



# UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O CONTRIBUTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A  
GERAÇÃO DE BEM-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES – O CASO  
DE UMA ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL DO SETOR  
INDUSTRIAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências  
da Comunicação – Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Ana Filipa Ferreira Félix Dias Lagarto

Universidade Católica Portuguesa

Abril 2025



# UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O CONTRIBUTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A GERAÇÃO DE  
BEM-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES – O CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO  
MULTINACIONAL NO SETOR INDUSTRIAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –  
Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Ana Filipa Ferreira Félix Dias Lagarto

Universidade Católica Portuguesa

Sob orientação do Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Abril 2025

**Resumo:**

A comunicação interna assume um papel central e estratégico nas organizações contemporâneas, sendo essencial não só para garantir o fluxo eficaz de informação, mas também para motivar, envolver e alinhar os colaboradores com os objetivos organizacionais. Quando eficaz e estratégica, a comunicação interna revela-se determinante na promoção do bem-estar e da felicidade no local de trabalho, fatores que se traduzem em níveis superiores de produtividade, felicidade e satisfação profissional e pessoal dos membros da organização. Neste sentido, a presente investigação propôs-se a compreender de que forma a comunicação interna contribui para o bem-estar dos colaboradores de uma organização multinacional do setor industrial.

Para cumprir os objetivos definidos, sendo o central compreender o modo através do qual a comunicação interna da organização em estudo gera bem-estar nos colaboradores que nela integram, foi utilizada uma metodologia mista, com recurso a entrevistas exploratórias aos diretores responsáveis por estas áreas, e um inquérito por questionário aos colaboradores da organização.

Após a análise de todos os dados recolhidos, verificou-se que, apesar de existir uma perceção positiva generalizada na organização acerca da comunicação interna, os seus canais e informações, e a forma como promove o bem-estar, um ambiente de diálogo e partilha e boas relações interpessoais, ainda existem disparidades significativas no que diz respeito à parte da amostra pertencente à fábrica e com funções operacionais, o que revela que a comunicação interna não é, ainda, sentida de forma homogénea na organização. Atualmente, não existe uma multiplicidade de estudos acerca da comunicação interna em contextos fabris. Deste modo, indica-se, para futuras investigações, a necessidade de estudar este contexto, de modo a identificar soluções que potenciem melhor envolvimento, motivação e bem-estar dos colaboradores fabris, através da comunicação interna.

**Palavras-chave:** comunicação interna; bem-estar organizacional; informação; envolvimento; motivação; felicidade.

**Abstract:**

Internal communication plays a central and strategic role in contemporary organizations. It is essential not only to ensure the effective flow of information but also to motivate, engage, and align employees with organizational goals. When carried out effectively and strategically, internal communication proves to be a key factor in promoting well-being and happiness in the workplace - elements that translate into higher levels of productivity, happiness, and both professional and personal satisfaction among organizational members. In this context, the present study set out to understand how internal communication contributes to the well-being of employees in a multinational organization within the industrial sector.

To meet the defined objectives, the central one being to understand how internal communication within the organization under study fosters employee well-being, a mixed-methods methodology was adopted. This included exploratory interviews with department directors responsible for internal communication and a questionnaire survey administered to the organization's employees.

The analysis of the collected data revealed that, although there is a generally positive perception of internal communication within the organization regarding its channels, content, and role in fostering well-being, dialogue, and interpersonal relationships, significant disparities persist among employees in the factory and those in operational roles. This indicates that internal communication is not yet experienced in a homogeneous way across the organization. Given the current scarcity of studies focused on internal communication in industrial or factory settings, this research highlights the need for further investigation into this context to identify strategies that can enhance engagement, motivation, and well-being among factory employees through more inclusive internal communication.

**Keywords:** internal communication; organizational well-being; information; engagement; motivation; happiness.

## **Agradecimentos**

Desde sempre ouvi dizer que escrever uma dissertação é um trabalho solitário. Ainda que consiga concordar em parte, já que as horas a fio a ler, escrever, alterar, rever e refazer, apenas fiquem entre mim e o meu computador, tive um batalhão de pessoas que me são queridas a apoiar e torcer por mim durante toda esta aventura.

Em primeiro lugar – e definitivamente mais importante – quero agradecer aos meus pais. Primeiramente por me terem colocado neste mundo, mas, à parte desse pequeno detalhe, por todo o apoio, alento, curiosidade e paciência que me mostraram não só durante este processo, mas durante toda a minha vida. Sem o vosso carinho e ajuda, nunca conseguiria estar onde estou hoje. Esta conquista também é vossa! Ao meu irmão Pipas e ao meu segundo “irmão” Bernardo, por todas as piadinhas e leveza com que sempre abordaram o tema da dissertação, e por todas as vezes em que eu estava stressada e me levaram ao sushi. Às minhas amigas de quatro patas – Mel e Gata – pelo amor incondicional que só um animal pode dar. Adoro-vos a todos!

Aos meus tios, primos e família, por serem a maior rede de suporte de sempre, com uma curiosidade incessante, apoio e respeito durante todos estes meses. À minha avó Fernanda e avó Dinda, que não percebem o conceito de uma dissertação, mas apoiaram com entusiasmo de qualquer das formas. Aos meus anjinhos - o meu avô Lagarto e o meu avô Zé – que já não estão cá para ver, mas certamente estão orgulhosos da sua menina lá em cima.

Agradeço, também, à família que escolhi, as minhas melhores amigas. Bruna, Inês, Marta, Catarina e Maria. Suportaram-me mais do que algum dia vão saber e sei que, convosco a meu lado, em qualquer situação da vida, nunca vou cair. Obrigada por aguentarem os choros, os devaneios, as inseguranças e medos, e por me ajudarem a reinventar a narrativa, ao fazerem-me acreditar que consigo e por estarem comigo, com amor e paciência, nesta jornada.

Agradeço imensamente ao Professor Nuno Brandão, completamente incansável e irrepreensível na sua orientação. Agradeço-lhe todo o apoio, disponibilidade, franqueza e

sabedoria que me ‘emprestou’ nesta jornada. Foi um privilégio tê-lo como orientador, ser sua aluna, e ter tido a possibilidade de trabalhar consigo. O meu muito obrigada!

A todos os meus amigos, colegas, conhecidos e estranhos que, de uma forma ou de outra, se cruzaram comigo nesta caminhada e que foram bondosos o suficiente para me oferecer motivação ou uma palavra amiga, deixo o meu agradecimento profundo.

Obrigada a todos, está – finalmente - feito!

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Contexto nas Organizações .....</b>	<b>5</b>
1.1. Cultura e Identidade Organizacional .....	5
1.2. Valores e propósito nas organizações.....	12
1.3. Gestão de pessoas e geração de <i>engagement</i> .....	15
1.4. Sentimento de pertença e bem-estar nas organizações.....	21
<b>Capítulo II: Comunicação Interna nas organizações.....</b>	<b>30</b>
2.1. Abordagem estratégica à Comunicação Interna nas organizações.....	30
2.2. Os instrumentos da comunicação interna .....	37
2.3. A Comunicação Interna humanizada enquanto promotora de valores de pertença organizacional.....	42
2.4. A Comunicação Interna enquanto geradora de bem-estar organizacional .....	47
<b>Capítulo III: Metodologia .....</b>	<b>59</b>
3.1. Problemática em estudo e objetivos em investigação .....	59
3.2. Estratégica metodológica.....	60
3.2.1. Dados exploratórios.....	61
3.2.2. Dados primários.....	63
3.3. Modelo metodológico e Questão de Investigação .....	64
3.4. Universo, amostra e horizonte temporal da investigação .....	72
3.5. Limitações à investigação.....	73
<b>Capítulo IV: Análise geral dos dados de estudo .....</b>	<b>75</b>
4.1. Enquadramento da organização em estudo .....	75
4.2. Análise aos dados exploratórios do estudo.....	76
4.2.1. Entrevistas exploratórias.....	76
4.3. Análise aos dados primários do estudo.....	79

4.3.1. Dados de caracterização .....	79
4.3.2. Análise dos dados apurados no inquérito por questionário .....	85
4.4. Cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo .....	128
4.4.1. Apuramento dos principais resultados do cruzamento entre a variável “Local de trabalho” e os dados gerais do estudo.....	130
4.4.2. Apuramento dos principais resultados do cruzamento entre a variável “Idade” e os dados gerais do estudo .....	139
4.4.3. Apuramento dos principais resultados do cruzamento entre a variável “categoria profissional” e os dados gerais do estudo .....	148
4.5. Reflexões e Resposta à Questão de Investigação .....	157
<b>Conclusão .....</b>	<b>174</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>176</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>194</b>
<b>Anexo A – Entrevistas 1: Diretora de Recursos Humanos da Organização (Diretora A)</b>	
<b>Anexo B - Entrevista 2: Diretor de Comunicação e Marketing da Organização (Diretor B)</b>	
<b>Anexo C – Inquérito por questionário realizado aos colaboradores da organização em estudo</b>	

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Distribuição por Idade.....	81
Gráfico 2: Distribuição por Género .....	82
Gráfico 3: Distribuição por Antiguidade na organização .....	82
Gráfico 4: Distribuição por Grau de Escolaridade .....	83
Gráfico 5: Distribuição por Local de Trabalho .....	84
Gráfico 6: Distribuição por Categoria Profissional .....	85
Gráfico 7: Questão 1.1. A minha chefia comunica de forma transparente, clara e aberta comigo .....	86

Gráfico 8: Questão 1.2. A minha chefia inspira e motiva-me .....	87
Gráfico 9: Questão 1.3. A minha chefia é justa e solidária .....	88
Gráfico 10: Questão 1.4. A minha chefia ouve e incentiva as minhas ideias.....	88
Gráfico 11: Questão 1.5. A minha chefia preocupa-se com as minhas necessidades .....	89
Gráfico 12: Questão 1.6. Consigo comunicar clara e eficazmente com a minha chefia .....	90
Gráfico 13: Questão 1.7. Sinto-me satisfeito(a) com a relação que tenho com a minha chefia .....	90
Gráfico 14: Questão 1.8. Sinto-me satisfeito(a) com a quantidade de informação que recebo da minha chefia.....	91
Gráfico 15: Questão 2.1. A informação flui de forma consistente e transparente.....	92
Gráfico 16: Questão 2.2. Há uma cultura de diálogo aberto e honesto entre os níveis hierárquicos .....	93
Gráfico 17: Questão 2.3. O ambiente é inclusivo, transparente e de colaboração .....	94
Gráfico 18: Questão 2.4. Sinto-me satisfeito(a) com a comunicação interna da empresa ..	94
Gráfico 19: Questão 2.5. Sinto-me bem informado(a) sobre o que se passa na empresa....	95
Gráfico 20: Questão 3.1. A empresa facilita o fluxo de informações entre equipas e departamentos.....	96
Gráfico 21: Questão 3.2. Tenho conhecimento pleno sobre o meu papel, responsabilidades e linhas de reporte.....	97
Gráfico 22: Questão 3.3. Tenho autonomia para tomar decisões no meu trabalho.....	97
Gráfico 23: Questão 3.4. Tenho recursos e o apoio necessário para desempenhar as minhas funções.....	98
Gráfico 24: Questão 3.5. O meu volume de trabalho é adequado e equilibrado .....	99
Gráfico 25: Questão 3.6. As tarefas são bem distribuídas entre os vários membros da equipa .....	99
Gráfico 26: Questão 3.7. O meu trabalho permite a utilização das minhas capacidades em pleno .....	100
Gráfico 27: Questão 3.8. Tenho acesso frequente a ações de formação e desenvolvimento profissional .....	101
Gráfico 28: Questão 3.9. Sinto-me satisfeito com o meu trabalho.....	101
Gráfico 29: Questão 4.1. Na minha equipa, colaboramos e trabalhamos em conjunto.....	102

Gráfico 30: Questão 4.2. Sei que posso contar com o apoio dos meus colegas, caso necessite de ajuda.....	103
Gráfico 31: Questão 4.3. Existe um espírito de equipa forte na minha equipa .....	103
Gráfico 32: Questão 4.4. Sinto-me à vontade para comunicar de forma aberta e espontânea com os meus colegas .....	104
Gráfico 33: Questão 4.5. Sinto-me satisfeito(a) com a relação que tenho os meus colegas .....	105
Gráfico 34: Questão 5.1. Sei quais são os valores, missão e objetivos da organização ....	106
Gráfico 35: Questão 5.2. Identifico-me com os valores, missão e objetivos da organização .....	107
Gráfico 36: Questão 5.3. A missão e os valores são comunicados de forma eficaz.....	107
Gráfico 37: Questão 5.4. Existe uma cultura de colaboração, envolvimento e aprendizagem contínua .....	108
Gráfico 38: Questão 5.5. Sinto-me parte de uma comunidade, ao trabalhar na organização .....	109
Gráfico 39: Questão 6.1. Sinto uma ligação emocional com a organização e os seus valores .....	110
Gráfico 40: Questão 6.2. Confio nas informações comunicadas.....	110
Gráfico 41: Questão 6.3. Sinto que posso comunicar de forma aberta e honesta .....	111
Gráfico 42: Questão 6.4. O meu ambiente de trabalho promove respeito e colaboração entre colaboradores e a organização.....	112
Gráfico 43: Questão 6.5. O meu trabalho dá-me propósito e motiva-me.....	112
Gráfico 44: Questão 6.6. Sinto que me adequo às funções que atualmente desempenho. ....	113
Gráfico 45: Questão 6.7. Sinto-me motivado(a) para dar o meu melhor todos os dias.....	114
Gráfico 46: Questão 6.8. Sinto que os meus esforços e contribuições são valorizados ....	114
Gráfico 47: Questão 6.9. Sinto que as minhas competências e experiências são valorizadas .....	115
Gráfico 48: Questão 6.10. Sinto que a organização tem uma preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores .....	116
Gráfico 49: Questão 7.1. O email, newsletter e mensagens instantâneas (Teams ou Whatsapp) são os canais mais indicados para comunicar com os colaboradores .....	117

Gráfico 50: Questão 7.2. O uso do digital facilita a troca de informações de forma eficiente .....	118
Gráfico 51: Questão 7.3. As reuniões de partilha são eficazes para tirar dúvidas, partilhar ideias e alinhar informações .....	118
Gráfico 52: Questão 7.4. Existe um equilíbrio entre comunicações digitais e comunicações cara a cara .....	119
Gráfico 53: Questão 7.5. Sinto-me menos stressado(a) quando estou bem informado(a)	120
Gráfico 54: Questão 7.6. Sinto-me satisfeito(a) com os canais de comunicação utilizados para divulgar mensagens .....	120
Gráfico 55: Questão 8.1. A minha chefia dá-me feedback regular sobre o meu trabalho.	121
Gráfico 56: Questão 8.2. A minha chefia dá-me feedback construtivo sobre o meu trabalho .....	122
Gráfico 57: Questão 8.3. As expectativas para o meu desempenho são comunicadas de forma clara .....	122
Gráfico 58: Questão 8.4. Sou avaliado de forma justa e transparente.....	123
Gráfico 59: Questão 8.5. Sinto que a organização valoriza o meu trabalho e crescimento pessoal .....	124
Gráfico 60: Questão 9.1. Tenho um espírito de apoio e colaboração para com os meus colegas .....	125
Gráfico 61: Questão 9.2. Partilho informação de forma clara com os meus colegas.....	126
Gráfico 62: Questão 9.3. Sou genuíno nas minhas interações com os colegas .....	126
Gráfico 63: Questão 9.4. Expresso as minhas opiniões de maneira aberta e honesta .....	127
Gráfico 64: Questão 9.5. Sinto abertura para ser eu próprio(a) no trabalho.....	128

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dados de caracterização da amostra.....	80
Tabela 2: Local de trabalho vs Q1.2.....	130
Tabela 3: Local de trabalho vs Q2.1 .....	131
Tabela 4: Local de trabalho vs Q3.8.....	132
Tabela 5: Local de trabalho vs Q4.1 .....	133
Tabela 6: Local de trabalho vs Q5.1 .....	134

Tabela 7: Local de trabalho vs Q6.10.....	135
Tabela 8: Local de trabalho vs Q7.1.....	136
Tabela 9: Local de trabalho vs Q8.3.....	137
Tabela 10: Local de trabalho vs Q9.3.....	138
Tabela 11: Idade vs Q1.2.....	139
Tabela 12: Idade vs Q2.1.....	140
Tabela 13: Idade vs Q3.8.....	141
Tabela 14: Idade vs Q4.1.....	142
Tabela 15: Idade vs Q5.1.....	143
Tabela 16: Idade vs Q6.10.....	144
Tabela 17: Idade vs Q7.1.....	145
Tabela 18: Idade vs Q8.3.....	146
Tabela 19: Idade vs Q9.3.....	147
Tabela 20: Categoria profissional vs Q1.2.....	148
Tabela 21: Categoria profissional vs Q2.1.....	149
Tabela 22: Categoria profissional vs Q3.8.....	150
Tabela 23: Categoria profissional vs Q4.1.....	151
Tabela 24: Categoria profissional vs Q5.1.....	152
Tabela 25: Categoria profissional vs Q6.10.....	153
Tabela 26: Categoria profissional vs Q7.1.....	154
Tabela 27: Categoria profissional vs Q8.3.....	155
Tabela 28: Categoria profissional vs Q9.3.....	156

## **Introdução**

O setor industrial é um dos pilares fundamentais da economia global, empregando aproximadamente 23,7% da força de trabalho mundial, o que representa cerca de 830 milhões de pessoas (The World Bank, 2023). Em 2024, o setor industrial em Portugal representava 20% do PIB e respondia por mais de 100 mil milhões de euros, empregando mais de 600 mil pessoas. Atualmente, alguns dos maiores desafios deste setor são as questões de sustentabilidade ambiental e a transição digital, mas, especialmente, a mão-de-obra, tendo de considerar a qualificação e formação dos colaboradores, e assegurar a retenção de talentos (Caldeira, 2024).

