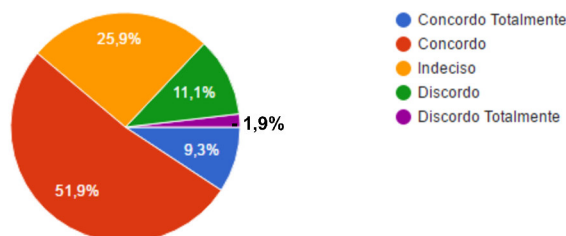


Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 11 traduz a questão que se direciona aos valores culturais do Santander – “Simples | Próximo | Justo” – de forma a averiguar se os colaboradores estão realmente familiarizados com os mesmos e se, de facto, se sentem pessoalmente identificados. Podemos perceber que o valor “próximo” foi o mais selecionado pelos inquiridos, com 70,4% das respostas, seguido do valor “Justo”, com 57,4% e, por fim, o valor “Simples”

com 53,7%, o que demonstra que os colaboradores estão relacionados de forma equilibrada com os valores da empresa.

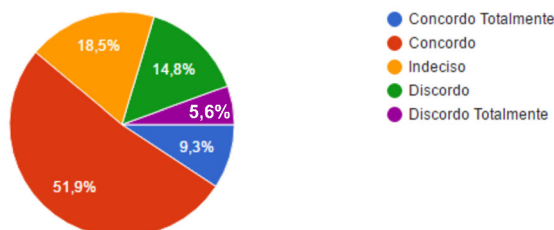
Gráfico 12 - "A forma como trabalhamos e somos reconhecidos representa bem a cultura do Santander" (Questão 8).



Fonte: Elaboração própria.

A questão 8 procura apurar se os inquiridos sentem que a forma como trabalham e como são reconhecidos representa bem a cultura organizacional do Santander. Mais de metade dos colaboradores (51,9%) concorda com esta noção, sendo que 9,3% concordam totalmente. Uma grande parte dos colaboradores mostrou-se indecisa (25,9) perante a afirmação, tendo 11,1% das respostas discordado da mesma, e apenas um colaborador (1,9%) afirmou discordar totalmente.

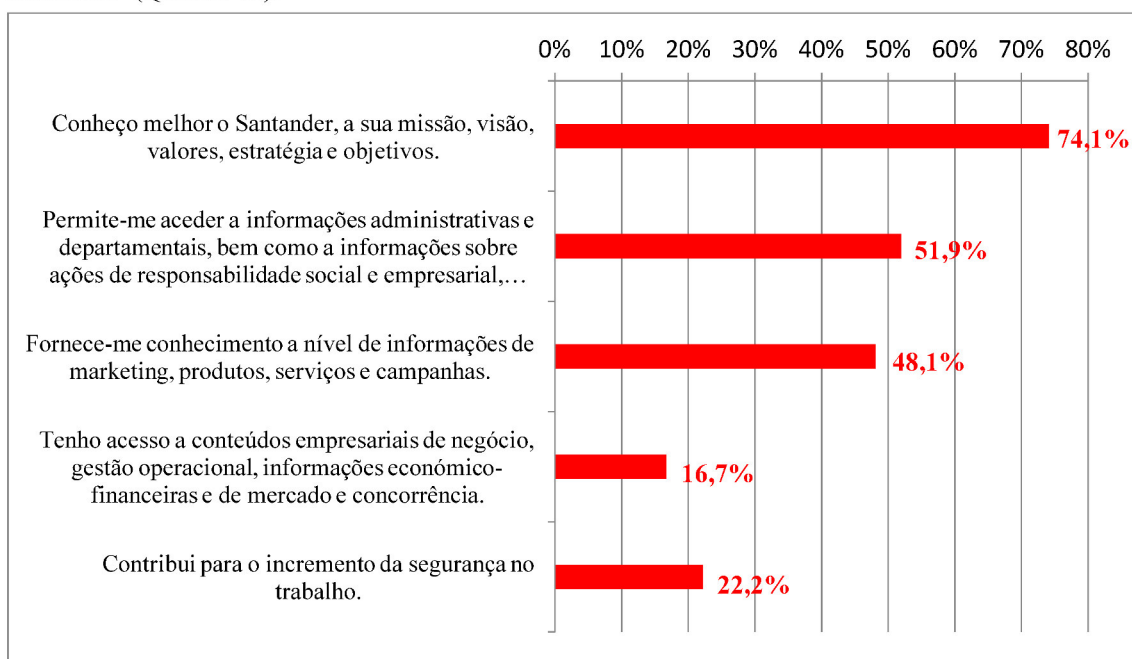
Gráfico 13 - "Sinto que o Santander me incentiva a arriscar de modo a poder evoluir enquanto colaborador" (Questão 9).



Fonte: Elaboração própria.

A questão representada pelo gráfico 13 foi construída de modo a medir a valorização do risco pela empresa. Verifica-se um contraste entre a opinião dos colaboradores quanto a esta noção, contudo o balanço revela-se positivo uma vez que 51,9% dos colaboradores concordam com esta noção e 9,3% concordam totalmente, constituindo um total de 61,2% de respostas positivas. Os restantes colaboradores revelaram-se indecisos (18,5%) ou discordam (14,8%) da afirmação, tendo a menor parte selecionado que discorda totalmente (5,6%).

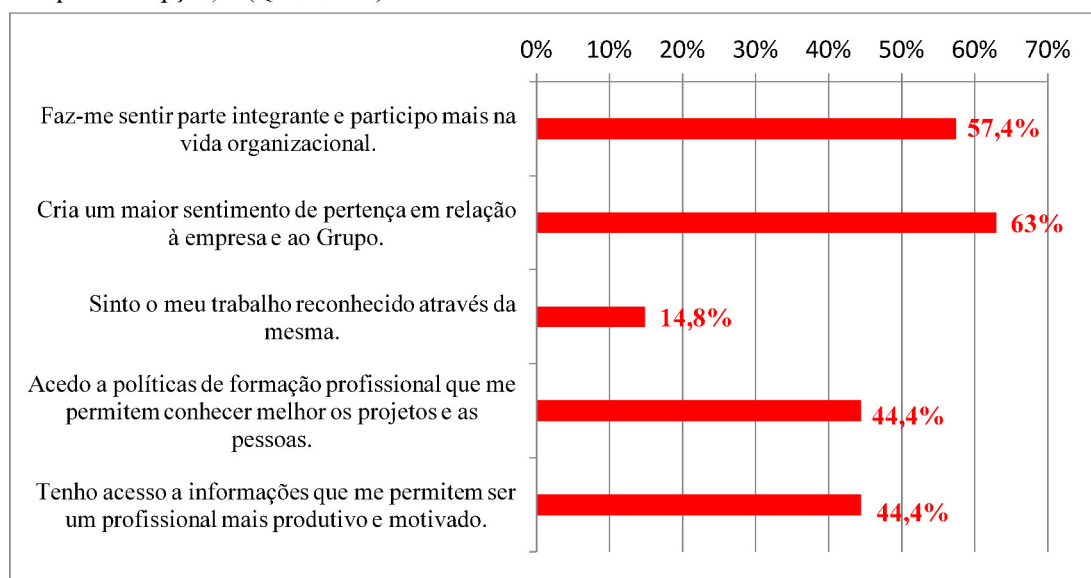
Gráfico 14 – “Considerando a Intranet do Santander - Santander Hoje - escolha as opções com que se identifica:” (Questão 10).



Fonte: Elaboração própria.

A questão 10 procura perceber através das opções escolhidas pelos colaboradores, ao considerarem a intranet do Banco Santander Totta, quais as funções que são de facto desempenhadas pelos conteúdos de comunicação interna junto dos colaboradores, baseando-se as opções apresentadas no gráfico no modelo de Brandão e Portugal (2015). Assim, foi possível apurar que 74,1% dos colaboradores consideram que, através da intranet, conhecem melhor a empresa, a sua missão, visão, valores, estratégia e objetivos, 51,9% afirmam que esta lhes permite aceder a informações administrativas, departamentais e sobre ações de responsabilidade e 48,1% que esta fornece conhecimentos a nível de marketing, produtos, serviços e campanhas. Uma parte mais reduzida dos colaboradores selecionou que a intranet contribui para o incremento da segurança no trabalho (22,2%) sendo que a opção menos escolhida é a que refere que os colaboradores acedem a conteúdos empresariais de negócio, gestão operacional, informações económico-financeiras e de mercado e concorrência (16,7%).

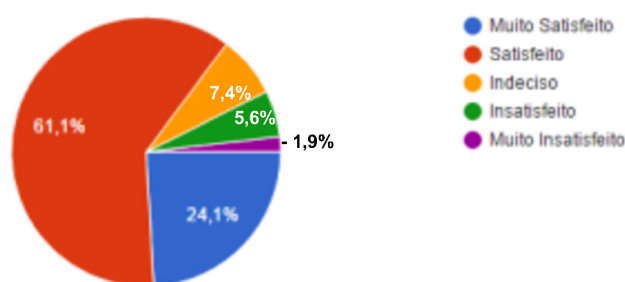
Gráfico 15 – A Intranet ajuda-me a sentir envolvido com a cultura do Grupo porque (permitido escolher mais do que uma opção):” (Questão 11).



Fonte: Elaboração própria.

A questão 11 é a penúltima do questionário e permite ao investigador perceber de que forma é que a intranet fomenta, de facto, aos colaboradores, o seu envolvimento com a cultura do Santander, através dos conteúdos de comunicação interna que disponibiliza junto dos mesmos (Brandão e Portugal, 2015). Pelo gráfico, foi possível apurar que a opção mais escolhida pelos colaboradores foi que a intranet contribui para o seu envolvimento com a cultura porque cria um maior sentimento de pertença em relação à empresa e ao grupo (63%), seguida da opção “faz-me sentir parte integrante e participo mais na vida organizacional” (57,4%). As opções “acedo a políticas de formação profissional que permitem conhecer melhor os projetos e as pessoas” e “tenho acesso a informações que me permitem ser um profissional mais produtivo e motivado” obtiveram a mesma percentagem de seleção por parte dos colaboradores (44,4%), tendo a opção menos escolhida sido “sinto o meu trabalho reconhecido através da mesma” (14,8).