Aliado a estes fatores, existem níveis reduzidos de envolvimento dos colaboradores fabris. Uma parte significativa dos trabalhadores industriais sente-se pouco valorizada, pouco reconhecida e com oportunidades limitadas de crescimento, o que afeta diretamente a sua motivação e, consequentemente, retenção na empresa (The Manufacturing Institute & APA, 2021). Este estudo indica, adicionalmente, que a retenção de trabalhadores no setor industrial está positivamente ligada à cultura organizacional, reconhecimento, segurança no trabalho e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sendo a comunicação interna e a valorização por parte da organização decisivas para manter os colaboradores motivados e envolvidos.

Em qualquer organização, já não basta a existência de uma estrutura hierárquica e canais de informação funcionais: os colaboradores procuram, cada vez mais, conexão, sentido de propósito, e um alinhamento entre os seus valores pessoais e profissionais (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013; Deloitte Insights, 2019). A comunicação interna surge, assim, como uma ferramenta essencial para significar a experiência dos colaboradores, criar sentimento de pertença e comunidades, reforçar a cultura organizacional e fomentar o alinhamento dos colaboradores com a organização (White, Vanc & Stafford, 2010; Kunsch, 2016; McKie & Sriramesh, 2017). A par disso, em termos de bem-estar organizacional, a comunicação interna tem um papel determinante para o seu desenvolvimento, ao conseguir moldar perceções sobre ambiente de trabalho, segurança e reconhecimento na organização, e motivar e envolver os colaboradores (Schaufeli et al., 2002; Meireles & Araújo, 2012; Smith & Holden, 2016; Barreto & Meirinhos, 2018).

Ainda assim, poucos são os estudos, artigos e conhecimento científico que associam a comunicação interna a uma ferramenta potenciadora de produtividade, retenção ou satisfação dos próprios colaboradores do setor industrial. A literatura encontrada analisa o setor industrial com vista a aumentos da produtividade, eficácia dos processos e satisfação dos clientes, maioritariamente através de inovação tecnológica ou digital, mas não através de organização interna. Por outro lado, Hendriati et al. (2024), por exemplo, no contexto do setor industrial na Indonésia, sugerem que empresas industriais que investem numa comunicação interna eficaz têm maior probabilidade de reter os seus colaboradores.

Considerando a importância do setor industrial ao nível global, os seus desafios num mundo contemporâneo e, também os baixos níveis registados de envolvimento dos colaboradores, é possível afirmar que existe uma escassez de estudos que analisem a comunicação interna em contextos industriais, com vista a compreender como esta pode contribuir para o bem-estar dos colaboradores e, assim, aumentar níveis de produtividade, satisfação e felicidade neste setor.

Neste contexto, o presente estudo, intitulado “O contributo da comunicação interna para a geração de bem-estar nas organizações: o caso de uma organização multinacional do setor industrial” procura colmatar a lacuna existente na investigação sobre a comunicação interna em ambientes industriais, ao mesmo tempo que cruza as variáveis e explora a relação entre comunicação interna e bem-estar organizacional. Através de uma abordagem conjunta e multidisciplinar, pretendemos compreender de que forma estas duas dimensões se interligam e como podem, em articulação, contribuir para potenciar a vida organizacional e o envolvimento dos colaboradores.

Neste sentido, a problemática de estudo é compreender o papel e responsabilidades da comunicação interna, as suas ramificações, e o papel que tem na geração de bem-estar, segurança e satisfação dos colaboradores da organização, tendo sido, para isso, definidos quatro objetivos principais:

- 1) Identificar e compreender as práticas de comunicação interna da organização em estudo;

- 2) Compreender como a comunicação interna impacta a construção de um ambiente de trabalho saudável e positivo;
- 3) Investigar como a comunicação interna contribui para a formação da personalidade positiva dos colaboradores;
- 4) Perceber a influência da comunicação interna na experiência emocional dos colaboradores no trabalho.

No capítulo I, que nos fornece o contexto geral das organizações, são explorados os conceitos de cultura e identidade organizacional, fundamentais para entender como valores, crenças e normas partilhadas influenciam comportamentos e relações nas organizações (Pettigrew, 1979; Hofstede, 1980; Schein, 2010). Reflete-se, também, sobre a importância dos valores e do propósito organizacional (Padaki, 2000; Deloitte Insights, 2019), assim como sobre uma gestão centrada nas pessoas, promotora de engagement e bem-estar dos colaboradores (Chiavenato, 1999; Cunha et al., 2016; Saks, 2022). Por fim, aprofunda-se o conceito de bem-estar organizacional, em articulação com fatores como pertença, reconhecimento e realização pessoal (Maslow, 1943; Seligman, 2011).

Já o capítulo II centra-se na comunicação interna como ferramenta estratégica para o alinhamento dos colaboradores com os valores, missão e objetivos da organização (Kunsch, 2016; Brandão, 2018). Analisa-se o seu papel na construção de uma cultura organizacional coesa e na criação de sentido e propósito para os seus membros. De seguida, são abordados os instrumentos de comunicação que, tendo diferentes características (formais, informais, presenciais, digitais), devem ser eficazes e adaptados ao público a que se dirigem (Welch & Jackson, 2007; Yue et al., 2024). A comunicação interna é também abordada a partir de uma perspetiva humanizada, promotora de pertença e envolvimento, através de práticas como o feedback, escuta ativa e reconhecimento (Chiavenato, 1999; Tkalac Verčič et al., 2012). O capítulo termina ao demonstrar como a comunicação interna eficaz contribui para o bem-estar dos colaboradores nas organizações (Smith & Holden, 2016; McKie & Sriramesh, 2017; Qin & Men, 2023; Romero-Rodriguez & Castillo-Abdul, 2024).

O capítulo III detalha a metodologia escolhida para a resposta à questão de investigação - De que forma a comunicação interna da organização em estudo contribui para o bem-estar dos seus colaboradores? -, concretização dos objetivos e compreensão da problemática.

Neste sentido, foi empregue uma metodologia mista, com recurso a entrevistas exploratórias aos diretores da organização, e inquérito por questionário aos seus colaboradores, baseado no modelo de Romero-Rodriguez & Castillo-Abdul (2024).

Por fim, no capítulo IV, são cruzadas as linhas de investigação fornecidas pela revisão de literatura, as diretrizes recolhidas nas entrevistas com os diretores, e os dados apurados no inquérito aos colaboradores, na chamada triangulação de resultados, possibilitando uma reflexão fundamentada sobre os mesmos. Esta discussão de resultados permitiu, assim, retirar conclusões valiosas sobre a comunicação interna e bem-estar desta organização do setor industrial, e indiciar pistas futuras de estudo para estas temáticas.

## Capítulo I: Contexto nas Organizações

### 1.1. Cultura e Identidade Organizacional

Todo e qualquer sistema social funcional pressupõe, até um certo grau, um nível de previsibilidade comportamental por parte dos indivíduos (Hofstede, 1980). Tal é igual nas organizações, definidas no sentido lato enquanto “conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns” (Cunha et al., 2016:18).

No dinâmico e complexo cenário das organizações modernas, permanentemente em mudança, conceitos como cultura e identidade organizacional emergem como dimensões essenciais para compreender e moldar o comportamento, a eficácia e a sustentabilidade das organizações. Segundo Hofstede (1980), a cultura funciona como um *software* mental coletivo, adquirido pelos indivíduos num contexto específico, potenciando, assim, a diferenciação desse coletivo e seus membros em relação a outros grupos ou comunidades. Nesta definição, existem, já, elementos importantes a retirar: a coletividade, a relação entre indivíduos e a diferenciação perante outros grupos.

Pettigrew (1979) conceptualizou o conceito de cultura aos estudos organizacionais, desenvolvendo-o em toda a sua riqueza, associando a esta ‘programação mental’ conceitos adjacentes como crenças, ideologia e comportamentos. Citando Silverman (1970), o autor explica que, no estudo das organizações, o homem é considerado o criador dos símbolos, linguagem, crenças, e todas as características inerentes à vida organizacional, criando e gerindo significados. Mas, para Pettigrew (1979), a cultura é mais que uma geração de significados, estendendo-se em cascata para conceitos como linguagem, símbolos, ideologias, que têm um impacto funcional na organização. Há vários tipos de culturas e todas as organizações as têm, quer mais fracas ou mais fortes, e estas influenciam as suas respetivas performances (Deal & Kennedy, 1982; Cameron et al., 2011; Hatch & Cunliffe, 2013; Melé, 2023).

A ideia de que o homem é gestor e gerador de significados não é nova, antropologicamente, e também não é nova no estudo das organizações. Schein (2010), considerado um dos principais impulsionadores do estudo da cultura nas organizações, afirma que a relação entre

cultura e liderança é clara, já que o que frequentemente é apelidado de ‘cultura’ numa organização é o produto de incorporação do que um fundador ou líder estabeleceu num grupo.

Também Pettigrew (1979) estabelece que uma das condições essenciais para a construção e conceptualização de uma cultura é um propósito forte inicial, concebido ou enunciado por um indivíduo ou pequeno grupo. No entanto, com a crescente maturidade do grupo, a cultura passa, também, a restringir, estabilizar e estruturar a experiência dos membros da organização, dando-lhe significado (Schein, 2010). Torna-se, então, uma ‘programação mental’, como Hofstede (1980) enunciava.

As disciplinas de gestão e comunicação estudam, há anos, as melhores formas de melhorar e potenciar a cultura organizacional, já que colaboradores envolvidos tendem a ser mais produtivos e a gerar maiores lucros (McKie & Sriramesh, 2017).

Para Schein (2010:18), a cultura organizacional é:

“um padrão de pressupostos básicos partilhados aprendidos por um grupo, à medida que resolvia os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”

A definição de Schein foca-se na conceção da cultura enquanto uma aprendizagem social e um reflexo da socialização: é aprendida e ensinada à medida que os membros, ao longo da história da organização, interagem entre si. Outras definições de cultura podem focar-se nas perceções dos colaboradores, como a de Robbins & Coulter (2005), que definem cultura como as crenças, valores e perceções que os colaboradores têm numa organização; a de Trevino & Nelson (1999), que conceptualizam a cultura como a ‘cola social’ que une uma organização (Tsai, 2011); e de Schneider, Ehrhart & Macey (2013), que acrescentam a importância da história e mitos sobre a organização para a constituição da sua cultura. Também Clark (1972), com a sua definição de ‘saga organizacional’ enquanto uma compreensão coletiva das conquistas históricas de uma determinada organização, destaca o aspeto coletivo e partilhado da cultura, que dá significado às experiências e vivências em

contexto organizacional. Assim, em grande parte das definições, um aspeto que é, de modo geral, consensual, é a conceção de que a cultura é partilhada e conhecida por todos os membros da organização (Hofstede et al., 2010; Schneider et al., 2013; Teixeira, 2022; Lemos, 2023).

Mais recentemente, acrescentando à definição de Schein, Denison et al. (2012), definem cultura organizacional como os valores subjacentes, protocolos, crenças e suposições que os membros de uma organização mantêm, sendo fortemente apoiada pela estrutura organizacional e seus princípios fundamentais; e Hardcopf et al. (2021) defendem-na como uma atitude de grupo que se desenvolve ao longo do tempo e, quando estabelecida, dificilmente é modificada.

Martin (2002) defende três perspetivas diferentes da cultura organizacional: i) a perspetiva fragmentada, que nega categoricamente a necessidade da cultura ter de ser partilhada, argumentando que dificilmente, em diferentes níveis da organização, membros com diferentes cargos e diferentes personalidades, confeririam valor às mesmas experiências; ii) a perspetiva da diferenciação, que reconhece a existência de subculturas na organização, que podem ou não conferir valor às mesmas experiências; e iii) a perspetiva integracionista, que Schein defende, da cultura partilhada e geral a toda a organização.

De facto, segundo Schein (2010), a cultura está para as organizações como a personalidade está para os indivíduos, na medida em que guia a vida de cada membro na organização através de normas partilhadas e tidas como certas pelos seus membros. A partir do momento em que estas normas são tidas como certas, tornam-se pressupostos básicos da vida organizacional, e são ensinadas aos recém-chegados. Estas regras são mais ou menos visíveis tanto quanto são tangíveis, segundo os três níveis de cultura de Schein (2010): i) artefactos, o nível mais visível e à superfície, que se expressa, por exemplo, na linguagem e vestuário; ii) crenças e valores adotados, valores próprios do líder que se tornam gerais e a norma para agir e resolver problemas, através de uma perceção coletiva do sucesso adquirida após validação empírica dos mesmos; e iii) pressupostos básicos subjacentes, considerados pelo autor a ‘morada’ da cultura organizacional, que crescem e são impostos a partir de um grau

de consenso que os torna não discutíveis, passando a dizer ao grupo como agir em todo o tipo de situações.

Para além dos três níveis de cultura, o autor define, ainda, quatro características que a cultura tem de cumprir para ser cultura: i) estabilidade estrutural, isto é, ser partilhada, mas estável e estabilizadora do grupo, já que o define e lhe dá significado; ii) profundidade, já que é a parte mais inconsciente, profunda e ‘invisível’ do grupo; iii) extensão, tendo de cobrir e ser comum a todos os membros e processos da organização; e iv) integração, na medida que todas as manifestações da cultura compõem um padrão que é integrado e geral a todos os membros de uma organização, tornando-os num todo coeso e coerente (Pettigrew, 1979; Schein, 2010).

Quando se fala de cultura e da importância que esta tem em ligar toda a organização, não se pode deixar de falar de identidade organizacional. Gioia *et al.* (2013) mencionam a identidade como um conceito central para os estudos organizacionais, na medida em que está interligada com muitos outros conceitos tipicamente estudados à luz organizacional: imagem, reputação e cultura organizacional (Silva & Ruão, 2021). Estes dois conceitos andam, na literatura existente, de mãos dadas, muitas vezes sobrepondo-se, fundindo-se e confundindo-se (Cunha *et al.*, 2016). Até finais do século XX, a identidade organizacional era frequentemente associada a elementos visuais como logotipos ou estilo próprio da organização, mas, com o passar do tempo e o aprofundar da literatura, o conceito começou a ser reconhecido de forma mais holística (van Riel & Balmer, 1997; Ruão, 2001). O conceito de identidade, aplicado aos estudos organizacionais, foi cunhado por Albert & Whetten (1985). Os autores conceptualizam identidade organizacional a par das perceções dos seus colaboradores sobre o que é essencial na organização, sendo o ‘essencial’ as características centrais, duradouras e distintivas (CED) da organização, cruciais para descodificar o que constitui a identidade da mesma. As características centrais são atributos essenciais para o carácter de uma organização; as duradouras referem-se às características que persistem à medida que o tempo passa, independentemente do ambiente em que a organização se rodeia; e as distintivas, como o nome indica, referem-se aos atributos que tornam uma dada organização única, diferenciando-a das demais.

Ruão (2001) parte da definição de Albert & Whetten (1985) para definir a identidade organizacional como as características - centrais, distintivas e duradouras - que os públicos internos e externos consideram mais relevantes, permitindo à organização posicionar-se competitivamente no mercado, com uma identidade única e distintiva, afirmando-a e fidelizando os indivíduos. Nesta definição, a autora confere a identidade de uma dimensão estratégica, e traz as percepções externas para a definição de identidade, que, até ao momento, apenas se preocupava com as percepções internas. Semelhante a Ruão (2001), também van Riel & Balmer (1997) concordam que, com a crescente maturidade do conceito, o papel simbólico da identidade, que pretendia aumentar a visibilidade de uma organização, ganha, agora, uma responsabilidade crescente, tendo um papel significativo no seu posicionamento estratégico.

De facto, a partir do conceito de ‘instabilidade adaptativa’ de Gioia, Schultz & Corley (2000), a identidade organizacional não deve ser imutável e ‘presa’ aos valores pela qual se qualifica, mas sim dinâmica e adaptável. Desta forma, a organização consegue manter as suas características essenciais e, simultaneamente, virar-se para o mercado, adaptando-se às necessidades correntes dos seus públicos, numa lógica de *feedback* e de equilíbrio entre uma base sólida de valores centrais e novas circunstâncias e oportunidades. Segundo Ruão (2001:8), “a identidade sendo um fenómeno subjetivo e socialmente construído, exige modernização e atualização”.

O interesse cada vez mais exacerbado pelo tema vindo de áreas distintas causou uma segmentação entre os académicos e áreas de estudo, o que dificulta, na atualidade, a compreensão das origens do campo da identidade (Silva & Ruão, 2021). Esta confusão, à qual Ruão (2006) apelidou de Torre de Babel - inspirada por Hatch e Schultz (2000) -, resulta, desde logo, do termo: os investigadores organizacionais adotaram ‘identidade organizacional’, enquanto os mais ligados às áreas de gestão e marketing optaram por ‘identidade corporativa’ (Haltz e Schultz, 1997; Ruão, 2006). Na ótica da literatura do marketing, van Riel & Balmer (1997) defendem a conceção da identidade organizacional enquanto um conceito multidisciplinar, intrinsecamente ligado à comunicação e imagem de uma organização.

Em concordância, Hatch & Schultz (1997) apelam e defendem uma visão integrada da identidade organizacional, intrinsecamente ligada à cultura e imagem organizacional. Para as autoras, a cultura organizacional é um contexto simbólico e rico dentro do qual a identidade é formada, bem como as intenções que influenciam a imagem organizacional. Esta cultura organizacional é geral, envolve todos os membros, e é desenvolvida em todos os níveis hierárquicos, expressando-se em múltiplos aspetos materiais da organização, os artefactos de Schein (2010). Ainda que concordem com a sua definição de cultura, não a consideram enquanto um sistema fechado e gerado pela liderança da organização, mas sim enquanto um ‘contexto simbólico’ no qual ocorrem interpretações e formulações de identidade organizacional e intenções de influência de imagem. Assim, Hatch & Schultz (1997) olham para estas variáveis a partir de uma lógica de interdependência: a identidade organizacional é um produto autorreflexivo da cultura organizacional, enquanto a imagem é construída e comunicada com base nesta identidade: “quem somos é refletido no que estamos a fazer e em como os outros interpretam quem somos e o que estamos a fazer” (p.361).

Similarmente, aplicado ao seu estudo sobre a identidade das universidades portuguesas, Silva e Ruão (2021) definem a cultura organizacional como um referente de identidade extremamente importante, ao dar aos seus membros um sentimento de coletividade, ao mesmo tempo que potencia a compreensão dos valores, estruturas e práticas da organização.

Em ambos os casos, quer na propagação e defesa da cultura, quer na manutenção e alimentação da identidade organizacional, o líder tem um papel fundamental na definição e limitação dos dois conceitos. O líder e empreendedor é, segundo Pettigrew (1979), o responsável por mobilizar as pessoas e recursos para iniciar, dar propósito, construir e gerar uma organização.

Como revisto acima, a identidade organizacional define *quem* a organização é, e a cultura define *como* a organização é. Em ambos os casos, são estabelecidas normas de comportamento que guiam as ações dos membros das organizações e dão propósito e significado às suas experiências. Pathiranage, Jayatilake e Abeysekera (2020) consideram a cultura organizacional como decisiva para o desempenho das organizações, argumentando que a falta de identificação dos membros com a cultura de uma organização se traduz, em

grande parte dos casos, no insucesso organizacional. Numa cultura organizacional forte e saudável, os colaboradores são envolvidos nos processos organizacionais pelos seus líderes. Para além disso, as organizações eficazes têm culturas fortes, e estas culturas geram sentimentos positivos nos colaboradores, como confiança, abertura, apoio e lealdade (Melé, 2023). Claro está que a responsabilidade de transmitir e promover a cultura organizacional cabe, em primeira instância, à comunicação (McKie & Sriramesh, 2017; Pathiranage, Jayatilake & Abeysekera, 2020).

Ortega-Parra & Sastre-Castillo (2013) defendem que a cultura tem um papel muito importante na construção da ‘marca’ empregadora, reforçada pelos colaboradores que ingressam na empresa porque são atraídos por ela, ajudando a aumentar a produtividade. Citando Kane-Urrabazo (2006), Tsai (2011) refere que quando um líder faz esforços para manter e regular a cultura organizacional, obtém um comportamento consistente por parte dos colaboradores que, conseqüentemente, reduz os conflitos e contribui para um ambiente organizacional positivo. Assim, o líder deve manter a comunicação aberta e coordenada, com vista à redução de conflitos e à motivação das várias equipas organizacionais, com vista à conquista de objetivos e missões incorporados na cultura.

Também a identidade organizacional, construída através das interações dos seus membros, se constitui como a base de qualquer estratégia de comunicação e institucionalização nas organizações, pautando-se por ser um agregado de informações que encapsula as perceções e narrativas dominantes e persistentes acerca de uma determinada organização, sendo estas essenciais para moldar a imagem da organização e construir a sua cultura (Hatch & Schultz, 1997; Hatch & Schultz, 2015; Ruão, 2021). A comunicação e a cultura e identidade protagonizam, assim, uma relação simbiótica: a comunicação influencia a cultura e a cultura a comunicação. Deste modo, a perceção de um sentido de comunidade positiva dentro de uma organização contribui para uma cultura organizacional positiva (White, Vanc & Stafford, 2010). Adicionalmente, o papel dos líderes na gestão da identidade organizacional constitui-se de extrema importância. É da sua responsabilidade orientar toda a organização para os objetivos organizacionais, tendo de trabalhar o alinhamento de todas as comunicações, simbolismo e comportamento organizacional, para que todos os colaboradores sigam as mesmas linhas de orientação, potenciando, assim, uma reputação

positiva da organização, quer a nível externo ou interno (van Riel & Balmer, 1997; Dowling, 2001; Vergara, 2010; Oliveira, 2018).

## **1.2. Valores e propósito nas organizações**

Como referido, os valores de uma organização são parte integrante da sua cultura e identidade, na medida em que orientam, guiam e fazem percecionam a vida numa organização, gerindo comportamentos e guiando o futuro de qualquer conjunto de pessoas.

Enquanto para Schein (2010), os valores são uma manifestação da cultura, ou para Balmer (1998), os valores são uma componente da personalidade organizacional, para autores como Rokeach (1973), um valor é uma convicção firme de que certo comportamento ou certo resultado é preferível - pessoal ou socialmente - do que o comportamento ou resultado oposto. Para Padaki (2000), os valores organizacionais são as convicções mais firmes de uma organização, traduzidas em práticas reais e duradouras, sendo eles os formadores da cultura e identidade de uma organização.

A literatura do século XX defendia que alguma atenção a certos parâmetros organizacionais - mais focados no sucesso e rendimento - permitia a uma organização não ter de 'definir' os seus valores, mas, rapidamente, essa conceção se provou errada. Nos anos 90, os investigadores já identificaram características que contribuem para a longevidade e efetividade de uma organização, sendo uma delas um sistema de valores claro que forneça estabilidade e orientação às ações de gestão, levando valores e governança lado a lado (Padaki, 2000). No entanto, como refere a autora, largamente influenciada pelo pensamento de Rokeach (1973), há que compreender, numa primeira fase, de que modo os valores, crenças e atitudes se 'arrumam' no nosso sistema cognitivo. Neste sentido, uma crença é organizada cognitivamente, onde não existe emoção (sim/não; muito/pouco). Uma atitude pode ser caracterizada enquanto um conjunto de crenças que reflete um certo grau de envolvimento emocional (gosto/não, gosto; bom/mau). Por fim, um valor representa um padrão comportamental duradouro de gostos, sendo, assim, uma organização de atitudes. Neste sentido, um *sistema de valores* é um conjunto de valores que regulam os padrões de pensar-sentir-agir de uma pessoa. Numa organização, existem diferentes sistemas de valores individuais e, quando estes se sobrepõem por consequência da cultura organizacional e são

‘confrontados’ com os valores organizacionais, atingem um certo nível de concordância e coerência, e surge, então, a identidade organizacional e o sistema de valores de uma organização (Padaki, 2000; Tamayo, 2005, Hofstede et al., 2010).

Segundo Roe & Ester (1999), há um consenso na literatura sobre o modo como os valores afetam indiretamente as ações dos indivíduos num contexto organizacional, através de objetivos e atitudes. Como refere Rokeach (1973), dentro de uma cultura, os valores são vistos como padrões ou critérios orientadores de ações, mas também julgamentos, escolhas e atitudes. Deste modo, os valores definem e guiam as normas de ação e os objetivos partilhados, que desencadeiam e guiam, posteriormente, a ação coletiva. Esta “gestão centrada nos valores” (*values-driven management*) põe o foco central do comportamento organizacional nos valores, que são defendidos, estabelecidos e partilhados pelo líder de uma organização (Robbins & Coulter, 2005). Os autores defendem, ainda, quatro grandes “porquês” para a existência de valores partilhados no seio de uma organização, ao: i) guiarem as ações e decisões do líder; ii) moldarem o comportamento dos colaboradores; iii) influenciarem esforços de marketing; e iv) construírem espírito de equipa.

Rokeach (1973) faz, ainda, a distinção entre dois tipos de valores: i) os terminais - estados finais de existência que consubstanciam o que o indivíduo gostaria de alcançar na sua vida (ex. felicidade, sabedoria); e ii) os instrumentais - comportamentos empregues para alcançar esses valores terminais (ex. honestidade, independência, autocontrolo).

Já Robbins & Coulter (2005:62) referem que, cada vez mais, as pessoas procuram envolvimento, integração e um alinhamento entre os seus valores pessoais e profissionais. Por esse motivo, ter valores organizacionais intencionais e bem definidos deve ser uma das principais prioridades de uma organização. Padaki (2000) defende que a ligação entre valores e práticas de gestão está muito bem assente, na medida, em que, por exemplo, se juntarmos os valores com os objetivos instrumentais e mensuráveis, chegamos à missão e propósito de uma organização.

O propósito é tudo para uma organização, da mesma forma que os alicerces são tudo para uma casa (Deloitte Insights, 2019). No seu estudo das *2020 Global Marketing Trends*, a

Deloitte apontou que, atualmente, a relação entre pessoa-organização extrapola uma relação puramente instrumental. O indivíduo, seja consumidor ou colaborador, olha para a organização e deseja conectar-se a um grau mais profundo com a mesma, procurando um alinhamento entre os seus próprios valores, propósitos e objetivos, com os da organização. Ou seja, quando as organizações se tornam humanas e têm valores e propósitos claros, definidos e autênticos, ampliam e intensificam a sua relevância junto dos vários *stakeholders* (Deloitte Insights, 2019).

Para uma organização se humanizar e dotar, também, os seus processos de humanidade, a comunicação deve ser o primeiro interveniente, já que é a área da comunicação a responsável por gerir o fenómeno comunicacional dentro das organizações, ao se estender a todos os seus elementos e funcionando de forma holística e integrada (Kunsch, 2016; McKie & Sriramesh, 2017). Cunha *et al.* (2016) denominam a comunicação organizacional enquanto o “aparelho circulatório” da vida organizacional, tendo, nas suas mãos, a solução para muitos problemas, mas, também, a possibilidade de aproveitar muitas oportunidades.

É a comunicação a verdadeira responsável por significar a organização. É através dela que se impõe as regras e os valores, que se partilham as histórias, rituais e mitos, que se regulam comportamentos, que se desenvolve uma história organizacional. Segundo Kunsch (2016), a comunicação organizacional pode ser estudada a partir de quatro dimensões, que devem estar interligadas: i) a dimensão instrumental, focada na transmissão de informação de forma unilateral, com vista ao cumprimento dos objetivos globais e mensuráveis da organização; ii) a dimensão humana, que reconhece o carácter dinâmico da comunicação, sujeita às diferentes interpretações subjetivas dos membros de um grupo valorizando, por isso, as relações interpessoais; iii) a dimensão cultural, onde o ambiente organizacional é tido em conta, ao ser composto por pessoas com diferentes culturas, inseridas na cultura de uma organização, que se insere, também, numa cultura nacional; e iv) a dimensão estratégica, que vê a comunicação enquanto um bem essencial estratégico, podendo auxiliar a organização a cumprir os seus objetivos e resultados.

Nesta visão da comunicação enquanto um bem estratégico, dotando os seus processos de características humanas com vista à estratégia, também os valores, cultura, propósito e

identidade podem ser utilizados de forma estratégica para a prosperidade de uma organização. Segundo o estudo da Deloitte (2019), organizações que possuam um propósito definido têm um aumento maior na participação de mercado, não só crescendo - em média - três vezes mais rápido do que os seus concorrentes, como também atingindo maiores níveis de satisfação com os seus colaboradores e clientes. No entanto, para a satisfação ocorrer, tem de existir um alinhamento entre os valores e propósito que a organização defende, a forma como os expressa, e a forma como estes são percebidos pelos diferentes públicos. Neste sentido, quando existe uma concordância entre a forma como os valores são promovidos e a forma como são aplicados, existem índices mais elevados de compromisso e lealdade para com a organização. Para além disso, um sentido de propósito é dotado à vida organizacional quando existe um alinhamento entre as metas organizacionais e as de cada colaborador a nível pessoal, feito através de uma comunicação eficaz (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013; McKie & Sriramesh, 2017; Sode, Chenji & Vijayaraghavan, 2024).

Assim, destaca-se a importância para toda e qualquer organização de ter um sistema de valores bem definido, que conduza a vida organizacional, juntamente com um propósito claro e intencional, integrados na cultura e concordantes com a identidade de uma organização. Para além de os possuir, é imprescindível comunicá-los, expressá-los e incorporá-los na vida organizacional, de forma a transmitir adequadamente, para que seja perceptível e claro - interna e externamente - qual o propósito da organização, o que defende, e para onde quer ir (Tamayo, 2005; Sambado & Maia de Loureiro, 2018; Kopaneva, 2019; Popa et al. 2023).

### **1.3. Gestão de pessoas e geração de *engagement***

Para Chiavenato (1999:24), “as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações”. A organização é composta e feita por quem a forma e trabalha para ela, isto é, pelos colaboradores. Sem eles, não haveria cultura, valores ou propósito. Sem as pessoas, não haveria organização. As “pessoas” são uma das maiores preocupações das organizações do futuro, na medida em que, cada vez mais, existe a consciência de que é imprescindível desenvolver, motivar e liderar os colaboradores que trabalham na organização. No seu âmago, estes devem ser vistos como parceiros que contribuem para o capital intelectual da

organização com ideias, conhecimento e experiência, e não como recursos a serem geridos e alienados (Chiavenato, 1999; Neiva Santos de Oliveira, 2018).

Neste sentido, Chiavenato (1999:9-10) define a gestão de pessoas como a função que permite o alinhamento entre todas as pessoas de uma organização, com vista ao cumprimento de objetivos organizacionais. Assim, a gestão de pessoas humanizada deve ajudar os membros a atingir objetivos, motivar e desenvolver os colaboradores, aumentar a sua satisfação, manter e desenvolver a qualidade de vida no trabalho, entre outras. Para além disto, ao contrário do que acontecia na época industrial e neoclássica, as funções de gestão de pessoas devem ser vistas enquanto funções alargadas a todos os gestores e líderes, incorporadas na cultura da organização. Como refere Chiavenato (1999:8), “quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e a sua cultura organizacional passam a refletir essa crença”. Esta visão dos ativos da organização é, também ela, uma visão estratégica da comunicação e da organização (Kunsch, 2016). Deste modo, as pessoas que trabalham na organização são o principal elemento diferenciador e competitivo face a organizações congéneres.

Da mesma forma que as pessoas dependem das organizações para a sua subsistência e para a concretização dos seus objetivos pessoais e individuais, passando grande parte das suas vidas no ambiente laboral, também as organizações dependem das pessoas para garantir a continuidade e ocorrência dos seus serviços. A relação pessoa-organização é, assim, uma relação de mútua dependência, devendo constituir benefícios para ambas as partes, já que as organizações começaram gradualmente a reconhecer que só conseguirão atingir os seus objetivos no momento em que os colaboradores também atingirem os seus, adotando, assim, uma gestão estratégica do capital humano nas organizações (Chiavenato, 1999; Camara et al., 2007; Barreto & Meirinhos, 2018; Wuersch, Neher & Peter, 2023).

Esta ótica de humanização da organização e da valorização das suas pessoas é uma nova corrente da gestão de pessoas, aclamada por diferentes autores da literatura organizacional. Por exemplo, Kunsch (2016), que defende a necessidade da comunicação organizacional ser humanizada e dotar as organizações de valor, permitindo e ajudando os seus membros a atingirem e cumprirem metas e objetivos organizacionais. Igualmente, Barreto & Meirinhos

(2018) consideram que esta visão estratégica dos recursos humanos tem um papel imprescindível para a concretização de metas e objetivos organizacionais. Como referem Cunha *et al.* (2016:304), as organizações precisam de pessoas dispostas a ir “mais além” para a concretização de tais objetivos, mas este tipo de comportamento orgânico e espontâneo apenas ocorre quando os colaboradores se sentem satisfeitos, justificados e alvo de preocupação por parte da organização.

Barreto & Meirinhos (2018) afirmam, assim, que não basta olhar para as práticas gestionárias de forma a capacitar totalmente as organizações, sendo também necessário ter em conta o grau de compromisso e envolvimento dos colaboradores. Deste modo, o ‘compromisso organizacional’ definido pelas autoras é o “vínculo psicológico que descreve a ligação do colaborador à organização e que minimiza a probabilidade de abandono”. Esquematizadas por Cunha *et al.* (2016) existem, neste sentido, três componentes para o compromisso organizacional: i) afetivo, onde o colaborador se sente emocionalmente identificado e envolvido na organização; ii) normativo, onde o colaborador possui um sentido de obrigação (moral) de permanecer; e iii) instrumental, onde o colaborador permanece por necessidade, reconhecendo as consequências da saída. A dimensão afetiva do compromisso organizacional, como referida por Cunha *et al.* (2016) é a dimensão mais relevante no que toca ao *engagement* organizacional, já que não basta que os colaboradores estejam envolvidos e comprometidos, mas sim profundamente ligados à organização, com altos níveis de identificação e afetividade perante a mesma. Assim, uma das grandes preocupações para as organizações recai na forma como o *engagement* dos colaboradores deve ser potenciado, melhorado e mantido, ao já serem notórios os benefícios para os colaboradores - a nível individual -, e para as organizações, enquanto vantagem competitiva (Devanna & Tichy, 1990; Vergara & Branco, 2001; Brum, 2010; Saks, 2022).

Deste modo, existem várias definições na literatura relativas a *engagement*, envolvimento e compromisso dentro das organizações, que partem das ideias de que é uma condição psicológica, um estado mental afetivo e permanente e coletivo. Kahn (1990) define *engagement* como a transposição da dimensão pessoal dos colaboradores para o seu contexto organizacional. Numa ocasião onde o colaborador está envolvido, traz o seu “eu” para tudo o que faz em termos profissionais, sendo este um ‘esforço’ que resulta do emprego de

energias pessoais para o trabalho, a níveis físicos, cognitivos e emocionais. Num caso onde o colaborador não está envolvido, há uma desconexão entre o seu “eu” pessoal e o seu “eu” profissional. Para Baumruk (2004), *engagement* é equivalente à paixão que os colaboradores têm pelo trabalho, medida através do grau em que se encontram emocional e intelectualmente comprometidos à organização, através de três grandes comportamentos: i) dizer (expressam verbalmente e de forma positiva o apreço pela organização); ii) ficar (têm um desejo intrínseco de permanecer na organização); e iii) prosperar (vão mais além nos seus esforços produtivos para a organização).