Gráfico 16 - Qual o seu grau de satisfação em relação à Intranet? (Questão 12).



Fonte: Elaboração própria.

Por fim, questionaram-se os inquiridos em relação à sua satisfação quanto à Intranet do Santander, pelo que 61,1% afirmou estar satisfeito com a mesma, e 24,1% muito satisfeito, correspondendo estes valores a 85,2% de respostas positivas em relação a este canal de comunicação interna. As opções indeciso (7,4%), Insatisfeito (5,6%) e Muito Insatisfeito (1,9%) mostram que, apesar do balanço positivo, ainda existe uma margem de melhoria perante a intranet do Banco, que poderá ser conseguida com uma alteração dos conteúdos disponibilizados, ou com o desenvolvimento de meios mais ativos de interação entre os colaboradores.

#### **1.4.3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização *Idade e Antiguidade na organização* e os dados gerais do estudo.**

Para uma melhor compreensão e análise dos dados apurados através do Inquérito por Questionário, optou-se pelo cruzamento dos dados de caracterização *Idade e Antiguidade na organização* apenas com as seguintes questões apresentadas no estudo:

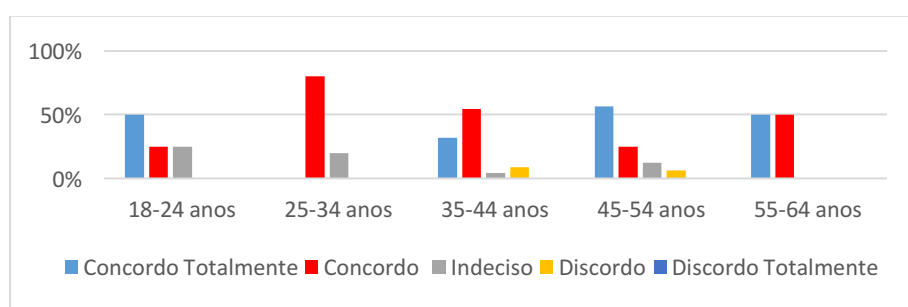
- Questão 1 e 7 – Hipótese 1
- Questão 10 e 11 – Hipótese 2

O cruzamento do dado de caracterização *Idade* permite compreender quais a(s) faixa(s) etária(s) que mais se relacionam com as hipóteses em investigação, e por sua vez, quais as que são mais influenciadas pela comunicação interna no Santander. Por se verificar a existência de apenas um colaborador que afirmou ter mais de 64 anos, não foi feito o levantamento de respostas referente a esta faixa etária, por não se revelar relevante para o estudo.

O cruzamento do dado de caracterização *Antiguidade na organização* conduz a uma análise das respostas considerando a relação temporal colaborador-empresa, permitindo compreender melhor o impacto que o tempo em que o colaborador se encontra na organização tem na sua relação e perspetiva sobre a mesma.

#### 1.4.3.1. Comparação entre a *Idade* dos colaboradores e as questões dos dados de estudo

Gráfico 17 – *Idade* vs. Questão 1 - "Sinto-me parte da família Santander e identifico-me pessoal e profissionalmente com a organização."



Fonte: Elaboração própria.

A análise do gráfico 17, que representa o cruzamento dos dados de caracterização *Idade* com a questão 1 relativa à familiarização dos colaboradores com a organização bem como à sua identificação pessoal e profissional com a mesma, permitiu observar que, independentemente da idade, o balanço de respostas é positivo, uma vez que não se verificaram colaboradores a discordar totalmente da afirmação. Apenas no grupo de colaboradores compreendidos entre os 35-44 e os 45-54 houve percentagem para a opção “discordo” (9,1% e 6,25%, respetivamente). Assim verifica-se que 75% dos colaboradores com 18-24 anos, 80% dos colaboradores com 25-34, 86,5% dos colaboradores com 35-44 e 81,3% dos colaboradores com 45-54 anos concordam totalmente ou concordam que se sentem parte da família Santander, identificando-se pessoal e profissionalmente com a organização.

Tabela 10 – *Idade* vs. Questão 7 - "Conheço e revejo-me nos seguintes valores do Santander (permitido escolher mais do que uma opção)":

<b>Alínea</b>	<b>18-24 anos</b>	<b>25-34 anos</b>	<b>35-44 anos</b>	<b>45-54 anos</b>	<b>55-64 anos</b>
<i>Simples</i>	<b>50%</b>	<b>80%</b>	<b>36%</b>	<b>75%</b>	<b>67%</b>
<i>Próximo</i>	<b>25%</b>	<b>100%</b>	<b>73%</b>	<b>94%</b>	<b>83%</b>
<i>Justo</i>	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>55%</b>	<b>56%</b>	<b>83%</b>

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar a tabela 10, que representa o cruzamento dos dados de caracterização *Idade* com a questão 7 relativa aos valores da empresa, é possível observar que, independentemente da faixa etária em que se encontram, os colaboradores valorizam quase sempre com a mesma intensidade os três valores do Banco Santander Totta – *Simples*, na medida em que oferece um serviço acessível aos clientes, com produtos simples, fáceis de entender e sem complicações, através da utilização de uma linguagem concisa, compreensível e clara, melhorando os processos de cada dia, simplificando as tarefas e eliminando os passos desnecessários; *Próximo*, uma vez que trata os clientes de forma individual e personalizada, oferecendo-lhes alternativas de produtos e serviços para que decidam os que melhor se adaptam às suas necessidades, com a ambição de fazer com que cada cliente se sinta único e valorizado; *Justo*, pois trata os clientes de forma justa e equitativa, estabelecendo relações na quais tanto o Banco como os colaboradores, clientes e acionistas obtêm benefícios.

No que diz respeito à primeira alínea – “Simples” – 50% dos inquiridos com 18-24 anos afirmaram conhecer e rever-se neste valor corporativo, sendo os colaboradores com 25-34 anos os que mais se identificam com o mesmo, apresentando uma percentagem de 80%. Os colaboradores entre os 35-44 anos foram os que menos se identificaram com este valor, apresentando um resultado de 36%, voltando o mesmo a destacar-se entre os colaboradores com 45-54 e 55-64, atingindo uma seleção de 75% e 67% respetivamente.

Na segunda alínea – “Próximo” – o que mais chama a atenção é o contraste de respostas entre os colaboradores com 18-24 anos e os colaboradores com mais idade, uma vez que foi o valor que demonstrou maior impacto nos colaboradores dos 25 aos 64 anos, mas foi também o menos reconhecido pelos colaboradores entre os 18-24 anos (25%). Contudo, o balanço revela-se ainda assim altamente positivo sendo o único valor corporativo com

uma percentagem de 100% dos inquiridos, entre os 25-34 anos, e conseguindo ainda 73% dos colaboradores entre os 35-44 anos, 94% entre os de 45-54 anos e 83% entre os de 55-64 anos.

Por último, na terceira alínea – “Justo” – os resultados entre as diferentes faixas etárias foram semelhantes sendo que apenas os colaboradores entre os 55-64 anos apresentaram valores de seleção mais elevados (83%). Os restantes colaboradores mantiveram uma seleção entre os 50% para os colaboradores com 18-24 anos, os 60% para os colaboradores com 25-34 anos, 55% para os colaboradores com 35-44 anos e 56% para os colaboradores com 45-54 anos.

Tabela 11 – *Idade* vs. Questão 10 - "Considerando a Intranet do Santander – Santander Hoje – escolha as opções com que se identifica:"

<b>Alínea</b>	<b>18-24 anos</b>	<b>25-34 anos</b>	<b>35-44 anos</b>	<b>45-54 anos</b>	<b>55-64 anos</b>
1. Conheço melhor o Santander, a sua missão, visão, valores, estratégia e objetivos.	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>86%</b>	<b>69%</b>	<b>83%</b>
2. Permite-me aceder a informações administrativas e departamentais, bem como a informações sobre ações de responsabilidade social e empresarial, cultural e recreativa.	<b>25%</b>	<b>60%</b>	<b>55%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
3. Fornece-me conhecimento a nível de informações de marketing, produtos, serviços e campanhas.	<b>75%</b>	<b>60%</b>	<b>41%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
4. Tenho acesso a conteúdos empresariais de negocio, gestão operacional, informações económico-financeiras e de mercado e concorrência.	-	<b>40%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	-
5. Contribui para o incremento da segurança no trabalho.	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>23%</b>	<b>6%</b>	-

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 11 faz o cruzamento entre os dados de caracterização *Idade* e a Questão 10, que solicita aos colaboradores que analisem a intranet identificando, de acordo com as alíneas apresentadas, construídas com base no modelo de Brandão e Portugal (2015), quais as funções da mesma que facilitam o seu envolvimento com a cultura da empresa. A partir desta noção, podemos perceber que há um pequeno contraste entre os colaboradores mais

jovens e os colaboradores com mais idade, uma vez que, nos campos maioritariamente selecionados pelos colaboradores entre os 35 e os 64 anos, o contrário aconteceu com os colaboradores entre os 18 e os 34.

Esta afirmação surge uma vez que, como podemos confirmar pela tabela 11, na alínea 1, enquanto os colaboradores entre os 18 e os 34 anos correspondem a uma percentagem de escolha de 50% e 60% respetivamente, os colaboradores entre os 35-44 anos atingiram uma percentagem de escolha de 86%, os entre os 45-54 anos de 69% e os entre os 55-64 anos de 83%.

Quanto à alínea 2, somente os colaboradores entre os 18-24 anos mostraram uma percentagem de escolha divergente das restantes (25%). Os colaboradores entre os 25-34, 35-44, 45-54 e 55-64 apresentam uma percentagem de escolha equilibrada entre si, de 60%, 55%, 50% e 50% respetivamente.