Nas conceções de Schaufeli *et al.* (2002:74), o envolvimento (*engagement*) em contexto organizacional é o “estado mental positivo, satisfatório, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”, sendo colocado no espectro oposto ao *burnout*, caracterizado por uma baixa ativação e identificação com o trabalho. De acordo com Kahn (1990), também Schaufeli *et al.* (2002) defendem que o *engagement* não é um estado estático e situacional, mas sim um estado permanente, persistente e cognitivo que não se foca em nenhum momento específico.

Já para Saks (2022), o *engagement* organizacional coletivo ocorre quando os membros da organização se reconhecem e percebem enquanto um todo, estando fisicamente, cognitivamente e emocionalmente envolvidos no seu trabalho.

Envolver e vincular alguém emocionalmente não é tarefa fácil, e os modos através dos quais essa ligação pode ser garantida e melhorada têm sido objetos de investigação no campo dos estudos organizacionais. Simultaneamente ao que acontece nas práticas de gestão de pessoas e humanização das mesmas, também no *engagement* a liderança tem um papel fundamental, no que concerne a gerir os graus através dos quais os colaboradores se sentem envolvidos afetivamente na organização (Chiaveneto, 1999; Baumruk, 2004; Cunha & Rego, 2016; Barreto & Meirinhos, 2018; Saks, 2022).

Os líderes têm de liderar pelo exemplo, agir consoante as normas que estão estabelecidas numa organização. Quando, por exemplo, expressam a sua paixão pela organização, inspiram os seus colaboradores a sentirem-se da mesma forma (Baumruk, 2004). Esta liderança com cunho inspirador é frequentemente atribuída a um estilo de liderança

transformacional. Conceito cunhado por Burns (1978), a liderança transformacional é um tipo de liderança que não só inspira os seus colaboradores, mas transforma as suas motivações e valores, ampliando-as e identificando-as com as da organização - tendo, aqui, o grande objetivo de capacitar os colaboradores a nível pessoal e profissional, de modo que possam, em conjunto, desenvolver-se e atingir metas partilhadas. Estas práticas, como referem Robbins & Coulter (2005), são ‘práticas de trabalho de alta performance’, na medida em que permitem a concretização de objetivos pessoais e organizacionais, levando a uma alta performance.

Barreto & Meirinhos (2018), referindo o pensamento de Lindebaum & Cartwright (2010), notam que este tipo de liderança responsabiliza os colaboradores, que sentem a sua importância e relevância nas organizações acrescida, o que leva, conseqüentemente, a maiores níveis de empenho para o cumprimento de objetivos organizacionais. Deste modo, uma liderança exercida de forma transformacional, para além de almejar à responsabilização dos colaboradores, tem como objetivo o seu desenvolvimento pessoal, já que, através do trabalho, conseguem concretizar necessidades pessoais e individuais (Barreto & Meirinhos, 2018).

Neste sentido, o envolvimento e preocupação afetiva dos colaboradores com a organização pode depender e ser influenciada por diferentes fatores. Kahn (1990), por exemplo, destaca três condições essenciais para o envolvimento dos colaboradores: i) significado (“quão significativo é para mim?”); ii) segurança (“quão seguro é?”); e iii) disponibilidade (“quão disponível estou?”). Assim, i) o significado psicológico prende-se na experiência dos colaboradores, quando estes se sentem valiosos, úteis, a fazerem a diferença. Aqui, sentem-se dispostos a contribuir e dar ao seu trabalho, mas também a receber. Satisfazem, através do trabalho, necessidades existenciais para significar não só as suas vidas profissionais, como pessoais. Concretiza-se através de atividades desafiantes, variadas, e que promovam o emprego da vida pessoal na vida profissional; ii) em relação à segurança, ocorre quando os colaboradores se sentem confortáveis para demonstrarem, expressarem e empregarem os seus “eus” na atividade laboral, sem medo de julgamentos ou represálias. Sentem-se seguros quando as situações são claras em termos comportamentais e previsíveis; e iii) no que

concerne à disponibilidade, trata-se de um momento em que o colaborador sente possuir os recursos físicos, emocionais e psicológicos para investir o seu “eu” nas atividades laborais.

Cunha & Rego (2005) estabelecem vários fatores que levam ao compromisso e envolvimento afetivo e normativo por parte dos colaboradores, entre eles: i) a liderança transformacional empregue pelos líderes; ii) a percepção que têm do suporte que a organização lhes dá; iii) a existência de comunicação aberta, onde os líderes recebem feedback de bom grado e onde os colaboradores recebem feedback do seu desempenho; iv) o apoio por parte dos colegas; v) a identificação com os valores humanos e visionários da organização; vi) a percepção do tratamento enquanto digno e respeitoso (Barreto & Meirinhos, 2018).

Também Saks (2022) refere que o suporte organizacional percebido por parte dos colaboradores se relaciona positivamente com o *engagement*, na medida em que quando os colaboradores acreditam que a organização se preocupa com eles, são mais prováveis de retribuírem essa preocupação por recursos semelhantes, como níveis maiores de envolvimento.

Outro propulsor para a concretização de *engagement* nas organizações pode dever-se aos recursos de trabalho, como conceptualizado no modelo de job demands-resources (JD-R), desenvolvido por Demerouti *et al.* (2001). No modelo JD-R, todos os atributos e condições relacionadas com trabalho são divididos em duas categorias: i) exigências (*demands*) e ii) recursos (*resources*). i) As exigências referem-se aos “aspectos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforços físicos ou mentais, e estão, assim, associados a certos custos fisiológicos e psicológicos, como a exaustão”. Por sua vez, ii) os recursos dizem respeito aos “aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que podem: ser funcionais para atingir objetivos; reduzir as exigências laborais e custos físicos e psicológicos associados; estimular crescimento e desenvolvimento pessoal” (Demerouti *et al.*, 2001: 501). Características de trabalho como a flexibilidade, adaptabilidade e desenvolvimento dos colaboradores também são apontadas como propulsores de *engagement* (Saks, 2022).

Finalmente, Baumruk (2004) sumariza três áreas de ação para uma organização com vista a envolver os seus atuais ou futuros colaboradores: i) conectar-se e manter-se conectado - esta vertente relaciona-se com a visibilidade e acessibilidade dos líderes, que devem interagir e comunicar diretamente com os seus colaboradores, numa relação aberta com espaço para feedback bilateral; ii) clarificar - a comunicação deve ser empregue de forma eficaz e efetiva, sobre objetivos, progressão de carreira e performance, práticas e comportamento desejado, sendo que quando os colaboradores estão alinhados com a organização, estão a bordo para ajudá-la a concretizar a sua missão; e iii) gerar oportunidades - a organização deve incentivar e investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, aumentando a sua importância e relevância enquanto decisores.

Assim, em síntese, os colaboradores, ao percecionarem de forma positiva a preocupação da organização com o seu bem-estar, têm maior probabilidade de retribuir essa preocupação, passando, também eles, a preocuparem-se com a organização. Deste modo, quando se chega a um estágio onde há uma forte cultura de preocupação, de colaborador-organização ou organização-colaborador, todos estão envolvidos no processo e contextos inerentes e, concretiza-se, então, o *engagement* de um colaborador (Schaufeli et al., 2002; Cunha et al., 2016; Guest, 2017; Brandão, 2018; Saks, 2022).

#### **1.4. Sentimento de pertença e bem-estar nas organizações**

Chegando ao último subcapítulo deste primeiro capítulo, que fecha a revisão de literatura sobre o contexto organizacional, uma breve súmula relacional dos conceitos até agora mencionados e abordados é necessária. Iniciámos a viagem compreensiva das organizações na cultura e identidade organizacional, que explorámos como sendo o ‘*software* mental’ que programa o coletivo no interior de uma organização, através de normas e pressupostos básicos partilhados e tidos como certos, apreendidos a partir de um processo de socialização (Hofstede, 1980; Schein, 2010). A identidade é considerada, em grande parte, sob a luz de Albert e Whetten (1985), que a conceptualizam enquanto os atributos centrais, distintivos e duradouros de uma certa organização, sendo um conceito empregue para responder à questão de quem é a organização, enquanto a cultura se refere ao que é a organização (Hatch & Schultz, 1997). Também os valores e propósito de uma organização foram refletidos, na valência de serem essenciais para guiar o comportamento dos membros da organização,

influenciar práticas de gestão e promover a longevidade da organização, sendo considerado que, cada vez mais, deve existir um alinhamento entre os valores individuais - dos colaboradores - e os organizacionais, existindo uma sobreposição de sistemas de crenças individuais e coletivos (Padaki, 2000). No terceiro subcapítulo, abordamos o conceito de gestão de pessoas, à luz de Chiavenato (1999), e como o seu tratamento enquanto parceiros (e não como recursos) é essencial para atingir objetivos e metas organizacionais, bem como para motivar e desenvolver o indivíduo dentro da organização.

Existe um contexto em comum entre todos os conceitos e conceptualizações realizadas até ao momento, que vem a ganhar cada vez mais força à medida que o estudo avança: a valorização das pessoas no seio organizacional, com vista ao seu bem-estar.

Para chegar a níveis de *engagement* elevados, que se traduzem em *outcomes* positivos e favoráveis para a organização, é necessário manter e desenvolver o capital humano na organização e encará-lo enquanto um fator diferenciador das organizações (Baumruk, 2004; Lobo, 2010; Pasban & Nojedeh, 2016; Keshvarz et al., 2017; Oliveira, 2018; Moura, 2019). Para isso, é imprescindível que as organizações compreendam a verdadeira natureza dos seus colaboradores, o que os motiva, quais os seus objetivos, e o que os deixará satisfeitos e realizados. Ainda que o trabalho tenha uma importância central na vida de cada indivíduo, estes, antes de colaboradores de uma organização, são seres humanos, que vivem integralmente e através da ação em diferentes esferas não sendo possível, portanto, lidar com a parte pessoal e profissional de um indivíduo de forma isolada e separada (Meireles & Araújo, 2012; Boreham, 2016; Kowalski & Loretto, 2017; Sahai & Mahapatra, 2020; Magalhães, 2020).

No campo da motivação, um dos trabalhos mais citados é o de Maslow (1943) e o seu trabalho seminal sobre a Teoria da Motivação Humana, onde desenvolveu uma hierarquia das necessidades humanas. Este constructo defende que os seres humanos são motivados por uma série de necessidades de natureza hierárquica. De acordo com o autor, os indivíduos devem satisfazer as necessidades de nível inferior antes de poderem atender às necessidades de nível superior. A hierarquia é, tipicamente, representada como uma pirâmide, dividida nos seguintes níveis, das mais básicas às mais elevadas:

i) necessidades fisiológicas: as necessidades mais básicas e de sobrevivência, incluindo comida, água, entre outras; é, segundo Cunha *et al.* (2016), o nível mais elementar da existência humana;

ii) necessidades de segurança: quando as necessidades fisiológicas estão cumpridas, chega a necessidade de segurança, onde se englobam dimensões como segurança pessoal, emprego, recursos, saúde e propriedade;

iii) necessidades de amor e pertença: este terceiro nível de necessidades humanas é o primeiro nível social da hierarquia, no qual os indivíduos se querem sentir parte de algo e ter relações interpessoais (família, amizade, intimidade);

iv) necessidades de estima: neste nível, a estima divide-se em duas partes - a autoestima (dignidade, realizações, independência) e o desejo de ser respeitado e bem reputado pelos demais (estatuto, prestígio);

v) necessidades de autorrealização: no topo da hierarquia das necessidades, a autorrealização refere-se à concretização do potencial do indivíduo e à procura de crescimento pessoal, isto é, o desejo do indivíduo se tornar o máximo que pode ser, isto é, “*what a man can be, he must be*” (Maslow, 1943:114).

Ainda de acordo com Maslow (1943), as necessidades mais básicas são as principais propulsoras do comportamento humano. Como desenvolvem Cunha *et al.* (2016), a realização das necessidades de um nível implica, automaticamente, a ativação das necessidades do nível posterior, mas, por exemplo, caso um indivíduo esteja a passar fome, estará mais preocupado em satisfazer essa necessidade (básica), do que obter estima ou uma reputação positiva pelos demais (necessidade mais elevada). Aplicada a teoria ao contexto organizacional, como apontam Cunha *et al.* (2016), é responsabilidade dos líderes preocuparem-se com a identificação e satisfação das necessidades dos seus colaboradores, de modo a perceber o que os motiva e como os motivar: o que motiva um colaborador com cinco filhos e contas para pagar, não será, certamente, o mesmo que motiva um jovem sem despesas.

Outra corrente que estuda a forma como os colaboradores atendem às suas necessidades nas organizações é a Psicologia Positiva. Conceptualizada por Seligman & Csikszentmihalyi (2000:6), esta visão positiva trata de “identificar e nutrir as qualidades mais fortes [dos colaboradores], em que são melhores, e ajudá-los a encontrar nichos nos quais possam viver melhor esses pontos fortes”. Segundo Gable & Haidt (2005:104), a Psicologia Positiva é, então, “o estudo das condições e processos que contribuem para o florescimento ou funcionamento otimizado das pessoas, grupos e instituições”. Os autores apontam a conceptualização de Seligman & Csikszentmihalyi (2000) como um causador de um *boom* na literatura sobre o que faz as pessoas florescer, dando início ao “movimento da psicologia positiva”. Meireles & Araújo (2012) apontam, também, o virar do século como o início ‘oficial’ da Psicologia Positiva no contexto organizacional, na medida em que, com a introdução de novas tecnologias e mudanças bruscas nas organizações, estas começaram a perceber as vantagens de compreender, verdadeiramente, o seu capital humano.

Assim, foi através de duas correntes distintas que se iniciou a maior expressão da Psicologia Positiva nas organizações: o *Positive Organizational Scholarship* (POS) de Cameron, Quinn & Dutton (2003) e o *Positive Organizational Behavior* (POB), de Luthans (2002). Luthans (2002:698) conceptualiza o comportamento organizacional positivo como “o estudo e a aplicação de forças de recursos humanos e capacidades psicológicas orientadas positivamente que podem ser medidas, desenvolvidas e geridas eficazmente para a melhoria do desempenho no local de trabalho atual”.

Como explicam Bakker & Schaufeli (2008), o comportamento organizacional positivo (POB) traz um acrescento àquele que é o ramo da psicologia positiva: enquanto a última pretende estudar e construir qualidades positivas que permitam aos indivíduos e comunidades prosperar, o POB estuda as condições psicológicas positivas individuais intrinsecamente interligadas ao bem-estar dos colaboradores e à melhoria das suas performances. É precisamente o critério de ser orientado para a melhoria do desempenho que diferencia o comportamento organizacional positivo de outras correntes de estudo, como, por exemplo, a *positive organizational scholarship* (POS), que se foca, sobretudo, em constructos que são pessoais a cada indivíduo. Neste sentido, o POS de Cameron, Quinn &

Dutton (2003) caracteriza-se por se focar nos aspetos positivos e concretos no interior de uma organização que fazem florescer o colaborador.

No tópico do ‘florescimento’, Seligman (2011), com a sua obra *Flourish*, dedicou-se a caracterizar o bem-estar, que distingue de felicidade, e as componentes que o constituem. Como refere o autor, o bem-estar não é algo concreto e mensurável, mas sim um constructo. Isto é, várias coisas contribuem para o bem-estar, e essas pequenas coisas e elementos, sim, são mensuráveis. Através do seu modelo PERMA, Seligman (2011) refere cinco elementos constitutivos que contribuem para o bem-estar de um indivíduo: i) emoções positivas; ii) *engagement*; iii) significado; iv) relações positivas; e v) realização. As cinco características têm em comum aquilo que o autor considera essencial para a categorização enquanto um elemento para o bem-estar: contribui para o bem-estar; as pessoas tentam atingi-lo pela sua essência, e não como meio para um fim; é passível de se definir isoladamente dos restantes.

i) Relativamente às emoções positivas, aqui integram-se a felicidade e a satisfação com a vida, antes as principais ‘estrelas’ da teoria de felicidade de Seligman (2002).

ii) No que se refere toca ao *engagement*, é medido de forma subjetiva e pessoal, tal como as emoções positivas;

iii) O significado, para Seligman (2011), prende-se no sentimento de pertença e servidão por algo que consideramos maior que nós próprios.

iv) A realização, como refere, é, também, ‘perseguida’ mesmo quando não acarreta emoções positivas ou significado e, por isso, é um elemento do bem-estar, isto é, “*winning only for winning’s sake*”;

v) sobre as relações positivas, Seligman (2011:42) refere que “*very little that is positive is solitary*”, e que as relações positivas - ou a falta delas - têm um impacto tremendo no bem-estar.

Neste sentido, na visão do autor, os principais objetivos da Psicologia Positiva são o bem-estar e o ato de ‘florescer’. Para Gable & Haidt (2005), o grande objetivo da Psicologia Positiva é estudar as maneiras através das quais as pessoas sentem felicidade e relações saudáveis, englobando a totalidade da experiência humana.

Já Dutschke et al. (2024) referem que a felicidade organizacional está diretamente relacionada com o bem-estar e com estudos da psicologia positiva, e é influenciada por cinco fatores: relações no trabalho, reconhecimento e respeito, aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal, sustentabilidade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e liderança.