Na alínea 3, foram os colaboradores entre os 18-24 anos a apresentar a maior percentagem de escolha com 75% sendo, no entanto, a alínea em que se aproximam mais dos valores dos colaboradores com mais idade. Os colaboradores compreendidos entre os 25-34 anos revelaram uma percentagem de escolha de 60%, os com 35-44 apresentaram a percentagem mais baixa, com 41%, e os com 45-54 e 55-64 ambos apresentam 50%.

A alínea 4 não foi selecionada por nenhum dos colaboradores compreendidos entre os 18-24 anos e os 55-64 anos, e apresentou também uma reduzida percentagem de escolha entre os restantes grupos, destacando-se como a que mais selecionou esta opção, a faixa etária entre os 25-34 anos, com 40%. Os colaboradores com 35-44 e 45-54 anos apresentam uma pequena percentagem de seleção, de 18% e 19% respetivamente.

Por fim, na quinta alínea, voltamos a verificar uma enorme disparidade nas seleções dos colaboradores mais jovens em relação aos colaboradores com mais idade, uma vez que esta foi a menos selecionada pelos colaboradores compreendidos entre os 35 e os 54 anos, com percentagens de 23% e 6%, não tendo esta sido escolhida por nenhum dos colaboradores com 55-64 anos. Em contrapartida, os colaboradores com 18-24 e 25-34 anos selecionaram a alínea numa percentagem de 50% e 60%, respetivamente.

Tabela 12 – *Idade* vs. Questão 11 - "A Intranet ajuda-me a sentir envolvido com a cultura do Grupo porque (permitido escolher mais do que uma opção):"

<b>Alínea</b>	<b>18-24 anos</b>	<b>25-34 anos</b>	<b>35-44 anos</b>	<b>45-54 anos</b>	<b>55-64 anos</b>
1. Faz-me sentir parte integrante e participo mais na vida organizacional.	<b>50%</b>	<b>40%</b>	<b>68%</b>	<b>56%</b>	<b>50%</b>
2. Cria um maior sentimento de pertença em relação à empresa e ao Grupo.	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>64%</b>	<b>63%</b>	<b>67%</b>
3. Sinto o meu trabalho reconhecido através da mesma.	<b>25%</b>	<b>40%</b>	<b>5%</b>	<b>19%</b>	<b>17%</b>
4. Acedo a políticas de formação profissional que me permitem conhecer melhor os projetos e as pessoas.	<b>25%</b>	<b>40%</b>	<b>55%</b>	<b>44%</b>	<b>50%</b>
5. Tenho acesso a informações que me permitem ser um profissional mais produtivo e motivado.	<b>50%</b>	<b>80%</b>	<b>32%</b>	<b>38%</b>	<b>67%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, a tabela 12 é a última a cruzar os dados de caracterização *Idade*, desta vez com a questão 11, em que os colaboradores são questionados sobre as razões pela qual a intranet os ajuda a sentirem-se envolvidos com a cultura.

Nesta questão, não se verificaram alíneas que não tivessem apresentado qualquer percentagem de seleção, e é ainda possível observar que existe um equilíbrio nas respostas independentemente da *Idade* dos colaboradores, salvo no grupo de colaboradores com 35-44 anos, onde se verifica o reduzidíssimo valor de 5% de percentagem de escolha em relação à alínea 3.

A alínea 1 mostra que 50% dos colaboradores com 18-24 e 55-64 sentem que a intranet os faz sentir parte integrante e mais participativos na vida organizacional. Nesta alínea, foram os colaboradores com 25-34 anos que apresentaram a menor percentagem de escolha, com 40%. Os colaboradores com 35-44 anos apresentaram 68% e os com 45-54 anos apresentaram 56%.

A alínea 2 foi selecionada por 50% dos colaboradores entre os 18-24 anos, 60% dos colaboradores entre os 25-34 anos, 63% entre os colaboradores com 45-54 anos, 64%

entre os colaboradores com 35-44 anos e, por fim, 67% dos colaboradores entre os 45-64 anos.

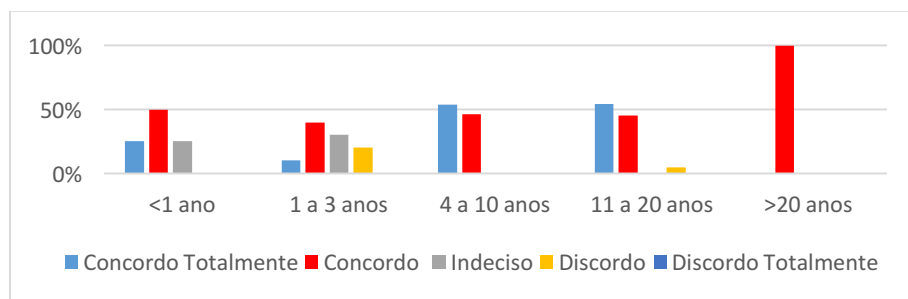
A alínea 3 foi a menos seleccionada por todos os colaboradores em geral, salvo o grupo etário dos 25-34 anos, com uma percentagem de escolha de 40%, seguidos dos colaboradores com 18-24 anos, com 25% de percentagem, abaixo os colaboradores entre os 45-54 anos com 19%, seguidamente o grupo etário entre os 55-64, com 17% e por fim, como já foi referido, a percentagem mais baixa verificada em toda a tabela, 5% para os colaboradores entre os 35-44 anos.

Na alínea 4, apenas os colaboradores mais jovens apresentaram uma reduzida percentagem de escolha (25%), estando os restantes grupos com os valores aproximados, nomeadamente, os colaboradores com 25-34 anos com uma percentagem de 40%, os colaboradores com 35-44 anos com uma percentagem de 55%, os compreendidos entre os 45-54 anos com 44% e por fim, os colaboradores com mais idade (55-64 anos) com 50%.

Na ultima alínea, o único contraste verificado acontece com os colaboradores compreendidos entre os 25-34 anos, que apresentam uma percentagem de escolha de 80%. Os mais aproximados deste valor são os colaboradores entre os 55-64 anos, com 67%, seguidos dos colaboradores mais jovens (18-24 anos) com 50%. Com uma percentagem de escolha mais reduzida apresentam-se os colaboradores com 45-54 anos, com 38% e os colaboradores com 35-44 anos, com 32%.

### 1.4.3.2. Comparação entre a *Antiguidade na organização dos colaboradores* e as questões dos dados de estudo

Gráfico 18 – *Antiguidade* vs. Questão 1 - "Sinto-me parte da família Santander e identifico-me pessoal e profissionalmente com a organização."



Fonte: Elaboração própria.

A análise do gráfico 18, que representa o cruzamento dos dados de caracterização *Antiguidade* com a questão 1, relativa à familiarização dos colaboradores com a organização bem como à sua identificação pessoal e profissional com a mesma, permitiu observar que o balanço de respostas é extremamente positivo, independentemente do tempo passado na organização, uma vez que não se verificaram colaboradores a discordar totalmente da afirmação. Apenas no grupo de colaboradores com 1 a 3 anos de casa e 11 a 20 anos se verificou uma percentagem para a opção “discordo” (20% e 4,5%, respetivamente). Assim verifica-se que 75% dos colaboradores com <1 ano de casa, 50% dos colaboradores com 1 a 3 anos, e 100% dos colaboradores entre os 4 e >20 anos concordam totalmente ou concordam que se sentem parte da família Santander, identificando-se pessoal e profissionalmente com a organização.

Tabela 13 – *Antiguidade* vs. Questão 7 - "Conheço e revejo-me nos seguintes valores do Santander (permitido escolher mais do que uma opção)":

<b>Alínea</b>	<b>&lt;1 ano</b>	<b>1 a 3 anos</b>	<b>4 a 10 anos</b>	<b>11 a 20 anos</b>	<b>&gt;20 anos</b>
<i>Simplex</i>	<b>75%</b>	<b>50%</b>	<b>39%</b>	<b>68%</b>	<b>67%</b>
<i>Próximo</i>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>69%</b>	<b>86%</b>	<b>100%</b>
<i>Justo</i>	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>46%</b>	<b>68%</b>	<b>67%</b>

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar a tabela 13, que representa o cruzamento dos dados de caracterização *Antiguidade* com a questão 7, relativa aos valores da empresa, é possível observar que,

de acordo com os anos de casa que apresentam, os colaboradores valorizam com intensidades diferentes os três valores do Banco Santander Totta – *Simples*, na medida em que oferece um serviço acessível aos clientes, com produtos simples, fáceis de entender e sem complicações, através da utilização de uma linguagem concisa, compreensível e clara, melhorando os processos de cada dia, simplificando as tarefas e eliminando os passos desnecessários; *Próximo*, uma vez que trata os clientes de forma individual e personalizada, oferecendo-lhes alternativas de produtos e serviços para que decidam os que melhor se adaptam às suas necessidades, com a ambição de fazer com que cada cliente se sinta único e valorizado; *Justo*, pois trata os clientes de forma justa e equitativa, estabelecendo relações na quais tanto o Banco como os colaboradores, clientes e acionistas obtém benefícios.

No que diz respeito à primeira alínea – “Simples” – 75% dos inquiridos com <1 ano afirmaram conhecer e rever-se neste valor corporativo, sendo os colaboradores que mais se identificam com o mesmo, seguidos dos colaboradores com 11 a 20 anos na organização, que apresentam uma percentagem de escolha de 68%, estando muito próximos deste valor, com 67%, os colaboradores com >20 anos de casa. Com 50% de percentagem de escolha, apresentam-se os colaboradores que estão no Santander há 1-3 anos, sendo os colaboradores que mostraram identificar-se menos com este valor os que estão no Santander há 4-10 anos, com apenas 39%.

Na segunda alínea – “Próximo” – o que mais chama a atenção é o contraste de respostas entre os colaboradores com <1 ano de casa e os colaboradores com mais antiguidade, uma vez que foi o valor que demonstrou maior impacto nos colaboradores dos entre os 11 a 20 anos (86%) e os com >20 anos (100%), mas foi também o menos reconhecido pelos colaboradores com <1 ano (25%) e 1 a 3 anos (59%). Contudo, o balanço revela-se ainda assim altamente positivo sendo o único valor corporativo com uma percentagem de 100% dos inquiridos, e conseguindo ainda 69% dos colaboradores com 4 a 10 anos de casa.

Por último, na terceira alínea – “Justo” – os resultados entre as diferentes faixas etárias foram muito semelhantes, com percentagens de escolha de 46% para os colaboradores com 4 a 10 anos de casa, 50% para os colaboradores com <1 ano, 60% para os com 1 a 3 anos, 67% para os colaboradores com >20 anos e por ultimo, 68% para os entre os 11 e 20 anos de antiguidade.

Tabela 14 – *Antiguidade* vs. Questão 10 - "Considerando a Intranet do Santander – Santander Hoje – escolha as opções com que se identifica:"

<b>Alínea</b>	<b>&lt;1 ano</b>	<b>1 a 3 anos</b>	<b>4 a 10 anos</b>	<b>11 a 20 anos</b>	<b>&gt;20 anos</b>
1. Conheço melhor o Santander, a sua missão, visão, valores, estratégia e objetivos.	<b>75%</b>	<b>70%</b>	<b>69%</b>	<b>77%</b>	<b>100%</b>
2. Permite-me aceder a informações administrativas e departamentais, bem como a informações sobre ações de responsabilidade social e empresarial, cultural e recreativa.	<b>50%</b>	<b>40%</b>	<b>62%</b>	<b>59%</b>	<b>33%</b>
3. Fornece-me conhecimento a nível de informações de marketing, produtos, serviços e campanhas.	<b>75%</b>	<b>40%</b>	<b>62%</b>	<b>50%</b>	<b>33%</b>
4. Tenho acesso a conteúdos empresariais de negocio, gestão operacional, informações económico-financeiras e de mercado e concorrência.	-	<b>20%</b>	<b>23%</b>	<b>14%</b>	-
5. Contribuí para o incremento da segurança no trabalho.	<b>75%</b>	<b>20%</b>	<b>23%</b>	<b>18%</b>	-

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 14 faz o cruzamento entre os dados de caracterização *Antiguidade* e a Questão 10, que solicita aos colaboradores que analisem a intranet identificando, de acordo com as alíneas apresentadas, construídas com base no modelo de Brandão e Portugal (2015), quais as funções da mesma que facilitam o seu envolvimento com a cultura da empresa.

Na alínea 1, podemos observar que os colaboradores com >20 anos de casa apresentam uma percentagem de escolha de 100%, e que esta é também a mais escolhida pelos restantes grupos de colaboradores, destacando-se com uma percentagem de escolha de 77% por parte dos colaboradores com 11 a 20 anos de antiguidade, 75% por parte dos colaboradores com <1 ano de casa, 70% por parte dos que estão no Santander há 1 a 3 anos e 69% dos que trabalham na organização há 4 a 10 anos.

Quanto à alínea 2, os valores apresentam-se novamente equilibrados, mas não tão positivos como na primeira alínea, uma vez que os colaboradores com >20 anos apresentam uma percentagem de escolha de apenas 33%, seguidos dos colaboradores que estão na organização há 1 a 3 anos, com 40%. O valor da percentagem aumenta com os

colaboradores com <1 ano de casa, que apresentam uma percentagem de escolha de 50%, com os colaboradores com 11 a 20 anos, que apresentam uma percentagem de 59% e, por fim, com os colaboradores com 4 a 10 anos de antiguidade que apresentam a percentagem de escolha mais elevada, equivalente 62%.

Na alínea 3, foram os colaboradores com <1 ano de casa a apresentar a maior percentagem de escolha com 75% sendo, os colaboradores com percentagem de escolha mais aproximada, os que apresentam 4 a 10 anos de casa (62%). Seguem-se os colaboradores com 11 a 20 anos na organização, com 50%, os colaboradores que estão no Santander à 1 a 3 anos, com 40% e, por fim, os colaboradores com >20 anos, com uma percentagem de 33%.

A alínea 4 caracterizou-se como a menos escolhida a nível geral, não se verificando a sua seleção por parte de nenhum dos colaboradores com <1 ano ou >20 anos na organização, e sendo também a que apresenta valores mais baixos nos restantes grupos, nomeadamente, 14% para os colaboradores com 11 a 20 anos de casa, 20% para os colaboradores com 1 a 3 anos e 23% para os colaboradores que estão na organização há 4 a 10 anos.

Por fim, na quinta alínea, verificamos uma enorme disparidade nas seleções dos colaboradores com menos experiência, que apresentam uma percentagem de escolha de 75%, em relação aos colaboradores com mais antiguidade, uma vez que esta não fez parte das seleções dos colaboradores com >20 anos, apresentou uma percentagem de apenas 18% no grupo dos colaboradores com 11 a 20 anos de casa, 20% nos que trabalham no Santander há 1 a 3 anos e somente 23% para os que estão na empresa há 4 a 10 anos.

Tabela 15 – *Antiguidade* vs. Questão 11 - "A Intranet ajuda-me a sentir envolvido com a cultura do Grupo porque (permitido escolher mais do que uma opção):"

<b>Alínea</b>	<b>&lt;1 ano</b>	<b>1 a 3 anos</b>	<b>4 a 10 anos</b>	<b>11 a 20 anos</b>	<b>&gt;20 anos</b>
1. Faz-me sentir parte integrante e participo mais na vida organizacional.	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>69%</b>	<b>64%</b>	<b>33%</b>
2. Cria um maior sentimento de pertença em relação à empresa e ao Grupo.	<b>75%</b>	<b>70%</b>	<b>62%</b>	<b>59%</b>	<b>67%</b>
3. Sinto o meu trabalho reconhecido através da mesma.	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>8%</b>	<b>23%</b>	<b>-</b>
4. Acedo a políticas de formação profissional que me permitem conhecer melhor os projetos e as pessoas.	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>67%</b>
5. Tenho acesso a informações que me permitem ser um profissional mais produtivo e motivado.	<b>50%</b>	<b>20%</b>	<b>54%</b>	<b>50%</b>	<b>33%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, a tabela 15 é a ultima a cruzar os dados de caracterização *Antiguidade*, desta vez com a questão 11, em que os colaboradores são questionados sobre as razões pela qual a intranet os ajuda a sentirem-se envolvidos com a cultura.

A alínea 1 mostra que 50% dos colaboradores com <1 ano e 1 a 3 anos sentem que a intranet os faz sentir parte integrante e mais participativos na vida organizacional. Nesta alínea, foram os colaboradores com >20 anos de casa que apresentaram a menor percentagem de escolha, com 33%. Os colaboradores com 11 a 20 anos de casa apresentaram 64% e os com 4 a 10 anos apresentaram 69%.

A alínea 2 foi selecionada por 75% dos colaboradores entre os com <1 ano de casa, 70% dos colaboradores entre os 1 a 3 anos, 67% entre os colaboradores com >20 anos, 62% entre os colaboradores com 4 a 10 anos e, por fim, 59% dos colaboradores com 11 a 20 anos, apresentando um balanço positivo e equilibrado.

A alínea 3 foi, novamente, a menos selecionada por todos os colaboradores em geral, não apresentando sequer percentagem de escolha para o grupo com >20 anos de casa e sendo a percentagem mais elevada 25%, por parte dos colaboradores com <1 ano na

organização. Os restantes grupos rondaram os 23% (11 a 20 anos), os 20% (1 a 3) e os 8% (4 a 10 anos).

Na alínea 4, apenas os colaboradores mais jovens apresentaram uma reduzida percentagem de escolha (25%), estando os restantes grupos com os valores aproximados, nomeadamente, os colaboradores com 4 a 10 e 11 a 20 anos de casa com uma percentagem de 46%, os colaboradores com 1 a 3 anos com uma percentagem de 50%, e por fim, os colaboradores com >20 anos de casa com 67%.

Na última alínea, o único contraste verificado acontece com os colaboradores compreendidos entre os 1 a 3 anos e >20 anos de casa, que apresentam uma percentagem de escolha de 20% e 33% respetivamente. Com uma percentagem de escolha mais elevada apresentam-se os colaboradores com <1 ano e 11 a 20 anos, com uma percentagem de escolha de 50%, ambos destacando-se, como percentagem mais elevada para esta alínea, os 54% representados pelos colaboradores que estão no Santander há 4 a 10

## **2. Reflexões aos resultados e Validação das Hipóteses em Investigação**

Como foi referido no início do presente relatório, o principal objetivo do mesmo é perspetivar a Intranet do Grupo Santander Totta e o papel que esta desempenha no envolvimento dos colaboradores com a sua cultura organizacional, focando-se o estudo na Comunicação Interna em geral, e na Intranet em particular.

Deste modo, através da obtenção de dados durante um estágio realizado nas instalações do Grupo e do desenvolvimento do inquérito por questionário, foi conseguida uma amostra de 54 colaboradores, que compõe os departamentos de Comunicação Interna e Marketing Corporativo, Relações Públicas e Recursos Humanos.

Com o propósito de corresponder aos objetivos deste relatório de estágio, o questionário foi construído de acordo com dois modelos que abrangem as principais temáticas em estudo e que permitissem também fazer a validação das hipóteses em investigação. Desta forma, começámos o questionário pelo apuramento dos dados de caracterização, seguidos dos dados de estudo, com o levantamento posterior dos resultados, através de gráficos e

tabelas, tendo no final realizado um cruzamento entre os dados de caracterização *Idade e Antiguidade* e as questões mais relevantes do inquérito por questionário.