As dimensões que constituem o constructo do bem-estar, como enunciado por Seligman (2011), são passíveis de observação numa organização, e dão-nos ferramentas para perceber de que modo os membros poderão estar satisfeitos e em paz dentro destes contextos. Por exemplo, relativamente às emoções positivas, onde se englobam a felicidade e a satisfação, Bakker & Schaufeli (2008) fazem menção ao modelo JD-R (*job demands-resources*), que mostra como a combinação de características de stress e motivação podem influenciar aspetos negativos e positivos do bem-estar, por exemplo, com o estudo de Bakker, Demerouti e Euwema (2005), que constataram que recursos de trabalho como autonomia, *feedback* e apoio atenuaram os efeitos negativos das exigências do trabalho ao nível de *burnout*.

Relativamente ao *engagement*, como abordado no subcapítulo 1.3 da presente revisão de literatura, tem um grande impacto na forma como os colaboradores se relacionam com a organização e se envolvem e comprometem no trabalho. Como referem Schaufeli et al. (2002), que estabelecem o *engagement* enquanto um estado mental caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção, o vigor está relacionado com a energia, resiliência e vontade dos colaboradores de se esforçarem para as tarefas; a dedicação relaciona-se com o significado, entusiasmo e orgulho que por eles é dado ao trabalho; e a absorção caracteriza-se por um estado de total e profunda concentração e foco no trabalho. Para ilustrar a dimensão absorvente do *engagement* no trabalho, os autores referem Csikszentmihalyi (1990), com o seu conceito de *flow*, que defende um estado de experiência otimizada onde a atenção total,

clareza, concentração sem esforços, controlo e prazer, são palavras de ordem. Também a motivação em si é de extrema importância para o *engagement* de um colaborador, na medida em que, num ambiente organizacional em que as mudanças são rápidas e constantes, é importante ter colaboradores motivados, para que possam superar de forma rápida e eficaz os novos desafios, com alta performance (Meireles & Araújo, 2012; Smith & Holden, 2016; Wuersch, Neher & Peter, 2023; Yue et al., 2024). Deste modo, quanto ao trabalho com significado, Magalhães (2020) reconhece certos fatores da vida profissional como importantes e desejados pelo colaborador para a sua realização. Esta necessidade de realização individual através da organização, como revisto em outros autores (Chiavenato, 1999 & Baumruk, 2004) resulta da importância central do trabalho na vida dos indivíduos, ocupando lugar nas suas psiques, exigindo emoções e tempos mentais acrescidos (Kowalski & Loretto, 2017; Sahai & Mahapatra, 2020; Magalhães, 2020).

Ainda relativo ao trabalho com significado, a necessidade de pertença é algo tanto aclamado por Maslow (1943) como por Seligman (2011), na medida em que os colaboradores têm necessidade de se sentir parte de algo maior que eles próprios, significando a experiência. Podemos, aqui, por exemplo, recuperar a definição de ‘saga organizacional’ de Clark (1972), enquanto uma vinculação positiva dos colaboradores às organizações, resultando em sentimentos de lealdade, identidade e orgulho por parte dos mesmos (Bakker & Dutton, 2007; Reich & Herscovis, 2011; Brandão, 2018; Melé, 2023).

A realização, por si só, relaciona-se com as potencialidades de crescimento e conquistas dos colaboradores dentro de uma organização e, por esse motivo, deve ser prioridade das lideranças e gestão de pessoas proporcionar oportunidades de crescimento, ser clara sobre as mesmas e assumir uma responsabilidade de desenvolver positivamente os membros de cada organização (Chiavenato, 1999; Baumruk, 2004; Barreto & Meirinhos, 2018).

No que concerne às relações positivas, vários estudos, mencionados por Bakker & Schaufeli (2008) mostraram o valor acrescentado do comportamento organizacional positivo, como o de Fredrickson e Losada (2005), onde comprovaram que a comunicação positiva e apoio entre os membros da mesma equipa distinguem as equipas prósperas das mais divididas: as

equipas com atos de fala positivos apresentaram melhores *outcomes*, como maior lucro e satisfação do cliente.

Bakker & Schaufeli (2008), tal como Zwetsloot e Poot (2004), referem que o bem-estar e saúde (físico e mental) dos colaboradores tem ganho cada vez mais valor estratégico, sendo iniciativas que tenham a concretização positiva destas dimensões em vista consideradas ‘investimentos’ ao invés de ‘custos’. Neste sentido, soluções na literatura são descritas para explorar de que forma será possível potenciar o crescimento, desenvolvimento e manutenção do bem-estar nos colaboradores de uma organização, produzindo bons resultados tanto para as organizações, como para os seus membros (Meireles & Araújo, 2012).

Barreto & Meirinhos (2018), por exemplo, apelam a um desenvolvimento da comunicação interna de modo a privilegiar e potenciar o capital humano, promovendo relações mais fortes e profundas entre colaboradores e encorajando o trabalho em equipa, ao mesmo tempo, que atenda às necessidades e motivações individuais.

Meireles & Araújo (2012) promovem uma abordagem positiva à gestão de pessoas, que passa por potenciar as suas qualidades, respeitar a sua dignidade, almejar à excelência e promover a cooperação.

Smith & Holden (2016) destacam recomendações que contribuem para o bem-estar organizacional em três vertentes: i) relações entre líderes-colaboradores; ii) estratégias relacionadas com o *engagement* dos colaboradores; e iii) políticas específicas para o bem-estar organizacional. Entre outras, destacam, por exemplo, a necessidade de uma abordagem integrada ao bem-estar, aplicada consoante as necessidades específicas dos colaboradores; o envolvimento dos colaboradores nas decisões; desencorajar níveis de compromisso que provoquem stress ou *burnout*; providenciar recursos que promovam o desenvolvimento dos colaboradores; promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (ex. através de teletrabalho ou políticas familiares como creche paga); apoiar os ‘tempos pessoais’ dos colaboradores em caso de doença ou crises.

Para além de formularem algumas recomendações práticas, Smith & Holden (2016) abordam, ainda, várias vantagens de se implementar uma ótica de bem-estar nas organizações, como programas eficazes de bem-estar no trabalho que podem melhorar a assiduidade, produtividade, retenção de funcionários e reduzir custos de saúde, bem como atrair novos talentos.

Deste modo, é possível notar que os colaboradores, quando se sentem apoiados, tendem a apresentar maiores níveis de compromisso e positividade em relação ao seu trabalho, e, quando envolvidos, contribuem para a performance das equipas, sendo mais recetivos a desafios e mudanças (Schaufeli et al., 2002; Meireles & Araújo, 2012; Cunha et al., 2016; Smith & Holden, 2016; Guest, 2017; Ford et al., 2018; Saks, 2022).

## Capítulo II: Comunicação Interna nas organizações

### 2.1. Abordagem estratégica à Comunicação Interna nas organizações

No que concerne aos campos das relações-públicas e da gestão da comunicação, a comunicação interna está entre as especializações que mais cresceram em termos de pesquisa e literatura académica, devendo-se, principalmente, ao reconhecimento dos colaboradores enquanto um dos *stakeholders* mais importantes das organizações (Tkalac Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012; Wuersch, Neher & Peter, 2023; Yue et al, 2024).

Ao longo do seu desenvolvimento como especialização, a comunicação interna foi estudada dentro vários campos como as ciências organizacionais, gestão de recursos humanos, comunicação organizacional e relações-públicas. No entanto, vários académicos consideram que é à luz desta última que a comunicação interna se enquadra de forma mais adequada, já que esta conjugação oferece uma perspetiva compreensiva da fusão e interconexão que existe entre comunicação interna e externa (Welch & Jackson, 2007; Tkalac Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012; Men & Bowen, 2017; Yue et al, 2024).

As relações-públicas são, simultaneamente, uma prática profissional e um campo de pesquisa académica, focadas na ideia de que, com base na comunicação, conseguimos compreender, informar e intervir de forma a ajustar as relações estratégicas entre ideias, indivíduos, grupos e sociedade (McKie & Sriramesh, 2017). Tipicamente, a área mais associada ao escopo das relações-públicas é, precisamente, a esfera pública e, especificamente, a manutenção e gestão de reputações. No entanto, um dos principais objetivos e funções - no campo organizacional - das relações-públicas é o fomento das relações não só com os públicos externos, mas também com os públicos internos da organização, através da comunicação (Grunig & Hunt, 1984; Pompper, 2012; Ferrari, 2016; McKie & Sriramesh, 2017). Ademais, as relações-públicas concretizam-se e têm valor quando auxiliam as organizações a atingirem os seus objetivos e os desenvolvem através de interação com os *stakeholders*. Nesta interação, as organizações são mais prováveis de desenvolverem metas desejadas por si e pelos seus públicos, e a atingir esses objetivos partilhados. De modo a proporcionar e potenciar esta interação, as relações-públicas utilizam

um modelo de comunicação simétrica, bidirecional, transparente e autêntica, que permite a manutenção e criação estratégica de relacionamentos, bem como o entendimento mútuo entre *stakeholders* (Grunig & Hunt, 1984; Kalla, 2005; Grunig, 2006; Welch & Jackson, 2007; Shen & Jiang, 2019; Men et al., 2020).

Assim, ainda que se trate de comunicação no interior da organização, a comunicação interna integra-se no campo multidisciplinar das relações-públicas, na medida em que são estas as responsáveis por construir e manter os relacionamentos nas organizações com os mais variados *stakeholders*, internos ou externos (Ferrari, 2016; McKie & Sriramesh, 2017; Verčič, 2019). A evolução da comunicação interna como um campo separado das relações-públicas deve-se ao contributo e apoio de organizações profissionais ao longo do mundo. O crescimento e fundação de organizações, instituições e *hubs* de pesquisa dedicados à comunicação interna e relações com os colaboradores - como o Instituto de Comunicação Interna no Reino Unido ou o IC Kollektif no Canadá -, exacerbaram a necessidade acrescida de pesquisa e estudos sobre esta especialização, aumentando a sua significância (Tkalac Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012; Yue et al, 2024).

Nas primeiras tentativas de definir comunicação interna e a sua área de atuação, a definição de Frank & Brownell (1989:5-6) foi uma das mais utilizadas, definindo-a enquanto as “transações de comunicação entre indivíduos ou grupos a vários níveis e em diferentes áreas de especialização que se destinem a projetar e redesenhar organizações, implementar projetos e coordenar atividades do dia-a-dia.”. Outras definições incluem, por exemplo, a de Elias & Mascaray (2003), que a estabelecem enquanto um meio decisivo para a veiculação e integração de ideias e sugestões dos colaboradores para a gestão da empresa; a de Carrière & Bourque (2009), que define a comunicação interna de uma organização como o espectro de atividades de comunicação, formais e informais, levada a cabo com o objetivo de disseminar informação para os membros da organização; ou a de Almeida (2013:94), apoiando-se no pensamento de autores como Myers & Myers (1982), Brault (1992) e Villafañe (1998), que a define como tendo um “papel fundamental para conseguir o envolvimento de todos os membros da organização”. Também Mishra et al. (2014) elaboram sobre as potencialidades de *engagement* organizacional da comunicação interna, estabelecendo-a enquanto a comunicação que ocorre entre organização e colaboradores, que

potencia a comunicação, confiança e *engagement* entre os mesmos. Tkalac Verčič, Verčič & Sriramesh (2012) referem que a comunicação interna é frequentemente vista como um sinónimo de comunicação intra-organizacional e da comunicação com colaboradores.

Na verdade, a comunicação interna envolve todas as formas de comunicação dentro da organização. Existe, inclusive, uma linha de académicos que interpreta a comunicação interna a partir de uma abordagem de *stakeholders*, acreditando ser importante distinguir diferentes níveis e agentes de comunicação internamente, e adaptar a comunicação consoante o *stakeholder*. Este é o caso de Welch & Jackson (2007), que desenvolveram uma matriz de comunicação interna focada em quatro *stakeholders* distintos da comunicação interna: a comunicação entre gestores de linha, entre equipas, de projeto e corporativa. A comunicação entre gestores de linha ocorre entre os gestores/chefes e os seus subordinados diretos, sobre papéis, responsabilidades e questões do dia-a-dia, tendo como objetivo facilitar o funcionamento das equipas ao fornecer feedback e apoio. A comunicação entre equipas potencia a colaboração e coesão, e gera interações eficazes e dinâmicas; a comunicação de projeto é feita, regra geral, entre várias equipas e departamentos, tendo como objetivo o alinhamento entre todos, tentando reduzir o erro e alcançar a eficiência. Por fim, a comunicação interna corporativa é alargada a toda a organização, referindo-se aos objetivos, estratégias e valores da organização, tentando criar um sentido de propósito partilhado que vá ao encontro com a visão organizacional.

Assim, a um nível corporativo, a comunicação interna é a função organizacional que permite alinhar os colaboradores com a estratégia, missão e valores da organização, e auxilia a sua adaptação para novos desafios ou mudanças, construindo e facilitando uma atmosfera de trabalho saudável (Wuersch et al., 2023; Yue et al., 2024).

Tradicionalmente, a comunicação interna era vista de um modo de troca e disseminação de informação por parte dos líderes para a restante empresa, englobando atualizações sobre a organização e o seu futuro, dinâmicas de mercado e as suas funções específicas (Yue et al. 2024). No entanto, atualmente, falar de comunicação nas organizações, é transcender o plano puramente tático e transacional, o da viagem de uma mensagem entre transmissor e recetor e a troca pura de informação, ou, até mesmo, da interação entre vários agentes numa

organização. Na verdade, falar de comunicação no século XXI tornou-se, efetivamente, uma questão de estratégia, numa abordagem holística à gestão de relações na organização como meio para um fim (Welch & Jackson, 2007; Kunsch, 2016; Men & Bowen, 2017; Falkheimer et al., 2017; Brandão, 2018; Neiva Santos de Oliveira, 2018; Dahlman & Heide, 2021; Wuersch et al., 2023).

Retomando as quatro dimensões da comunicação organizacional de Kunsch (2016), na dimensão estratégica, existe uma visão direcionada para os resultados: aqui, a comunicação é um bem essencial, utilizada de forma estratégica, e um bem essencial para a organização, na medida em que é indispensável para o cumprimento dos seus objetivos e resultados. Também Barreto & Meirinhos (2018) e Wuersch et al. (2023) conceptualizam a comunicação estratégica como imprescindível no auxílio à concretização de metas e objetivos organizacionais, especialmente no que concerne a uma gestão estratégica do capital humano. Precisamente de modo a potenciar e privilegiar o capital humano, a comunicação interna deve ser um ponto focal de investimento, sendo este um esforço que promova relações mais fortes e profundas entre colaboradores e encoraje o trabalho em equipa, ao mesmo tempo que atenda às necessidades e motivações individuais (Barreto & Meirinhos, 2018).

O escopo da comunicação interna atual prende-se em atividades afetas ao jornalismo, *copywriting*, produção de vídeos e gestão de eventos (Ruck, 2022). Numa ótica de comunicação integrada interna, devem ser integradas no planeamento comunicativo diferentes setores de profissionais, desde publicidade a relações-públicas e marketing, sendo esta uma multidisciplinariedade que se traduz nas práticas de comunicação interna que, por exemplo, promovem atividades que unem os colaboradores e que permitem a sua interação em equipas multidisciplinares (com colegas da mesma e diferente equipa) em contextos internos e externos, de cariz social e cultural. A nível laboral, devem, também, ser criadas situações que permitam aos colaboradores entregar-se à cultura da organização e ao trabalho, acompanhadas por estratégias salariais e benefícios (Neiva Santos de Oliveira, 2018).

Deste modo, segundo Almeida (2013), a comunicação interna deve ser pensada e considerada a par das demais políticas e estratégias organizacionais. Também Elias &

Mascaray (2003) consideram que a comunicação interna estratégica deve ser integrante e inerente ao sistema organizacional, facilitando a integração, participação e desenvolvimento do projeto organizacional, como um agente de mudança. Para Brandão (2018:96), mais que tudo, a comunicação interna deve ser o espelho da organização enquanto um “sistema de interações” que estabelece significados e referências partilhadas, oriente o comportamento dos colaboradores, e reforce os valores da organização e suas práticas. Esta importância e responsabilidade acrescida que se dá à comunicação interna enquanto significativa da experiência dentro de uma organização, insere-a numa abordagem estratégica. Mais que tudo, a conceção estratégica de uma organização faz com que seja possível estimular o potencial humano, tornando esta tarefa um dos seus objetivos principais (Brandão, 2018; Ruão et al., 2022). Assim, uma comunicação interna estratégica é um guia para os esforços internos e externos de uma organização, permitindo o envolvimento de várias partes interessadas e fortalecendo a sua dimensão humana e social (Berger, 2008; Brandão, 2018; Dahlman & Heide, 2021; Melé, 2023)

A par da ação de comunicação interna estratégica, tem de haver um perfeito alinhamento com a cultura organizacional e ações de envolvimento (*engagement*) dos colaboradores. Uma cultura organizacional forte é caracterizada pelo desenvolvimento de valores e crenças típicos à organização, a par de um comportamento organizacional unificado. Ao potenciar o *engagement* dos seus colaboradores, uma organização consegue que as suas pessoas estejam intrinsecamente ligadas e conectadas aos valores e missão da organização, e esta alta identificação e confiança fazem com que os colaboradores tragam energia, paixão, esforço, e sirvam como defensores e embaixadores da organização, sendo leais à mesma (Kunsch, 2016; McKie & Sriramesh, 2017; Brandão, 2018; Ewin et al., 2019; Melé, 2023).

A comunicação e a cultura protagonizam, assim, uma relação simbiótica: a comunicação influencia a cultura e a cultura a comunicação, fazendo com que a perceção de um sentido de comunidade positiva dentro de uma organização se torne, efetivamente, uma cultura organizacional positiva. Deste modo, a comunicação interna estratégica tem um papel essencial no reforço da cultura organizacional e envolvimento dos colaboradores, na medida em que tem um caráter multidimensional, fluindo em várias direções dentro da organização, o que permite que todos os colaboradores se envolvam e contribuam ativamente enquanto

comunidade para o desenvolvimento da organização. A comunicação interna estratégica é, então, facilitadora da integração e coesão dentro da organização (White, Vanc & Stafford, 2010; Welch, 2012; Brandão, 2018; Verčič & Men, 2023; Verčič et al., 2024).

Como revisto, é de tremenda importância a comunicação correta e eficaz com o público interno, a par da promoção de boas relações interpessoais, condições de trabalho positivas e satisfatórias, respeito pelos colaboradores e seus direitos e deveres e, sobretudo, transparência na forma como se comunica (Neiva Santos de Oliveira, 2018). Deste modo, uma função estratégica de comunicação interna, de forma a ressoar com os colaboradores e a desencadear neles algum efeito ou inspiração, necessita de ter um caráter interativo e participativo.

Como mencionado anteriormente, uma comunicação interna estratégica afasta-se das noções tradicionais de comunicação *top down*, aproximando-se de uma abordagem simétrica à comunicação: uma comunicação bidirecional que crie relações mútuas e benéficas entre as organizações, colaboradores e públicos (Grunig, 2002; Grunig, 2006; Yue et al., 2024).

No que toca à informação, em qualquer organização onde os colaboradores estejam totalmente capacitados, devem receber as informações sobre a sua organização de forma clara e concisa (Elnalga & Imran, 2014). White, Vanc & Stafford (2010) notaram que, quando os colaboradores se sentem bem informados, sentem-se parte de uma comunidade dentro da organização, ao estarem ao corrente de tudo o que se passa. Deste modo, para uma comunicação interna ser estratégica, efetiva e eficaz, têm de existir mecanismos de transparência, escuta ativa, feedback e empoderamento das vozes e opiniões dos colaboradores (White, Vanc & Stafford, 2010; Men & Bowen, 2017; Qin & Men, 2023). Deste modo, a comunicação interna simétrica permite que os colaboradores estejam envolvidos nos processos comunicacionais, e ajustem os seus pensamentos e comportamentos de acordo com as ações dos seus pares (Grunig, 2006). Da mesma forma, para criar esta comunidade dentro de uma organização, é necessário reconhecer as forças, opiniões e competências individuais de todos os colaboradores, sendo que a lógica organizacional deve ser cada vez mais orientada para e pelas pessoas, estimulando a sua

participação e satisfazendo as suas necessidades com dignidade (Kunsch, 2010; Shen & Jiang, 2021).

Quando bem executada, a comunicação interna estratégica contribui para e aumenta o envolvimento dos colaboradores, a sua criatividade, promove a participação ativa e fortalece os relacionamentos internos, contribuindo para a excelência organizacional (Grunig, 2006; Lee & Kim, 2021; Yue et al., 2024). Neste sentido, uma comunicação participativa e que empodere os colaboradores é uma comunicação que lhes permite ter feedback e independência, valorizando e amplificando as opiniões e feedback dos colaboradores, dando-lhes poder dentro da organização (Ghorbanzadeh et al., 2023). Neste sentido, numa cultura em que os *inputs* dos colaboradores são desejados e valorizados, e em que a liderança confia e comunica com os mesmos, estes ganham confiança, encontram-se satisfeitos com o trabalho e são mais produtivos (Elnaga & Imran, 2014). Para além de cocriar significado com os colaboradores e estimular a sua participação, este tipo de comunicação permite-lhes, a nível individual, criarem significado no seu trabalho, terem ideias, e contribuírem com os seus *inputs* para a organização (Brandão, 2018; Ruão et al., 2022). Ao ter um carácter participativo, uma comunicação interna empregue de modo estratégico, é, assim, naturalmente passiva de aumentar os níveis de envolvimento e sentimentos de pertença dos colaboradores (Welch & Jackson, 2007; McKie & Sriramesh, 2017; Brandão, 2018).

Assim, uma comunicação interna simétrica refere-se a uma comunicação interna onde os colaboradores são ouvidos, e o feedback é a palavra de ordem: é caracterizada pela reciprocidade, abertura, confiança, comunicação bidirecional e participação dos colaboradores, tornando-se uma área fundamental para reforçar a cultura e atingir os objetivos estratégicos da organização. Para além disso, perante a existência de uma comunicação interna eficaz, existe um compromisso acrescido por parte dos colaboradores, uma forte identificação dos mesmos com a organização, que faz com que a sua motivação e produtividade atinjam níveis maiores (McKie & Sriramesh, 2017; Verčič & Men, 2023; Qin & Men, 2023).

Deste modo, é também possível de denotar a necessidade do desenvolvimento da comunicação interna de modo a atingir a excelência e o sucesso organizacional, já que é este

campo da comunicação que tem um maior impacto na forma como a própria organização consegue envolver os colaboradores e atingir objetivos organizacionais (Welch & Jackson, 2007; Yue et al., 2024). Numa época em que, cada vez mais, as organizações têm de se superar, num mercado hipersaturado, é importante construir um diferencial competitivo e, neste caso, o segredo está nos colaboradores, mas tal só é possível caso estes estejam motivados e estimulados (Devanna & Tichy, 1990). Assim, segundo Almeida (2013), a comunicação interna deve orientar-se segundo quatro pontos principais: i) a criação de um envolvimento expressivo com os colaboradores, para que se sintam reconhecidos e valorizados no lugar que ocupam; ii) proporcionar harmonia nas ações organizacionais, de modo a que sejam coerentes com os objetivos da organização; iii) a sensibilização dos colaboradores para estes objetivos, para que seja possível “vestirem a camisola da organização” e os assimilarem como seus próprios; iv) auxílio em tempos de mudança, perante novos desafios organizacionais.

Em suma, podemos caracterizar a comunicação interna estratégica como a função organizacional crítica, que se ocupa da gestão estratégica das interações e do reforço das relações interpessoais entre diferentes agentes nas organizações (Verčič et al., 2024). Sendo uma área de intervenção multidimensional, que engloba a comunicação entre chefias, colaboradores e membros de equipa, a comunicação interna estratégica possibilita a troca de informações entre grupos, concretizando a comunicação institucional interna, tendo em vista a motivação, envolvimento e empoderamento dos colaboradores na vida organizacional, consequentemente facilitando a conquista de metas e objetivos partilhados entre organização e colaborador (Welch & Jackson, 2007; Brandão, 2018; Yue et al., 2024).

## **2.2. Os instrumentos da comunicação interna**

Não só numa esfera pessoal, mas também nas relações-públicas, as plataformas digitais estão a ter um papel cada vez mais proeminente, na medida em que a nova era de comunicação em que vivemos se faz servir de ferramentas baseadas na Internet e redes sociais, aperfeiçoadas pela inteligência artificial. Neste sentido, as organizações estão a ficar cada vez mais digitais, especialmente com a entrada no mercado de trabalho da primeira geração de colaboradores que já cresceram na era digital. Esta mudança de paradigma obriga à adaptação das organizações aos novos tempos e necessidades, adotando plataformas digitais,

de forma a comunicarem melhor e mais eficazmente, tanto para o exterior, como para o seu interior (Laumer et al., 2017; Ewing, Men & O’Neil, 2019; Verčič & Špoljarić, 2020; Zimand-Sheiner & Lahav, 2022; Verčič et al., 2024).

De notar que, ainda que os ventos da mudança tecnológica já se estivessem a sentir no campo das relações-públicas e comunicação estratégica, e que as organizações estivessem a desenvolver cada vez mais modos de funcionamento de trabalho híbrido, foi realmente a pandemia que impulsionou a verdadeira mudança na forma como se passou a comunicar nas empresas (Mercer, 2023; Verčič et al., 2024). À medida que as organizações procuravam navegar uma realidade desconhecida, adaptaram-se ao trabalho remoto e híbrido, e a comunicação interna assumiu o papel de protagonista. Através dela, as organizações tinham uma área que permitia manter equipas forçadamente dispersas conectadas, colaborativas e unidas, forçando a comunicação interna a assumir um papel de construção de comunidade dentro das organizações (Grates, 2020; Shen & Jiang, 2021; Yue et al., 2024).

Segundo um estudo da Mercer (2023), cerca de 56% do universo corporativo inquirido considera que a comunicação interna teve uma grande importância durante a pandemia, e cerca de 68% mudaram, nessa época, a forma como comunicam com os colaboradores. Especialmente porque, como referem, com o confinamento de cada um às suas casas e as equipas forçadamente dispersas, uma atividade que pretende criar coesão e partilha teve de se reinventar para permanecer próxima dos seus colaboradores, e desenvolver ferramentas para os manter conectados e unidos. Durante esta altura, a comunicação transparente foi mais necessária que nunca, já que permitiu acalmar as ansias e incertezas dos colaboradores, zelando pelo seu bem-estar com informações atualizadas sobre a situação nacional e internacional de pandemia (Yue et al., 2024). Ao alargar o escopo das comunicações intraorganizacionais, as organizações conseguem garantir que os seus colaboradores estão conectados, independentemente da localização geográfica, e que são produtivos. Aqui, os canais de comunicação disponíveis e mais comuns entre as empresas passaram a ser o e-mail, seguido pela intranet, plataformas digitais (como Teams, Skype e Zoom), newsletters, manuais de acolhimento, plataformas colaborativas, num esforço de fornecer aos colaboradores ferramentas para colmatar a distância (Andrei et al., 2021; Smolağ & Ślusarczyk, 2021; Mercer, 2023).

Ademais, à medida que as esferas pessoais e profissionais se imiscuem, uma comunicação interna eficaz, que promova coesão, produtividade e colaboração entre as partes integrantes, é cada vez mais necessária (Verčič et al., 2024). É, precisamente, para permitir e potencializar a vertente estratégica da comunicação interna que as organizações começaram a adotar as novas ferramentas de comunicação, em crescente desenvolvimento, tornando este campo um processo dinâmico de partilha e geração de novos significados, experiências e interações (Brandão, 2018; Verčič et al., 2024).

Ferramentas e técnicas ‘tradicionais’ de comunicação interna incluíam, por exemplo, materiais impressos, chamadas telefônicas e comunicação cara-a-cara (Braun et al., 2019; Crescenzo, 2011; Welch, 2012; Verčič & Špoljarić, 2020). Ainda que estas formas de comunicação ainda sejam utilizadas, devido ao *boom* tecnológico da sociedade, têm vindo a ser substituídas e desenvolvidas por outras mais interativas e inovadoras, como: i) o email; ii) mensagens instantâneas; iii) vídeo-conferências; iv) ferramentas de gestão de projeto, como a edição simultânea de documentos online; v) plataformas de redes sociais, entre outras (Braun et al., 2019; Verčič et al., 2024). Num sentido mais lato, alguns autores classificam os meios de comunicação interna em duas categorias: canais escritos - cartas, brochuras, relatórios, manuais, posters, websites, Internet, blogues, mensagens instantâneas, Intranet; e canais orais de comunicação - reuniões, *focus groups*, reuniões sociais, conversas telefônicas, conferências por vídeo (Berger, 2008; Verčič & Špoljarić, 2020; Smolağ & Ślusarczyk, 2021).

Seja acessível em papel, tecnologia, ou através de relações interpessoais, todas estas categorias têm potencialidades para tornarem a comunicação eficaz já que, para o ser, tem de ser apropriada e aceitável para os *stakeholders* internos. Sendo assim, um estudo holístico que considere as necessidades e preferências dos colaboradores, os recursos disponíveis, os objetivos de comunicação e mensagem, bem como as características dos recetores, é essencial para o sucesso organizacional (Ferrell & Ferrell, 2009; Welch, 2012; Braun et al., 2019; Verčič & Špoljarić, 2020; Mateus, 2022; Verčič et al., 2024). Ademais, para além do meio, também a mensagem e o seu formato devem ser tidos em conta: pouca informação cria um vácuo e fomenta especulação, mas demasiada informação resulta numa

sobreabundância que é ignorada (White, Vanc & Stafford, 2010; Kartikawangi & Dahesihsari, 2020).

Deste modo, a comunicação interna apenas é eficaz caso vá ao encontro das necessidades e preferências do público interno de uma organização. Estas preferências prendem-se, não só, com o canal, mas também com diversos outros fatores, como o conteúdo, situação, personalidade própria, entre outros (Welch, 2012; Braun et al., 2019; Verčič *et al.*, 2024). Cada canal ou meio utilizado pressupõe níveis distintos de envolvimento (Verčič & Špoljarić, 2020), e a teoria de riqueza do meio de Daft & Lengel (1986) é a mais utilizada para avaliar a eficácia dos meios/canais comunicação interna: há que considerar o imediatismo do feedback/interatividade do meio; a utilização de pistas verbais e não verbais e a linguagem natural. Neste sentido, por exemplo, num email existe pouca riqueza, já que existe uma densidade muito grande de comunicação escrita, e zero pistas verbais ou linguagem natural, para além da impossibilidade de feedback *on the spot*. Também não permite sincronia, já que há falhas no envio e receção, não sendo, por isso, o meio mais adequado para transmitir informação sensível ou complicada aos colaboradores (White, Vanc & Stafford, 2010).

No entanto, em situações de comunicação cara-a-cara, existem graus elevados de envolvimento, já que existe uma maior simetria de comunicação, na medida em que existe espaço para diálogo, participação, e feedback instantâneo, facilitando, também, a retenção da informação por parte dos recetores (Men, 2014; Carramenha, 2019; Verčič & Špoljarić, 2020).

Braun et al. (2019), com o seu estudo sobre as preferências de canais por parte dos colaboradores, argumentam, inclusive, que a comunicação cara-a-cara é superior a qualquer outro canal de comunicação, garantindo a eficácia organizacional já que, presencialmente, existe uma maior potencialidade de trocar diferentes impressões e características, em comparação do que acontece digitalmente. Como referem White, Vanc & Stafford (2010:67): os colaboradores querem ver e falar com os seus líderes.

Ainda que as preferências se detenham, muitas vezes, nos meios orais, a preferência pode depender do tipo de mensagem transmitida e da tarefa a desempenhar. Cada vez mais, os responsáveis por comunicação interna estão a planear ou a usar redes sociais como parte integrante da sua estratégia de comunicação interna, para partilhar informações, facilitar a colaboração, ou auxiliar a atingir objetivos organizacionais a longo prazo, como boa reputação, *engagement* de colaboradores e relações positivas entre os mesmos (Ewing, Men & O’Neil, 2019). No entanto, uma rede social interna não tem as mesmas características abertas de uma rede social *mainstream*, como o Facebook, Instagram ou Twitter. As redes sociais internas funcionam mais como redes sociais corporativas – ESN (*enterprise social networks*), ao permitirem aos colaboradores serem proactivos e criadores, comunicando com a organização ou parte dela, ao publicarem textos e ficheiros e verem, também, os textos e ficheiros publicados por outros colegas. Estas plataformas podem ser redes sociais externas, adaptadas pela organização para uso interno, ou plataformas próprias e criadas pela organização (Huysman e Steinfield, 2013; Weber & Shi, 2016; Leonard & Neely, 2017; Ewin, Men & O’Neil, 2019; Kovaité et al., 2020; Ecklebe & Löffler, 2022).

As redes sociais corporativas, desde blogues a intranets ou outras redes, trazem consigo a possibilidade de interatividade, comunicação e envolvimento entre os colaboradores (Crescenzo, 2011; Verčič & Špoljarić, 2020). Precisamente pelo reconhecimento das suas potencialidades enquanto canal de comunicação eficaz e efetivo, estas plataformas são, cada vez mais, uma aposta dentro da organização para transmitir informação, desafiando os meios tradicionais e, quando adequadamente utilizadas, podem conceder aos colaboradores - a todos os níveis hierárquicos - a sensação de receção de informação em primeira mão, diretamente da sua liderança (White, Vanc & Stafford, 2010; Verčič & Špoljarić, 2020).

Deste modo, uma comunicação interna digital consubstancia-se enquanto uma função de gestão estratégica que ajuda a atingir objetivos organizacionais e potencia as metas da organização, que opera com recurso a ferramentas digitais e realidades de trabalho virtuais (Wuersch, Neher & Peter, 2023). O grande objetivo da introdução da inovação nestas práticas é melhorar o fluxo de informação e ideias, fomentar o espírito de colaboração, com vista à concretização dos objetivos da organização. No caso das redes sociais, por exemplo,

existem grandes níveis de interação entre múltiplos agentes da organização, possibilitando uma comunicação bidirecional.

Como referido, mais que qualquer canal, é importante que a liderança dê o exemplo aos seus colaboradores. Os líderes têm uma posição de influência pessoal sobre os seus colaboradores numa organização, e a forma como navegam essas relações podem afetar atitudes e índices de satisfação no trabalho (White, Vanc & Stafford, 2010).

Num estudo sobre redes sociais corporativas, Leonardi & Neely (2017) alertam, precisamente, para a necessidade de a liderança dar o exemplo da conduta que quer ver instituída, isto é, neste caso, dar bom uso às plataformas internas da organização. Caso não exista um envolvimento orgânico e totalizado da parte da administração nos esforços internos, os restantes colaboradores também não irão aderir a estas tentativas de inovação. Os padrões comportamentais de comunicação dos líderes são, assim, imprescindíveis para o sucesso das organizações e, ainda que tudo e todos possam ser e fazer comunicação interna dentro da organização, é responsabilidade dos líderes e gestores assegurarem um sistema de comunicação interna eficaz e efetivo, que contribua e possibilite a excelência organizacional (Carrière & Bourque, 2009; Leonardi & Neely, 2017; Braun et al.2019).

Tornou-se, assim, necessário para as organizações andarem a par das novas tendências digitais de comunicação. Ao fazê-lo, argumentam Verčič et al. (2024), permitem aos colaboradores uma comunicação mais eficaz, com maior colaboração e acesso facilitado a informação, o que se traduz em melhores resultados para a própria organização.