Assim, foi possível destacar numa visão geral: i) A existência de mais mulheres (61,1%) do que homens (38,9%); ii) Que a maioria dos colaboradores tem entre 35 e 44 anos; iii) A maior parte dos colaboradores tem entre 11 a 20 anos de permanência na organização. Assim, após esta ideia geral do panorama em estudo da organização objeto de estudo, conseguimos passar para a validação das hipóteses em investigação.

**Hipótese 1** - Os colaboradores do Santander Totta reconhecem-se perante os valores da cultura da organização que representam.

A primeira hipótese em investigação foi definida de forma a perceber, através do Inquérito por Questionário, se os valores da cultura do Santander são, de facto, reconhecidos pelos seus colaboradores. Com a análise detalhada das questões do inquérito por questionário, é possível concluir que os colaboradores, na sua maioria, se sentem parte da família Santander, e se identificam pessoal e profissionalmente com a organização. Também foi possível perceber que os mesmos se reveem nos valores culturais definidos pela organização – Simples, Próximo e Justo.

Desta forma, é possível concluir que o Santander possui uma cultura forte, e impactante na vida pessoal e profissional dos seus colaboradores, uma vez que a cultura organizacional é um produto da aprendizagem e da experiência do grupo. No entanto, mais do que uma cultura forte ou fraca, as organizações têm que se focar em manter uma cultura que se adapte às necessidades dos seus colaboradores e clientes, às exigências do mercado, que está em constante mudança, sem perder a sua identidade (Bilhim, 2001:203).

Assim, torna-se possível também confirmar o que foi dito pelo Dr. João Paulo Velez, Diretor Coordenador do Departamento de Comunicação Interna e Marketing Corporativo, durante a sua entrevista (ver Anexo I):

“Não existem dúvidas quanto à familiarização com a cultura do Santander por parte dos colaboradores, uma vez que a própria Presidente do grupo, Ana Botín, adoptou este tema da cultura como chave. É importante para o banco responder de uma forma cada vez mais clara não só aos seus desafios comerciais e aos resultados, mas também à parte ética. Fazer bem e da forma correta. O Banco Santander Totta luta diariamente para gerar um maior envolvimento dos colaboradores com a cultura, de modo a não dizer apenas que é um banco simples, próximo e justo, mas sim a ser efetivamente, um banco simples, próximo e justo. Ou seja, o banco quer ser presencial na vida dos colaboradores e clientes, com uma proximidade que não precisa de ser física, mas que mostra que a organização é acessível, e está presente para apoiar as suas pessoas.” (Velez, 2017)

Analisando ainda as respostas dos colaboradores à margem das questões relacionadas com o modelo constructo metodológico de avaliação de Orlindo Pereira (2006), podemos também concluir que:

- i) Existe uma identificação pessoal e profissional por parte dos colaboradores com a empresa, e estes na sua maioria sentem-se parte da família organizacional a que pertencem.
- ii) Os colaboradores são autónomos no seu trabalho, sentindo-se responsáveis pelas suas tarefas e podendo mesmo ser criativos na execução das mesmas.
- iii) A grande parte dos colaboradores sente que as suas opiniões e sugestões são tidas em conta, concordando na sua maioria que existe uma boa rede de comunicação.
- iv) Os colaboradores sentem-se mais apoiados a nível profissional do que a nível pessoal quando tem problemas, no entanto, existindo uma percentagem de seleção positiva em ambas as opções, podemos dizer que existe uma boa rede de apoio social dentro da empresa.
- v) Grande parte dos colaboradores sente que o Santander reconhece o seu esforço e que são recompensados pelo mesmo.
- vi) A gestão de conflitos praticada pela organização é eficiente e justa, no entanto, poderia ser trabalhada no sentido de se tornar mais rápida.
- vii) Existe uma identificação uniforme por parte dos colaboradores com os três valores culturais da organização.
- viii) Os colaboradores assumem na sua maioria que a forma de trabalhar do Santander representa bem a sua cultura, o que mostra a sua associação aos símbolos da empresa.

- ix) A valorização do risco apresenta margem de melhoria, uma vez que existe um grande contraste nas opiniões dos colaboradores relativamente a este ponto.

Relativamente ao cruzamento dos dados com as perguntas relacionadas à Hipótese 1, foi possível perceber que existiu alguma oscilação na intensidade das respostas dos colaboradores com menos *Idade* e *Antiguidade* em relação aos colaboradores mais antigos e com mais idade, contudo, a maioria dos colaboradores independentemente destes dados mostrou-se envolvida com os valores culturais da empresa.

Neste sentido, e depois da análise e reflexão dos resultados obtidos, é possível afirmar que a Hipótese 1 foi aferida.

**Hipótese 2** – Os conteúdos de Comunicação Interna vinculados pela Intranet do Santander Totta potenciam o envolvimento dos seus colaboradores com a cultura da organização.

A segunda Hipótese em investigação foi utilizada no sentido de perceber, através do inquérito por questionário, se existe de facto uma ligação entre os conteúdos de comunicação interna vinculados pela intranet e o envolvimento dos colaboradores com a cultura da organização. Foi possível perceber que através da intranet, há um maior envolvimento dos colaboradores com a cultura especialmente através dos conteúdos nela disponibilizados.

Desta forma, é possível concluir que há de facto uma proximidade entre os colaboradores e a intranet do Banco Santander Totta, e que esta proximidade, que a intranet pode concretizar entre a organização e os seus colaboradores, é o que lhe permite converter-se num poderoso e importante “instrumento facilitador da difusão da cultura empresarial e da formação da marca e identidade corporativa” (Nestares, 2002: 253). Assim, a intranet enquanto estratégia no envolvimento dos colaboradores com a cultura da organização, possui a capacidade de ligar indivíduos, de os colocar em rede, aproximando-os e permitindo a sua interação tonando-se decisiva para a dinâmica interna de participação e envolvimento (Grunig e Repper, 1992).

Assim, torna-se possível também confirmar o que foi dito pelo Dr. João Paulo Velez, Diretor Coordenador do Departamento de Comunicação Interna e Marketing Corporativo, durante a sua entrevista (ver Anexo I):

“No Banco Santander Totta, a intranet é, sem dúvida, o mais importante instrumento de comunicação interna (...) há um grande esforço, por parte do Banco, no sentido de fazer com que a intranet contribua para a transmissão da sua cultura e valores, uma vez que o Santander, culturalmente, está a viver uma transformação importante, tendo como principal missão o querer ser um Banco Simples, Próximo e Justo. Para isto, existe um conjunto de comportamentos que são recomendados para que estes três valores sejam alcançados e, portanto, é por via da intranet que a organização faz chegar essas vias de entendimento e geração de comportamentos às pessoas.

Não existem dúvidas quanto à familiarização com a cultura do Santander por parte dos colaboradores através da intranet (...) uma vez que a própria Presidente do grupo, Ana Botín, adoptou este tema da cultura como chave. O Banco Santander Totta luta diariamente para gerar um maior envolvimento dos colaboradores com a cultura, de modo a não dizer apenas que é um banco simples, próximo e justo, mas sim a ser efetivamente, um banco simples, próximo e justo. Ou seja, o banco quer ser presencial na vida dos colaboradores e clientes, com uma proximidade que não precisa de ser física, mas que mostra que a organização é acessível, e está presente para apoiar as suas pessoas.” (Velez, 2017).

Analisando as respostas dos colaboradores, de acordo com o modelo constructo metodológico de avaliação de Brandão e Portugal (2015), podemos também concluir que a intranet, através dos seus conteúdos:

- i) Visa a informação, integração e motivação de todos os colaboradores, esclarecendo-os quanto à missão e estratégias da empresa, divulgando e explicando a estrutura da mesma e de cada área de interesse funcional.
- ii) Divulga os sucessos da empresa e dos colaboradores de modo a aumentar a sua moral, dando a conhecer o papel que cada colaborador tem na organização e relacionando a produtividade com a motivação, bem como criando um espírito de equipa e de pertença à organização;
- iii) Melhora as relações de trabalho;
- iv) Contribui com adequadas políticas de enquadramento comunitário e de cariz de responsabilidade social e sustentabilidade e dá a conhecer o desempenho da concorrência da organização que representam.

- v) Contribui para o incremento da segurança no trabalho e aumentar o prestígio da empresa entre os seus colaboradores.

Relativamente ao cruzamento dos dados com as perguntas relacionadas à Hipótese 2 foi possível perceber que, à semelhança do que foi verificado com a hipótese 1, perante as opções apresentadas para aferição da hipótese 2 existiu alguma oscilação na intensidade das respostas dos colaboradores com menos *Idade* e *Antiguidade* em relação aos colaboradores com mais antiguidade na empresa e com mais idade, contudo, ainda assim é possível concluir que os conteúdos disponibilizados na intranet são de facto potenciadores do envolvimento dos colaboradores com a cultura do Santander através da sua intranet – Santander Hoje.

Neste sentido, e depois da análise e reflexão dos resultados obtidos, é possível afirmar que também a Hipótese 2 foi aferida.

### **3. Pistas Futuras de Investigação**

Apesar de apenas ter sido possível aceder a uma população de 62 colaboradores, obteve-se uma amostra significativa, uma vez que a informação fornecida pelo perfil do colaborador coincide, na sua maioria, com os resultados obtidos através dos dados de caracterização do Inquérito por Questionário, bem como, dos 62 colaboradores que compõe os departamentos do Banco Santander (Universo do estudo), obtivemos 54 respostas (amostra) ao inquérito por questionário desta investigação.

Desta forma, a presente investigação cumpriu com os principais requisitos de um trabalho académico, proporcionando resultados esclarecedores face aos objetivos a que se propôs (e comprovados na validação das duas hipóteses em estudo) e uma análise mais fina conseguida pelo cruzamento de dados de caracterização efetuado, caso da antiguidade na empresa e idades dos colaboradores.