### **2.3. A Comunicação Interna humanizada enquanto promotora de valores de pertença organizacional**

Como já refletido, a comunicação interna estratégica é uma função organizacional que fornece informações importantes aos colaboradores sobre o seu trabalho, organização e ambiente. Para além do caráter informativo, pode ajudar a motivar, forjar compromisso, construir confiança, criar uma identidade partilhada, alinhamento, e estimular o seu envolvimento. A nível interpessoal, proporciona aos colaboradores, ainda, uma forma de se

expressarem, partilharem, celebrarem e recordarem momentos entre si (Berger, 2008; Salanova et al., 2016; Brandão, 2018; Ruão et al., 2022; Verčič et al., 2024).

A par deste caráter agregador e de coesão, uma comunicação interna estratégica é, necessariamente, uma comunicação interna humanizada. As relações públicas, enquanto função estratégica, podem ajudar as organizações a melhorar as suas relações com os colaboradores através de um processo de humanização, tratando-os e considerando-os como parceiros, através de uma cocriação de valor (Tiburcio & Santana, 2014; Kunsch, 2016; Moura, 2019; Arif et al., 2023). Como já mencionado, um dos grandes objetivos e pilares de uma comunicação interna humanizada é, precisamente, a potencialidade do capital humano e, para tal, preocupa-se largamente com a valorização dos seus colaboradores no seio da organização, para que possam ter uma experiência de trabalho com significado num ambiente saudável, produtivo e que suscite sentimentos de orgulho e pertença (Brandão, 2018; Melé, 2023).

O conceito de “humanizar” implica, etimologicamente, “dar caráter humano a” ou “tornar humano”. Assim, uma organização humanizada deve ser uma organização que considere os colaboradores na sua humanidade, tratando-os com empatia e proximidade, devendo ser apropriada para potenciar a realização e desenvolvimento humano de todos os colaboradores (Mateus, 2022; Melé, 2023). Assim, uma organização pode ser definida como humanizada se cumprir com os seguintes critérios: a) o reconhecimento do colaborador na sua dignidade, direitos, unicidade, sociabilidade e capacidade de crescimento; b) respeito pelos colaboradores e seus direitos humanos; c) cuidado e serviço às pessoas que o rodeiam e d) apresentação de uma gestão orientada para o bem comum ao invés dos interesses particulares (Melé, 2023).

A comunicação ocorre, num primeiro nível, subjetivamente, e a sua interpretação está sujeita aos contextos próprios dos indivíduos e do significado que estes vão produzir quando receberem a mensagem: isto dota o processo comunicativo de um caráter dinâmico. Assim, a humanidade da comunicação deve ter como bases o entendimento do outro e a valorização das relações interpessoais. Deste modo, o ambiente organizacional melhoraria, e com ele, a qualidade de vida dos colaboradores (Kunsch, 2016). Logo, a comunicação organizacional

deve ser humanizada, e dotar as organizações de valor, permitindo ajudar os seus membros a cumprir objetivos organizacionais e pessoais (Kunsch, 2016; Melé, 2023).

Da mesma forma, uma comunicação interna é humanizada na medida em que valoriza os colaboradores e os seus comportamentos, promovendo o seu envolvimento, interesses, e gerindo de forma eficaz os relacionamentos (Brandão, 2018).

O desenvolvimento da comunicação interna estratégica com vista à valorização dos colaboradores não só é necessário para o sucesso e excelência das organizações como também para os próprios colaboradores em si. Cada vez mais, as pessoas procuram envolvimento, integração e, sobretudo, um alinhamento entre os seus valores pessoais e os seus valores profissionais (Robbins & Coulter, 2005:62; Sode, Chenji & Vijayaraghavan, 2024). Quando os colaboradores sentem que o seu propósito está alinhado com o da organização em que se inserem, sentem-se mais envolvidos e engajados, leais, e apresentam maiores probabilidades de, por exemplo, dar a cara pela organização ou recomendá-la a terceiros, tornando-se um dos recursos mais valiosos das organizações na forma de ‘embaixadores’ (Kunsch, 2016; McKie & Sriramesh, 2017; Ewing et al., 2019; Dhingra et al., 2021).

Assim, uma comunicação interna estratégica humanizada valoriza os colaboradores e seus comportamentos, amplificando e desejando os seus *inputs* e promovendo o seu envolvimento e interesses, criando neles um compromisso mais profundo pelo trabalho, onde se sentem responsáveis pelo mesmo e se identificam com a organização da qual fazem parte (Robbins & Coulter, 2005:108; Elnaga & Imran, 2014; Brandão, 2018; Dahlman & Heide, 2021; Ghorbanzadeh et al., 2023; Melé, 2023).

Uma organização necessita dos seus mecanismos formais para ser lucrativa e bem-sucedida, mas os colaboradores não podem ser tratados como simples instrumentos de lucro, já que têm a sua própria dignidade e direitos intrínsecos. Deste modo, as organizações não se podem limitar a uma visão que simplesmente instrumentaliza e considera as tecnicidades da comunicação, já que a humanização dessa mesma comunicação e dos próprios trabalhadores é cada vez mais uma prioridade e urgência (Moura, 2019; Melé, 2023). Assim, a organização

deve olhar para as suas pessoas através de uma lente colaborativa, e vê-las enquanto parceiras que contribuem para o capital intelectual da organização, com ideias, conhecimento e experiência, ajudando a concretizar a organização e atingir os seus objetivos (Chiavenato, 1999; Brandão, 2018; Moura, 2019; Ruão et al., 2022). Neste sentido, Shen & Jiang (2021) olham para as relações-públicas internas enquanto uma função de construção da comunidade numa organização, concebendo-a enquanto membros que trabalham juntos voluntariamente, seguindo regras acordadas virtualmente e/ou cara a cara, motivados por objetivos, interesses, identidades e normas comuns.

Uma organização com uma comunicação humanizada produz, portanto, capital social, na medida em que gera confiança, identificação, compromisso e lealdade no interior da organização (Melé, 2023). Desta forma, as qualidades dos colaboradores são potenciadas e a sua dignidade respeitada, o que se torna uma sinergia benéfica tanto para a organização como para os colaboradores, sendo possível - em conjunto - atingirem metas individuais e partilhadas. Assim, as organizações devem valorizar e compreender o capital humano enquanto um recurso de aprendizagem, sabedoria, criação, e constituí-lo enquanto fator que as diferencia das demais organizações, tornando-as mais competitivas e lucrativas e, simultaneamente, permitindo às suas pessoas o sucesso e concretização de objetivos pessoais (Chiavenato, 1999; Meireles & Araújo, 2012; Barreto & Meirinhos, 2018; Moura, 2019).

A título de exemplo, no seu estudo sobre comunicação interna e sentido de comunidade, White, Vanc & Stafford (2010) notaram, nos colaboradores, uma relação bem definida entre o sentirem-se bem informados e sentirem-se parte de uma comunidade dentro de uma organização, notando, especialmente, que a interação cara a cara era um fator importante para a construção de comunidade. Os membros de uma organização existem por camadas hierárquicas: alta administração, administração e subordinados, camada esta que - frequentemente referidos como colaboradores - são aqueles que são posicionados a um nível 'tático' na estrutura organizacional (Arif et al., 2023). Quando os colaboradores obtêm a informação diretamente do 'topo' da organização, isso fá-los sentir-se importantes, considerados, informados e ao corrente da situação. Este sentimento de comunhão com a organização fá-los sentir parte de um projeto e, em alguns casos, quase parte de uma grande

‘família’, ao partilharem objetivos e se sentirem responsáveis pela sua concretização nas suas funções específicas (White, Vanc & Stafford, 2010).

É, assim, importante que a comunicação interna, no seu pleno, seja concebida enquanto uma forma de exponenciar os níveis de participação e envolvimento dos colaboradores. Para amplificar a participação e criar um sentido de comunidade e pertença, um dos passos mais essenciais é o reconhecimento da agência própria dos indivíduos dentro de uma organização: numa comunicação interna estratégica, humanizada, e com o objetivo de criar uma comunidade e um sentido de pertença, as responsabilidades tradicionais de comunicação interna não começam apenas na organização e não se limitam somente aos cargos de liderança. Aqui, todos os que estão dentro de uma comunidade organizacional podem produzir informação, orquestrar rituais e eventos, tornando a comunicação interna uma ferramenta democrática, em sobreposição a um mero instrumento de gestão de colaboradores e relacionamentos, criando, assim, um clima organizacional positivo dotado de um forte sentimento de pertença. Neste sentido, uma comunicação participativa e que empodere os colaboradores é uma comunicação que lhes permite ter feedback e independência. Numa cultura em que os *inputs* dos colaboradores são desejados e valorizados, e em que a liderança confia e comunica com os mesmos, estes ganham confiança, encontram-se satisfeitos com o trabalho e são mais produtivos (Elnaga & Imran, 2014; Brandão, 2018; Shen & Jiang, 2021).

De facto, de acordo com Brandão (2018), o desenvolvimento da comunicação interna é essencial para a excelência de qualquer organização, tendo de ser desenvolvida de forma estratégica com vista a envolver e valorizar os colaboradores. Para isto, vários fatores como a promoção do carácter da organização, a construção de uma proposta de trabalho com significado; fomentar relações interpessoais e gerar emoções positivas, são necessários.

Então, a abordagem estratégica à comunicação interna é de maior relevância no que concerne o contexto organizacional, na medida em que permite a valorização das suas pessoas e a construção de relações positivas, aumentando os seus níveis de envolvimento e fomentando sentimentos de pertença no interior da organização, contribuindo, assim, para o bom funcionamento e excelência da função organizacional (Brandão, 2018; Barreto & Meirinhos, 2018; Men & Yue, 2019; Yue et al., 2024)

## 2.4. A Comunicação Interna enquanto geradora de bem-estar organizacional

Como analisado nos subcapítulos anteriores, uma comunicação interna estratégica e humanizada visa, sobretudo, à valorização dos colaboradores dentro de uma dada organização, bem como à potencialidade de relações interpessoais positivas, coesão e participação ativa de todos no projeto organizacional (Grunig, 2006; Brandão, 2018; Lee & Kim, 2021; Yue et al., 2024).

O ambiente atual das organizações é acelerado, e a necessidade de aprendizagem contínua, de utilização de tecnologias e uma redução de interações com pessoas estão a causar altos níveis de stress nos colaboradores (Zwetsloot & Pot, 2004). Em combinação com isto, as equipas são cada vez mais diversas e complexas, compostas, pela primeira vez na história, por cinco gerações diferentes: os tradicionalistas (1925-1945), os *baby boomers* (1946-1964), a geração X (1965-1980), os *millenials* (1981-2000) e a geração Z (2001-2020). Nos atuais ambientes organizacionais em que as mudanças são rápidas e constantes, é da máxima importância ter colaboradores motivados e felizes, que sejam capazes de superar de forma rápida e eficaz os novos desafios, com motivação e alta performance (Salanova et al., 2012; Meireles & Araújo, 2012; Raya & Panneerselvam, 2013; Smith & Holden, 2016; Wuersch, Neher & Peter, 2023; Yue et al., 2024).

A atividade laboral ocupa, deste modo, grande parte da vida dos indivíduos, e é através dela que estes conseguem atingir maior parte das suas necessidades, desde económicas a psicossociais. Neste sentido, da mesma forma que é possível enaltecer o trabalho enquanto um potenciador de bem-estar, torna-se, também, fácil compreender os impactos negativos que um ambiente laboral pode ter nos indivíduos (Raya & Panneerselvam, 2013; Ford et al., 2018). Neste contexto, cada vez mais os colaboradores procuram uma relação com o trabalho que transcende o plano laboral, sendo que o local de trabalho contemporâneo é visto como um ambiente sociocultural complexo, onde os valores humanos têm um papel crucial, ultrapassando a visão de um local de trabalho tradicional, puramente instrumental, onde se realizam transações económicas: os colaboradores precisam de identificação, pertença, comunidade (Chiavenato, 1999; Baumruk, 2004; Meireles & Araújo, 2012; Barreto & Meirinhos, 2018; Magalhães, 2020; Sode, Chenji & Vijayaraghavan, 2024).

Assim, a comunicação interna, empregada de forma estratégica e humanizada, pretende ser um veículo para o bem-estar dos colaboradores, no interior de uma organização (Barreto & Meirinhos, 2018; Brandão, 2018; Mateus, 2022; Yue et al., 2024).

O bem-estar geral dos indivíduos pode ser assim caracterizado de forma hedónica ou eudemónica. O primeiro caso refere-se, maioritariamente, a emoções e estados de espírito positivos, como a felicidade, prazer, companheirismo, e satisfação geral com a vida, remontando a noções de Aristóteles, que definiu o “florescimento humano” como um sinónimo de bem-estar, felicidade, crescimento, vida boa ou autorrealização. Este conceito de bem-estar pode referir-se, também, a um “bem-estar subjetivo”, já que se trata de uma avaliação ou julgamento que o próprio indivíduo faz da sua vida (Tov, 2018). Por outro lado, o bem-estar eudemónico, também referido por “bem-estar psicológico”, parte do princípio de que há certas necessidades que um indivíduo precisa de ver concretizadas para “estar bem”. Ryff (1989) postulou um dos primeiros modelos de bem-estar psicológico, composto por seis indicadores de bem-estar num indivíduo. São eles a *autoaceitação*, onde o indivíduo tem uma atitude positiva em relação a si mesmo; o *crescimento pessoal*, aceitando novos desafios com vista ao seu desenvolvimento; *propósito na vida*, ao ter metas e objetivos específicos; *relações positivas* com os demais, ao ser capaz de se relacionar e confiar nos outros; *domínio do ambiente*, sabendo gerir o stress e aproveitar oportunidades; e *autonomia*, tendo a capacidade de ser guiado por padrões internos. O bem-estar psicológico refere-se, então, a uma visão da vida mais filosófica, aludindo a sentimentos de propósito e de concretização de objetivos alinhados com os valores e identidade dos indivíduos (Ryff, 1989; Tov, 2018; Monaci, 2020; Qin & Men, 2023).

Apesar de distintas, a literatura combina estes dois tipos de bem-estar num só modelo (Tov, 2018). Mais precisamente, o bem-estar não é uma fórmula estanque, mas sim um constructo de variáveis que compõem um caminho. Da teoria da motivação humana de Maslow (1943), conseguimos retirar, por exemplo, as necessidades de segurança, amor e pertença, de estima e de autorrealização: todos os indivíduos são motivados por estas necessidades, com pesos diferentes para cada situação particular. Querem sentir-se seguros e não em risco nos seus contextos, sentirem-se parte de algo e forjarem relações, serem respeitados e considerados e, em especial, sentirem o seu potencial concretizado. Em concordância com estas noções,

também o construto PERMA de Seligman (2011), aponta as emoções positivas, o *engagement*, significado, relações positivas e realização para a concretização do bem-estar dos indivíduos. Assim, um indivíduo tem - ou pode ter - motivações, resiliência e dedicação intrínsecas do seu foro pessoal, mas o crescimento pessoal pleno envolve a realização de uma vida com propósito, isto é, uma vida experienciada como um todo significativo através do envolvimento em todas as esferas da vida do indivíduo, incluindo no trabalho, onde essas características pessoais devem ser fomentadas, trabalhadas e estimuladas (Neiva Santos de Oliveira, 2018; Monaci, 2020).

Mitson et al. (2024) referem que, no contexto organizacional, o bem-estar dos colaboradores diz respeito aos sentimentos gerais associados aos estados afetivo e de procura de propósito associados ao trabalho. Já Ford et al. (2018:415) descrevem o bem-estar relacionado com o trabalho enquanto um sumário das avaliações que os indivíduos fazem do seu trabalho e dos estados emocionais que experienciam em relação ao mesmo. Deste modo, o bem-estar no contexto laboral pode ser definido enquanto um estado afetivo e emocional dos indivíduos em relação a si próprios e ao trabalho que desempenham (van Dierendonck et al., 2004; Robertson & Flint-Taylor, 2009). Por outro lado, a teoria de autodeterminação defende que os indivíduos estão motivados e experienciam bem-estar caso tenham três necessidades básicas satisfeitas: a necessidade para autonomia, de competência e de relacionamento (Ryan & Deci, 2000). Ford et al. (2018) referem, ainda, que as contribuições do trabalho para o bem-estar dos colaboradores são e podem ser feitas através de dois grandes pilares: a satisfação com o trabalho e as experiências emocionais que têm no mesmo.

A satisfação com o trabalho é definida como um estado emocional prazeroso que resulta da avaliação do trabalho, como uma reação afetiva ao trabalho, e como uma atitude em relação ao trabalho, que pode resultar do ambiente de trabalho (colegas simpáticos e liderança solidária) ou, então, do tipo de trabalho praticado (Elnaga & Imran, 2014). Como referem Ryan & Deci (2000:69): “a motivação produz”. Por esse motivo, é importante a existência de um trabalho que seja interessante, estimulante e enriquecedor para conseguir ter colaboradores satisfeitos e motivados (Ford et al., 2018). O modelo de Hackman & Oldham (1976) denota cinco características do trabalho que potencia a motivação e satisfação dos colaboradores: i) autonomia, tendo a liberdade sobre o que fazer e como o fazer; ii)

diversidade de skills, ao ter a oportunidade de fazer tarefas distintas com capacidades diferentes; iii) importância da tarefa, ao poder desenvolver tarefas com significado e importância; iv) identidade da tarefa, ao poder criar e ter propriedade sobre a tarefa; e v) feedback, sobre a tarefa/produto ou através dos supervisores. Quando apresentam índices elevados de satisfação com o trabalho, os colaboradores encontram-se envolvidos, e o seu *engagement*, enquanto um “estado mental positivo, satisfatório, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” é potenciado (Schaufeli et al., 2002:74).