No entanto, seria interessante, em possíveis investigações futuras, realizar um Inquérito por Questionário que abrangesse todos os colaboradores do Banco e Grupo Santander. E já depois de terem sido feitas na Intranet algumas das iniciativas que estavam a ser

planeadas por parte do grupo para fomentar ainda mais a motivação e participação dos colaboradores, podendo alcançar-se desta forma resultados ainda mais precisos e abrangentes sobre o papel que a Intranet do Santander desempenha no envolvimento dos seus colaboradores com a Cultura da organização.

## CONCLUSÃO

Ao longo do presente relatório, o principal objetivo esteve em analisar o papel da comunicação interna em rede – Intranet – no envolvimento dos colaboradores do Santander com a cultura da organização.

Tanto no enquadramento teórico, como na metodologia aplicada, procurou-se estudar e compreender as temáticas mais importantes do contexto organizacional, nomeadamente, a importância da comunicação, da cultura, do comportamento e da motivação e satisfação nas organizações, bem como o papel da comunicação interna em rede para o envolvimento dos colaboradores face à cultura das empresas. Com a oportunidade de realizar um estágio nas instalações da sede do Banco Santander Totta, foi possível aplicar um estudo de caso a esta organização objeto de estudo.

O envolvimento dos colaboradores com a cultura e o ambiente da empresa em que trabalham é essencial, na medida em que influencia fortemente os resultados da empresa, podendo estes ser melhores ou piores de acordo com o desempenho dos seus colaboradores. Para que sejam melhores, é importante assegurar que a comunicação entre as chefias e os colaboradores é cuidada, e que contribui para o aumento da motivação de ambas as partes, conduzindo conseqüentemente ao aumento da qualidade da vida organizacional, e até mesmo pessoal das pessoas que constituem a organização. Desta forma, o instrumento de comunicação interna mais indicado para permitir a fluência da comunicação entre as chefias e os colaboradores é a intranet, que através dos conteúdos que disponibiliza, consegue chegar a todos os pontos de interesse não só da organização, mas também dos colaboradores e parceiros da organização.

Desta forma, a organização deve preocupar-se em manter a qualidade da sua intranet, considerando os vários aspetos que lhe são inerentes, de modo a aumentar a proximidade dos colaboradores com a mesma, de modo a que estes compreendam claramente a sua utilidade e se permitam relacionar com a mesma, o que possibilitará o sentimento de proximidade dos colaboradores perante a organização que representam.

Atualmente, é importante que as organizações valorizem os seus colaboradores e lhes demonstrem a existência dessa valorização, apostando na comunicação interna, através de iniciativas que os levem a sentirem-se felizes dentro da mesma e por consequência, comprometidos com a organização. As organizações que conseguirem um conjunto de colaboradores felizes, motivados e envolvidos, são também as organizações que conseguem maior sucesso nos seus negócios, uma vez que uma organização não pode existir sem as pessoas que a compõe.

As variáveis propostas para análise revelam que os colaboradores do Santander reconhecem o valor e o papel da sua Intranet, e concordam que esta os ajuda a sentirem-se mais envolvidos com a cultura da organização, uma vez que são lembrados todos os dias da importância de ser simples, próximo e justo em tudo o que fazem.

O Santander reúne todas as condições para ser a marca de sucesso que é, atingindo elevados níveis de reconhecimento de identidade e cultura não só a um nível interno, pelos colaboradores, clientes e parceiros, mas também a um nível externo, pelos vários mercados no mundo, onde operam os seus concorrentes, e pelas entidades que se dedicam a avaliar a capacidade e o sucesso das empresas nos vários setores de atuação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDERFER, Clayton (1972) *Existence, Relatedness, and Growth: Human needs in organizational settings*. New York, NY.

ALMEIDA, Filipe (2010), *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*, Cascais: Príncípia Editora.

ALMEIDA, Leonor (2013), *Liderança Organizacional*, in *Excelência Organizacional*, Lisboa: Bnomics, pp. 33-68.

ALMEIDA, Vítor (2003), *Comunicação Interna na Empresa*, Áreas Editora, Lisboa.

BARON, Angela, ARMSTRONG, Michael (2009), *Gestão do Capital Humano – gerar valor acrescentado através das pessoas*, Lisboa: Instituto Piaget.

BERCERUELO, Benito (2011) *Comunicación Interna en la Empresa. Claves y Desafíos*, Wolters Kluwer Empresas, Málaga, Espanha.

BILHIM, João Abreu de Faria (2001), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 5ª Ed., Lisboa.

BLAND, Michael, JACKSON, Peter (1992), *A Comunicação na Empresa*, 1ª Ed., Lisboa: Editorial Presença.

BOTÍN, Ana (2017), Apresentação dos resultados de 2016 do Banco Santander Totta. Disponível na Intranet Corporativa do Banco – Santander Hoje.

BRANDÃO, Nuno Goulart (2013), *O Comportamento Organizacional como fundamento da Gestão Participativa*, in *Excelência Organizacional*, Lisboa: Bnomics, pp. 137-173.

BRANDÃO, Nuno Goulart, PORTUGAL, Miguel (2015) *A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo*, in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização*, Vol. V, Escolar Editora, Lisboa, pp. 149-175.

BRUM, Analisa (2003), *Um olhar sobre o marketing interno*, 3ª edição, Porto Alegre, L&MP Editores.

BRUCE, Anne; PIPITONE, James S. (2002), *Motivar empregados*, Lisboa: Mcgrow Hill.

CASTELLS, Manuel (2004), *A Galáxia Internet – Reflexões sobre internet*, Ed. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

CASTELLS, Manuel (2007), *A Sociedade em Rede*, Ed. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

CHAMBEL, Maria José, CURRAL, Luís (2008), *Psicologia Organizacional: Da Estrutura à Cultura*, Lisboa: Livros Horizonte.

CHIAVENATO, Idalberto (2002), *Recursos Humanos*, Editora Atlas, S.A., São Paulo.

CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio & CUNHA, Rita Campos e (2007), *Organizações Positivas*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CUTLIP Scott M., CENTER Allen H., BROOM, Glen (2001) *Manual de Relaciones Públicas Eficaces*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

DEAL, Terrence, KENNEDY, Allen (1984), *Corporate Cultures*, New York: Addison Wesley Publishing Company.

DUTERME, Claude (2008), *A Comunicação Interna na Empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Instituto Piaget, Lisboa.

ELIAS, Joan, MASCARAY, José (2003), *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

GIDDENS, Anthony (2006), *Sociologia*, Alianza Editorial: Madrid.

GRUNIG, James E., REPPER, F. (1992), *Strategic Management, Publics and Issues*, in Excellence in Public Relations and Communication Management, James Grunig (Ed.), Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken (2004), *The Dynamics of Organizational Identity*, in *Organizational Identity*, Oxford Management Readers, Edited by Mary Jo Hatch and Majken Schultz, Oxford: University Press.

HERZBERG, F., MAUSNER B e SNYDERMAN, Barbara Bloch (1959) *The Motivation to work*, Transaction Publishers.

HILL, M., HILL, A. (2009), *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo;

HIRSCHMAN, A. O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Massachusetts, U.S.A.

HOGAN, R., CURPHY, G. & HOGAN, J. (2001) *Assessing Leadership: A view from the dark side*. Journal of Selection and Assessment, 9, 40-51.

HOUSE, R. (1998), *Leadership*. In N. Nicholson (Ed.), *Encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp. 284-288). Oxford: Blackwell.

HUOT, Régent (1999), *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*, Lisboa: Instituto Piaget.

LAWLER, Edward E. (1983), *Satisfaction and Behavior*. In HACKMAN, Richard D.; LAWLER III, Edward E.; PORTER, Lyman W. (ed.), *Perspectives on behavior in organizations*, New York: McGraw-Hill.

LIPOVETSKY, Gilles (1998), *A Era do Vazio: Ensaio sobre o individualismo contemporâneo*. Lisboa: Relógio D'Água.

LOPES, Nuno Pinto (2009), *O impacto dos Sistemas de Informação na Arquitetura Organizacional das Organizações*, in Atas do VI Congresso da SOPCOM, 14 a 18 de Abril, Lisboa;

MASLOW, A. H. (1954), *“Motivation and Personality”*, Harper & Row, New York.

MORE, E. A, LAIRD, R.K (1985), *Organizations in the communications AGE – An Introduction to Organizational Communication and Communication Technology for Management*, Pergamont Press, Sydney.

NESTARES, Maria I. (2002), *La Comunicación Empresarial A Través de Internet*, Universidad Cardenal Herrera, Fundación Universitaria San Pablo, Valencia.

NEWSTROM, John W, (2008), *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*, 12ª Ed., McGraw-Hill.

PEREIRA, Orlindo Gouveia (2006), *Fundamentos de comportamento organizacional*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

PEREIRA, Sandra (2010), *Comunicação Organizacional Eficaz e Tecnologias da Informação e da Comunicação – Estudo Comparativo em Empresas Inovadoras em Portugal*, Tese de Doutoramento, ISCTE – IUL, Lisboa.

PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R., BOULIAN, P. (1974), *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, Journal of Applied Psychology, 59, pp. 603-609.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva;

REGO, Arménio (1997), *Liderança nas Organizações- Teoria e Prática*, 1ª Ed., Aveiro: Universidade de Aveiro.

ROBBINS, Stephen, JUDGE, Timothy A. (2000), *Essentials of Organizational Behaviour*, New Jersey: Pearson.

ROBBINS, Stephen, JUDGE, Timothy A. (2010), *Essentials of Organizational Behaviour*, New Jersey: Pearson.

RUFINO, Carina (2009), *A Sociedade em rede e a segunda geração da Internet: reflexões para o campo da comunicação organizacional*, in Atas do III Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 28 - 30 de Abril, São Paulo.

RUSBULT, C. E., FARRELL, D. (1983), *A longitudinal test of investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnoves of variations in rewards, costs, alternatives, and investments*. Journal of Applied Psychology, 68 (3), 429-438.

SANSAULIEN, R. (1991), *Sociologia da empresa*, Lisboa, Instituto Piaget.

SCHEIN, Edgar (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3ª edição, United States of America, Jossey Bass.

TAVARES, Maria Manuel Valadares (2011), *A Gestão de Pessoas – Novos rumos desta função nas organizações*, Lisboa: Coleção Manuais, Universidade Lusíada Editora.

TENCH, Ralph, YEOMANS, Liz (2006) *Exploring Public Relations*, Pearson Education, Harlow: London.

THAYER, Lee (1979). *Comunicação – Fundamentos e Sistemas: na organização, na Administração e nas Relações Interpessoais*. (Tradução de E. Nascimento, & S. Coutinho). São Paulo – Brasil: Editora Atlas.

VARGAS, Maria Sóter (2011), *Comunicação Interna Organizacional: tramas, tessituras e mediações tecnológicas*, in Atas do V Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 5 - 7 de Maio, São Paulo.

VILLAFANE, Justo (1998) *Imagem Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*, Ed. Sílabo, Lisboa.

## WEBGRAFIA

BANCO SANTANDER TOTTA (2014) *Relatório de Sustentabilidade do Banco Santander Totta in*  
[https://www.santandertotta.pt/cstot/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D634%5C838%5CStaticBS\\_Relatório+de+Sustentabilidade+2014.pdf&blobheadervalue3=santandertotta.wc.CFTottaWC&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1378377660852&ssbinary=true](https://www.santandertotta.pt/cstot/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D634%5C838%5CStaticBS_Relatório+de+Sustentabilidade+2014.pdf&blobheadervalue3=santandertotta.wc.CFTottaWC&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1378377660852&ssbinary=true); Consultado de 16 de dezembro de 2016 a 15 de fevereiro de 2017.

BANCO SANTANDER TOTTA (2015) *Relatório de Sustentabilidade do Banco Santander Totta in*  
[https://www.santandertotta.pt/pt\\_PT/pdf/Relatorio\\_Sustentabilidade\\_BST\\_2015.pdf](https://www.santandertotta.pt/pt_PT/pdf/Relatorio_Sustentabilidade_BST_2015.pdf);  
Consultado em novembro de 2017.

FAVORETO, L., ISHIKAWA, Cláudia, AQUINO, Gustavo (2006), *Alguns impactos da tecnologia da informação sobre a comunicação interna organizacional* in Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós- graduação em Administração; Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-adia-1795.pdf>;  
Consultado em maio de 2017.

GREAT PLACE TO WORK PORTUGAL (2017), disponível em: <http://www.greatplacetowork.pt/publicacoes-a-eventos/blogs-e-noticias/921-2017-05-03-13-17-58>; Consultado em novembro de 2017  
Intranet Corporativa do Banco Santander Totta S.A. – Santander Hoje; Consultado de 05 de dezembro de 2016 a 06 de abril de 2017.

MUNDO DAS MARCAS (2015), Santander (2015); Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2007/05/santander-o-gigante-espanhol.html>;

Consultado de 30 de dezembro de 2016 a 09 de janeiro de 2017.

TEMP, Vivian (2008), *A Comunicação digital e as transformações nas práticas culturais no contexto organizacional* in LUME – Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14202/000657290.pdf?sequence=1>; Consultado em maio de 2017.

### **OUTRAS REFERÊNCIAS**

BRANDÃO, Nuno (2016/2017) *Sebenta de Comunicação Interna*, Disciplina de Comunicação Interna nas Organizações, Mestrado em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação, Organização e Liderança, Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa;

# ANEXOS

## Anexo 1

Entrevista exploratória a João Paulo Velez, Diretor de Comunicação e Marketing Corporativo do Banco Santander Totta – realizada a 24 de Julho de 2017.

### 1. Qual a sua opinião sobre a intranet do Santander?

Nós quando falamos em intranet falamos em 3 intranets.

Temos uma intranet que é Corporativa do Grupo Santander como um todo, através da qual todos os bancos que pertencem ao Grupo recebem informação de carácter global, e em que cada banco de cada geografia onde o Grupo está presente, contribui regularmente com informações e notícias. Portanto, é uma intranet através da qual circulam informações relativas à performance do grupo, às experiências que os vários bancos nos vários países tem, os casos mais interessantes, experiências mais enriquecedoras, entre outros. Para esta intranet o Santander Totta também contribui com regularidade.

A segunda intranet é nacional, digamos assim, é a intranet do Banco Santander Totta em Portugal. Com esta procuramos de uma forma o mais viva possível, dar conta aos colaboradores da realidade do Santander Totta, de experiências que possam ter, um pouco à semelhança do que acontece com a Corporativa, e também de boas práticas, de iniciativas e informação útil para a actividade dos colaboradores.

Os conteúdos desta intranet são integralmente produzidos pelo banco em Portugal. Estamos a procurar torná-la cada vez mais viva e interessante, recorrendo cada vez mais ao vídeo, a uma linguagem gráfica e cada vez mais sucinta, porque temos a noção que os colaboradores são já todos os dias bombardeados com toneladas de informação operacional e comercial, e que, portanto, as janelinhas que têm para ver a intranet ou as intranets, quer a do grupo, quer a nacional, são muito pequenas. Por isso temos de ser suficientemente apelativos, apresentando os artigos de uma forma interessante e chamativa, e portanto dar protagonismo sempre que possível, a pessoas que não sejam exclusivamente diretivos. Queremos colocar progressivamente “as pessoas comuns” a protagonizarem as situações que são retratadas, para que, por um lado, desenvolvam um sentimento de pertença cada vez maior e sintam que são parte ativa do grupo, e para que quem vê não vejam sempre as mesmas caras. Claro que há determinados registos e momentos que são protagonizados pela Administração, pelo Presidente ou pelos diretivos do banco como inevitavelmente tem sempre que ser.

Temos ainda uma terceira intranet, que eu diria que é essencialmente um espaço mais operacional: é a intranet que faz com que chegue aos colaboradores toda a informação regulamentar e comercial do dia-a-dia: circulares, formulários, preçários bem como toda a informação comercial com que no dia a dia é necessário abastecer os balcões e os serviços centrais. No fundo é uma ferramenta diretíssima de trabalho operativo.

Estes 3 níveis de internet pressupõem um trabalho muito intenso, muito variado. Na intranet comercial/operacional que referi, temos pessoas que carregam conteúdos que lhes são fornecidos pelas várias áreas do banco, sobre, imagine, um produto novo, um novo crédito à habitação, uma alteração nos parâmetros de um simulador ou um novo preçario ou seja, qualquer assunto que entre em vigor, as pessoas têm que ter nessa intranet operacional, todos os instrumentos e todos os formulários e todas as coisas que lhes permitam trabalhar no dia seguinte.

Com todos estes níveis, estamos a fazer um esforço muito grande quer a nível corporativo, quer a nível nacional, para que a intranet dê este passo de ser mais simples, atrativa e útil. O que é difícil de fazer porque são muitos temas e as pessoas, como já referi, estão sobrecarregadas de outro tipo de pedidos que lhes chegam via e-mail, por telefone, todos os dias. Mas estamos a fazer esse caminho e também a utilizar pela primeira vez métricas que permitam ver melhor a eficácia que cada uma das intranets tem: por exemplo, quem vê o quê, quantas notícias lê, quanto tempo fica a ler, quais são as mais lidas, portanto estamos também a caminhar um bocadinho nesse sentido para perceber ainda melhor a eficácia destas plataformas.

E também queremos procurar novas formas de comunicar com as pessoas, mas isso será construído a longo prazo.

## **2. Acha que a intranet beneficia a Comunicação Interna no Santander? Porquê?**

A intranet é uma ferramenta fundamental da Comunicação Interna, mas não é a única. Eu diria que, até ver, é a mais importante sem dúvida nenhuma, embora haja outras formas de comunicar internamente que são também muito relevantes: por exemplo, a rede comercial de particulares tem todos os dias o jornal do dia que manda para toda a rede de balcões informação da área estritamente dos balcões, há a revista corporativa sendo no

entanto o envio de emails corporativos a forma mais célere de comunicar com todos os colaboradores do Banco.

A intranet de que falamos é geral, aplica-se aos 6 mil colaboradores que existem em Portugal e portanto abrange serviços centrais, abrange rede, abrange a área dos recursos humanos, das empresas, a financeira... Portanto tem de ser global, havendo depois outras formas mais setoriais de se comunicar.

### 3. Crê que a Comunicação Interna no Santander contribui para a transmissão da cultura e dos valores do mesmo?

Faz um esforço grande nesse sentido, uma vez que o Santander, culturalmente, mesmo a nível do grupo, está a viver uma transformação importante, tem como assinatura principal o querer ser um Banco Simples, Próximo e Justo, com as múltiplas implicações que isto tem. Por um lado, há comportamentos que são recomendados para que estes três valores sejam alcançados – como é o caso de escutar com atenção, falar claramente, cumprir o que se promete - e, portanto, estamos a tentar, também por via da intranet, que esses comportamentos cheguem às pessoas.

Não é a única forma, como é claro, temos outros modos de fazer chegar esses comportamentos com formações específicas, ações pontuais, iniciativas que envolvem um convívio entre as pessoas, como por exemplo a semana Somos Santander, que é uma iniciativa da área de recursos humanos à qual a Comunicação Interna se associa.

O próprio programa *Be Healthy* que é também uma forma de os colaboradores sentirem que a sua própria forma física é importante para o trabalho que fazem, contribui para essa cultura. Mostra que as pessoas que não estão bem fisicamente acabam por ser sempre influenciadas a nível mental e a nível da capacidade de trabalho que têm. Portanto há diferentes vias para passar a mensagem mas a intranet continua a ser a mais importante.

### 4. Como definiria a Cultura Organizacional do Santander?

Esta transformação visa também que as pessoas se possam identificar com um conjunto de comportamentos, uma forma de fazer as coisas (the right way), e que mudem o “chip”. É importante que percebam que há uma viagem muito grande em relação ao cliente em

fazer com que os objetivos do banco casem o melhor possível com os objetivos do cliente. O Mundo está numa mudança enorme e nós temos que acompanhar essas mudanças. É importante perceber que o segredo vai estar, no futuro, em casar o digital com o tradicional. Esse é um dos objetivos do Santander, tanto a nível do grupo como a nível nacional. O Presidente do Santander Totta tem insistido muito nesse objetivo fundamental que é, no fundo, não deixar ninguém (nenhum cliente) para trás; dizer que a banca está cada vez mais digital, vai ser cada vez mais digital e vai oferecer cada vez mais coisas através destes meios não significa que o banco possa deixar alguém para trás. É preciso lembrar que há uma grande parte da população que não é digital e que tem dificuldades em se tornar digital. Vai haver sempre um “mix”, embora a tendência seja inexoravelmente para que o digital ganhe cada vez mais força, e por isso mesmo nós vamos introduzir coisas novas na via digital com uma frequência cada vez maior.

Um exemplo: a próxima coisa é podermos pedir cartões de crédito através do telemóvel. Já temos também uma aplicação para fundos e ações e para pedir crédito pessoal. Hoje em dia, com uma rapidez enorme, a pessoa tem acesso a crédito pessoal através do seu telemóvel.

E estamos a fazer isto tudo e a alcançar estes objetivos sem baixar o nível de rigor e de empenhamento e cumprindo todas as regulamentações a que a banca está sujeita. O difícil do trabalho é precisamente isto.

##### 5. Acha que os colaboradores estão mais familiarizados com a Cultura do Santander graças à sua intranet?

Disso não tenho dúvidas nenhuma até porque tem havido um esforço muito grande através da Comunicação Interna em passar os comportamentos, passar os objetivos, impregnar toda a organização desta forma de estar.

Estamos neste momento a fazer um diagnóstico à escala do Grupo todo - em Portugal a amostragem vai ser de 1 para 5 colaboradores, portanto é uma coisa grande, vamos ter cerca de 1100 a 1200 colaboradores a responder – perguntando-se às pessoas o que é que acham da Comunicação Interna.

Nós estamos a perguntar à própria organização se ela acha que a Comunicação Interna está à altura e o que é que gostariam de ter. Queremos saber se achariam mais adequado existirem outros suportes que tornassem a Comunicação Interna mais eficaz.

Isto mostra que da parte do banco este assunto é levado muito a sério, porque a própria Presidente do grupo, Ana Botín, adoptou este tema da cultura como chave. Portanto isto não é uma cosmética nem uma moda que “passa”, é um objetivo central que se persegue. O banco tem que responder de uma forma cada vez mais clara não só aos seus desafios comerciais e aos resultados, mas também à parte ética. Fazer bem e da forma correta. O sistema passou por uma fase muito dura nos últimos anos, a banca, no seu todo, sofreu muito, embora o Santander tenha sofrido muito menos do que os outros bancos. É um grande banco, líder na zona euro, e um dos melhores bancos do mundo, mas tem que estar atento a tudo o que aconteceu e à forma como trabalha, bem como aos valores que segue, para que não caia um dia em situações negativas. Isto é uma realidade tanto ao nível de Portugal, como internacionalmente.

#### 6. De que forma os valores do Santander podem gerar um maior envolvimento dos funcionários com a Cultura da empresa?

Eu acho que são valores ao mesmo tempo difíceis e simples. São objetivos que não são fáceis de alcançar, dizer que o Santander quer ser um banco Simples, Próximo e Justo não é o mesmo que chegar lá. E por isso não dizemos que somos um banco Simples, Próximo e Justo, nós dizemos que queremos ser um banco Simples, Próximo e Justo . Não temos a pretensão de dizer que já o somos. Aliás, são valores nos quais se pode sempre ser um bocadinho mais.

Este é um objetivo pelo qual se luta e que se persegue diariamente e quanto mais lutarmos por ele mais próximos estamos dele, isso é claro. Mas ao mesmo tempo são objetivos que toda a gente entende, dizer que um banco é simples significa que este tem de ter um conjunto de coisas que sejam acessíveis, que sejam fáceis de compreender, que não tenham frases escondidas, que não tenham alçapões.

Querer dizer que somos um banco próximo quer dizer que somos um banco que tem de estar ao serviço do cliente, da forma que o cliente precisa e isto não significa que tem de ser presencial, portanto a proximidade não é uma proximidade que tem de ser física, não tem de ser presencial, mas tem de estar acessível, o cliente tem de saber como é que acede a essa informação.

O ser justo é no fundo o banco ter produtos que sejam adequados às pessoas, que estejam de acordo com aquilo que elas precisam e com aquilo que elas podem ter e ter soluções adequadas para vários tipos de clientes que respondam às necessidades das varias áreas e vários tipos de clientes que podemos ter, e temos de o fazer de uma forma justa, de uma forma correta.

Portanto, tudo isto é muito fácil e muito difícil; é muito difícil porque temos de ser muito bons para os atingir, mas é muito simples porque no fundo qualquer pessoa percebe o que nós estamos a querer dizer, uma vez que não utilizamos uma linguagem complicada.

### 7. Existe margem para trabalhar o envolvimento dos colaboradores com a Cultura através da intranet?

Acho que sim e não só através da intranet. Penso que temos vários meios através dos quais podemos envolver as pessoas, não é sempre da mesma maneira, portanto há sempre uma margem de progressão e não é sempre pela intranet.

Pode haver outras formas como, por exemplo, jogos e desafios. Neste momento está a decorrer um desafio, que foi enviado pela intranet mas também por mail, e que oferece uma visita à Ferrari a quem fizer um vídeo em que consegue cozinhar um prato em 2 minutos, que é o tempo em que os líderes da formula 1 dão uma volta ao circuito em Itália.

Depois através destes desafios conseguimos passar os comportamentos corporativos, e os elementos da nossa cultura, portanto as formas e os instrumentos para chegar lá são vários.

Mas a intranet é hoje a ferramenta principal de comunicação com os colaboradores todos, é o que nos permite ser mais universais, isso é uma certeza.

## **Anexo 2**

Inquérito por Questionário realizado aos colaboradores do Banco Santander Totta, distribuído através do e-mail corporativo.

### **Intranet Banco Santander Totta – Santander Hoje**

A elaboração deste estudo enquadra-se numa investigação sobre o impacto da Intranet no envolvimento dos colaboradores com a cultura da organização, no âmbito da conclusão do mestrado em Ciências da Comunicação com especialização em Comunicação, Organização e Liderança, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais e anónimas, sendo o seu tratamento realizado de uma forma global e não sujeito a uma análise.

Não existem respostas corretas ou incorretas relativamente aos itens apresentados, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, objetiva e sincera.

Por favor, responda com máximo rigor e honestidade.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Isabel de Sousa e Holstein.

### **I. Dados de Caracterização**

Género:

- Masculino
- Feminino

Idade:

- 18-24 anos
- 25-34 anos
- 35-44 anos
- 45-54 anos
- 55-64 anos
- >64 anos

Antiguidade na organização:

- < 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- >20 anos

Categoria Profissional:

- Administrativa
- Técnica
- Gerente
- Dirigente/Chefia

## II. Dados do Estudo

1. “Sinto-me parte da Família Santander e identifico-me pessoal e profissionalmente com a organização.”

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indeciso
- Concordo
- Concordo totalmente

2. “No Santander (Permitido escolher mais do que uma opção)...”

- Sou autónomo na realização das minhas tarefas.
- Sinto-me responsável pelas minhas tarefas
- Posso ser criativo na execução das minhas tarefas

3. “Sinto que o Santander dispõe de uma boa rede de comunicação e que as opiniões e sugestões dos colaboradores são tidas em conta.”

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indeciso
- Concordo
- Concordo totalmente

4. “Sinto que posso contar com o Santander quando (permitido escolher mais do que uma opção)...”

- Me encontro em momentos difíceis a nível pessoal.
- Me encontro em momentos difíceis a nível profissional.

5. “Sinto que o meu esforço é reconhecido pelo Santander e sou recompensado pelo mesmo.”

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indeciso
- Concordo
- Concordo totalmente

6. “Quando existem conflitos em ambiente organizacional sinto que (permitido escolher mais do que uma opção)...”

- São resolvidos rapidamente.
- São resolvidos justamente.
- São resolvidos eficientemente.

7. “Conheço e revejo-me nos seguintes valores do Santander (permitido escolher mais do que uma opção)”:

- Simples
- Próximo
- Justo

8. “A forma como trabalhamos e somos reconhecidos representa bem a cultura do Santander.”

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indeciso
- Concordo
- Concordo totalmente

9. “Sinto que o Santander me incentiva a arriscar de modo a poder evoluir enquanto colaborador.”

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indeciso
- Concordo
- Concordo totalmente

10. Considerando a Intranet do Santander – Santander Hoje – escolha as opções com que se identifica:

- Conheço melhor o Santander, a sua missão, visão, valores, estratégia e objetivos.
- Permite-me aceder a informações administrativas e departamentais, bem como a informações sobre ações de responsabilidade social empresarial, cultural e recreativa.
- Fornece-me conhecimento a nível de informações de marketing, produtos, serviços e campanhas.
- Tenho acesso a conteúdos empresariais de negócio, gestão operacional, informações económico-financeiras e de mercado e concorrência.
- Contribui para o incremento da segurança no trabalho.

11. A intranet ajuda-me a sentir envolvido com a cultura do Grupo porque (permitido escolher mais do que uma opção):

- Faz-me sentir parte integrante e participo mais na vida organizacional.
- Cria um maior sentimento de pertença em relação à empresa e ao Grupo.
- Sinto o meu trabalho reconhecido através da mesma.
- Acedo a políticas de formação profissional que me permitem conhecer melhor os projetos e as pessoas.
- Tenho acesso a informações que me permitem ser um profissional mais produtivo e motivado.

12. Qual o seu grau de satisfação em relação à Intranet?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indeciso
- Satisfeito
- Muito satisfeito