O modelo JD-R (*Job Demands-Resources*) de Demerouti et al. (2001) também é explicativo no que concerne à satisfação com o trabalho, já que um equilíbrio positivo entre exigências e recursos de trabalho - como, por exemplo, um volume intenso de trabalho, emparelhado com apoio dos colegas, ou a pressão combinada com uma falta de reconhecimento por parte dos superiores - podem contribuir para a satisfação ou insatisfação com o trabalho em si e com o ambiente da organização no geral. Também Salanova et al. (2012) referem que os recursos de trabalho podem ter a ver com as tarefas em si – e com clareza de comunicação, autonomia e feedback - ou com as relações interpessoais, com as pessoas com e para quem trabalham.

Ainda que possam ser menos imediatamente ligadas ao bem-estar no trabalho - em comparação com as tarefas e responsabilidades laborais em si -, as experiências emocionais que os colaboradores vivem no trabalho, são igualmente importantes para o seu bem-estar dentro de uma organização. Sendo que as suas vidas pessoais e profissionais são interdependentes, o contexto social em que o trabalho ocorre é de extrema importância para o bem-estar dos colaboradores, relacionando-se ao apoio que recebem de terceiros e da organização, pela justiça e respeito com que percebem serem tratados, e com as qualidades da liderança na organização (Meireles & Araújo, 2012; Cunha et al., 2016; Ford et al., 2018; Men & Yue, 2019; Qin & Men, 2023).

Raya & Panneerselvam (2013) destacam quatro fatores essenciais para as organizações saudáveis: liderança, cultura, qualidade do trabalho e práticas de recursos humanos. A responsabilidade pelo sucesso dos sistemas de comunicação está nas mãos da liderança das organizações, e a comunicação é precisamente o atributo fundamental da liderança, sendo o

elemento central, definidor e constitutivo da função (Carrière & Bourque, 2009; Lee & Kim, 2021). Assim, como já refletido, a liderança numa organização saudável deve ser transformacional (Burns, 1978), de modo a inspirar, motivar e mover os colaboradores até a um ponto de extrema identificação e relação com a organização, sua missão e valores para que, em conjunto, possam atingir metas partilhadas. A comunicação interna sustenta e garante a eficácia organizacional, já que contribui para relações internas positivas, ao ser facilitadora de comunicação entre liderança e colaboradores (Welch, 2012). Neste tipo de gestão, participativa e motivacional, os colaboradores sentem a sua importância na organização e são responsabilizados, vinculando-se e tornando-se mais envolvidos na organização, significando a sua experiência e propósitos pessoais através da própria organização (Kahn, 1990; Baumruk, 2004; Barreto & Meirinhos, 2018; Brandão, 2018; Ruão et al., 2022).

Para além da liderança transformacional, também a perceção do suporte organizacional e uma comunicação aberta com os líderes é relevante para o bem-estar dos colaboradores numa organização (Cunha & Rego, 2005). Relativamente à perceção do suporte organizacional, o suporte organizacional percecionado de Saks (2022) considera a perceção que os colaboradores têm do suporte que a organização lhes dá, tendo muito a ver com o *engagement* dos colaboradores, na medida em que quando acreditam que a organização se preocupa com as suas necessidades, opiniões e bem-estar, são mais prováveis de retribuírem essa preocupação por recursos semelhantes, como níveis maiores de envolvimento, interesse e responsabilidade. Assim, os líderes devem preocupar-se com a identificação e satisfação das necessidades dos seus colaboradores, de modo a criar ambientes que os motivem e lhes confirmem reconhecimento, sendo que este tipo de ambiente é benéfico tanto para a organização, como para o colaborador (Cunha et al. 2016; Smith & Holden, 2016; Guest, 2017; Saks, 2022).

No que toca a uma comunicação aberta e transparente com os líderes da organização, a todos os níveis da mesma, ter acesso e contacto direto com a chefia de topo contribui para sentimentos de comunidade e pertença: os colaboradores querem ver e falar com os seus líderes. Quando os colaboradores obtêm a informação diretamente do ‘topo’ da organização,

isso fá-los sentir-se importantes, considerados, informados e ao corrente da situação (White, Vanc & Stafford, 2010).

Para além destas funções fundamentais da liderança em ferramentas de reconhecimento e feedback aos colaboradores, também tem de se assegurar que proporciona os recursos necessários para garantir a sua satisfação com o trabalho. A satisfação com o trabalho é um indicador clássico do bem-estar nas organizações e, como revisto, tem um grande impacto no bem-estar individual nas organizações, podendo ter a ver com a tarefa em si ou com o ambiente organizacional (Hackman & Oldham, 1976; Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2012; Elnaga & Imran, 2014). Neste sentido, a liderança deve equilibrar os recursos e as tarefas, ao proporcionar feedback, autonomia e capacitação aos colaboradores. As organizações devem aumentar o conhecimento e as competências do colaborador aumentando, desta forma, as suas capacidades de decisão e resolução de problemas, através de formações ou workshops. Devem, também, conferir-lhe altos graus de autonomia e acompanhar o desempenho com reconhecimento - psicológico ou monetário - para que, desta forma, os colaboradores que se encontram mais comprometidos com a organização e se empenham no seu crescimento, sejam reconhecidos e desenvolvam confiança na organização e sua liderança (Elnaga & Imran, 2014).

A liderança deve, assim, integrar estrategicamente o bem-estar dos seus colaboradores nos objetivos de negócio, reforçá-lo através de práticas estabelecidas de apoio, através de uma cultura de aprendizagem, qualidade de trabalho saudável e práticas de gestão de recursos humanos humanizadas. Desta forma, a liderança tem um grande impacto no bem-estar dos colaboradores, e comportamentos caracterizados por confiança, reconhecimento e feedback têm um impacto muito positivo nos mesmos (van Dierendonch et al., 2004; Raya & Panneerselvam, 2013).

Adicionalmente a isso, a teoria da autodeterminação prevê a necessidade de relacionamento como essencial, referindo-se à necessidade dos indivíduos de se conectarem com os outros, pertencerem a um grupo e desenvolverem relações próximas (van den Broeck et al., 2016). Como revisto, uma das principais funções da comunicação interna é gerar comunidades

dentro das organizações e fomentarem nos colaboradores um forte sentimento de pertença e identificação com a mesma (Shen & Jiang, 2021).

Nas já revistas Teoria da Motivação de Maslow (1943) e no construto de Seligman (2011:42), que afirma que “*very little that is positive is solitary*”, podemos denotar que é absolutamente essencial para o ser humano sentir-se parte de algo e de partilhar os seus momentos com alguém. Men & Yue (2019) destacam, no mesmo sentido, que as relações positivas no local de trabalho e uma forte cultura emocional levam a graus elevados de bem-estar e *engagement* dos colaboradores, e à sua satisfação no trabalho.

Como já mencionado, a grande responsabilidade pelo fomento de práticas positivas e de uma cultura emocional nas organizações, é da comunicação interna e da liderança que a apoia, que se deve guiar através de uma comunicação aberta, empatia, respeito, justiça, promovendo uma cultura de confiança e gratidão (Men & Yue, 2019). Numa cultura organizacional com estas características, de respeito, cuidado e empatia, é possível aplicar a teoria da troca social (*social exchange theory*) na medida em que os colaboradores, neste contexto de perceção de apoio, benefícios ou recursos de trabalho positivos, são mais prováveis de terem um olhar positivo sobre a organização e relações que nelas forjam, reciprocando e investindo a sua energia e recursos para “compensar” os benefícios que lhes são dados, por exemplo, ao apresentarem níveis de desempenho muito positivos. Por outro lado, tratamento injusto e falta de respeito ou consideração pela comunidade enfraquecem e destroem a confiança dos colaboradores na mesma (Salanova et al., 2021; Melé, 2023).

Neste sentido, quando existe comunicação positiva no trabalho, apoio dos colegas, sentimento de companheirismo e camaradagem, e relações próximas e fortes entre colegas, os colaboradores sentem que não estão sozinhos. Ou seja, sentem-se parte de uma comunidade e experienciam situações de partilha e relacionamento, acabando, também, por apresentarem atitudes mais positivas em relação ao trabalho, reduzindo, inclusivamente, a rotatividade de funcionários na organização (Bakker & Shaufeli, 2008; Smith & Holden, 2016; Barreto & Meirinhos, 2018; Qin & Men, 2023).

Bakker e Schaufeli (2008:147) referem que “o foco das organizações modernas é a gestão do capital humano”. Isto acontece porque, cada vez mais, as organizações esperam que o seu colaborador seja envolvido e comprometido com o seu papel intraorganizacional da forma mais holística possível. Por outro lado, também os colaboradores, cada vez mais, esperam retirar capital psicológico da sua atividade laboral, como pertença, realização, e relações positivas, e não apenas capital financeiro. Neste sentido, o bem-estar e saúde (física e mental) dos colaboradores tem ganho cada vez mais valor estratégico, sendo iniciativas que tenham a concretização positiva destas dimensões em vista consideradas ‘investimentos’ ao invés de ‘custos’ (Zwetsloot & Pot, 2004).

Assim, para Smith & Holden (2016), o bem-estar organizacional pode ser fomentado a partir de três vertentes distintas: i) relações entre líderes-colaboradores; ii) estratégias relacionadas com o *engagement* dos colaboradores; e iii) políticas específicas para o bem-estar organizacional. Para além da óbvia ligação entre bem-estar e *outcomes* positivos para as organizações, uma cultura de bem-estar organizacional também contribui para o bem-estar pessoal dos colaboradores, podendo resultar em benefícios físicos, como menor risco de doenças cardíacas e diabetes, e mentais, como prevenção de depressão e ansiedade, já que um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é eficaz para reduzir stress e problemas de saúde física e mental (Ford et al., 2018).

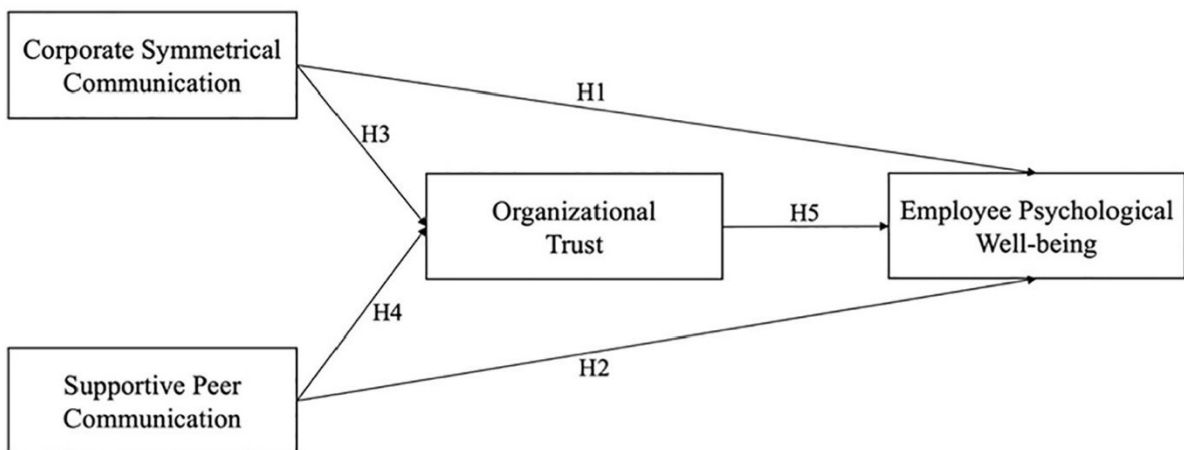
Em suma, uma organização moderna, que segue as tendências, tem de ser capaz de proporcionar estes elementos aos seus colaboradores, potenciar os seus pontos fortes e ajudá-los a florescer (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Dentro da organização, é, então, responsabilidade da comunicação interna assegurar este papel, sendo estrategicamente utilizada para promover o capital humano, com vista à promoção do bem-estar através da disseminação de informação, auscultação das preocupações dos colaboradores, fortalecimento do sentimento de propósito e promoção de emoções positivas (Barreto & Meirinhos, 2018; Qin & Men, 2023).

Neste sentido, existe uma clara ligação entre uma comunicação interna estratégica e humanizada e o bem-estar dos colaboradores numa organização. Como revisto, vários autores forjaram e estudaram este elo, numa tentativa de compreender como gerar bem-estar

dentro das organizações, sendo que não existem muitos modelos que concebam as duas dimensões de forma integrada.

A título de exemplo, Qin & Men (2023) apresentam um modelo (figura 1) que liga as variáveis de comunicação corporativa simétrica e de comunicação positiva e de apoio entre colaboradores, associando a sua boa performance a níveis de confiança organizacional que, por sua vez, se traduzem no bem-estar psicológico dos colaboradores. Neste sentido, a comunicação corporativa simétrica refere-se a uma comunicação interna onde os colaboradores são ouvidos, e o feedback é a palavra de ordem: é caracterizada pela reciprocidade, abertura, confiança, comunicação bidirecional e participação dos colaboradores (Qin & Men, 2023). Relativamente à comunicação positiva de apoio entre colegas, constitui-se enquanto a troca de informação, construção de relações afetivas, de entreajuda e solidariedade, de criação de afinidade e apoio emocional, que ocorre entre colegas de trabalho e organização.

**Figura 1: Modelo comunicação corporativa simétrica**



Fonte: Qin & Men (2023)

Já Salanova et al. (2012) desenvolveram o HEalthy and Resilient Organizational Model (HERO), ou o modelo das organizações saudáveis e resilientes. Este modelo (figura 2)

parte do pressuposto que uma HERO é uma organização que equilibra três componentes essenciais e interrelacionadas: práticas e recursos organizacionais saudáveis (autonomia, feedback, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho); colaboradores saudáveis (com altos níveis de *engagement* e confiança) e resultados organizacionais saudáveis (performance, compromisso e resultados). Salanova et al. (2012), em concordância com o modelo JD-R de Demerouti (2001) e o modelo das características de trabalho de Hackman & Oldman (1976), acreditam que os recursos e práticas organizacionais são proeminentes para a satisfação dos colaboradores no trabalho, quer a nível da tarefa, como das relações interpessoais. O modelo HERO propõe, assim, que as organizações deem suporte aos seus colaboradores através de uma liderança positiva, com práticas justas, recursos de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Estas práticas positivas e saudáveis têm resultados, já que os colaboradores se tornam, também eles, mais satisfeitos no trabalho, ao estarem mais envolvidos com graus superiores de *engagement*, apresentarem menos probabilidade de *burnout* e melhorando a sua performance, numa cultura organizacional que preze o bem-estar, a colaboração e o crescimento contínuo (Salanova et al., 2012).

**Figura 2: O modelo HERO**



Fonte: Salanova et al. (2012)

Já Romero-Rodriguez & Castillo-Abdul (2024) conduziram uma revisão de literatura e meta-análise relativamente ao uso de estratégias de gestão de felicidade (*happiness management*) em comunicação interna, com o grande objetivo de extrair construtos teóricos de dimensões e indicadores para o desenvolvimento de um guia para aplicação, validado por um painel de especialistas de comunicação interna, recursos humanos, gestão e psicologia organizacional. Para os autores, a perspetiva de gestão de felicidade tem a ver com a criação de um ambiente de trabalho positivo, focado na satisfação dos seus membros, na sua criatividade e inovação, que promova o valor das relações, mas também mecanismos como a comunicação simétrica, estilos de liderança positivos ou apoio psicológico aos colaboradores.

Neste sentido, consideram que a perspetiva de gestão da felicidade envolve o apoio da psicologia positiva dos colaboradores a partir de três macro dimensões: i) a construção ativa de um ambiente de trabalho saudável e de bem-estar; ii) a formação da personalidade positiva dos colaboradores; e iii) a experiência emocional ativa durante o dia de trabalho (Romero-Rodriguez & Castillo-Abdul, 2024:12). Estas dimensões de bem-estar, à luz da visão integrada das duas perspetivas, correspondem, portanto, a dimensões de comunicação interna como as atitudes do líder (no que toca à construção ativa de um ambiente de trabalho saudável e de bem-estar), a relação entre colaborador-organização (relativamente à formação da personalidade positiva dos colaboradores) e os meios de comunicação e plataformas (na dimensão da experiência emocional ativa durante o dia de trabalho), entre outras. Desta forma, a integração da gestão de felicidade na gestão da comunicação interna permite melhorar o bem-estar dos colaboradores, promovendo o seu envolvimento e satisfação, bem como a sua performance e subsequente eficácia organizacional (Romero-Rodriguez & Castillo-Abdul, 2024:21).

Assim, é possível apontar a comunicação interna estratégica e humanizada, como um tipo de comunicação corporativa que faz por cumprir e concretizar o bem-estar no interior de uma organização, ao valorizar os colaboradores, potenciar os seus níveis de envolvimento e reforçar as relações interpessoais. Esta sinergia mostra-se positiva tanto para o bem-estar individual dos colaboradores como para a organização, já que as organizações *people-centric* são organizações saudáveis, responsáveis e as mais criativas, eficazes, ganhando uma boa reputação junto dos seus públicos - internos e externos, constituindo uma vantagem

competitiva para a organização, já que colaboradores motivados e envolvidos, são os melhores embaixadores de uma organização (Kunsch, 2016; McKie & Sriramesh, 2017; Ewing et al., 2019; Dhingra et al., 2021).

Neste sentido, uma organização humana constitui-se enquanto uma organização com práticas de comunicação interna estratégicas, humanizadas e virtuosas, características associada às organizações que têm como prioridade o bem-estar e qualidade de vida dos seus trabalhadores (Brandão, 2018). De acordo com Chiavenato (1999:10), a qualidade de vida no trabalho é um conceito referente à experiência laboral, envolvendo a liberdade, o ambiente e segurança no trabalho e o nível de significado e propósito das suas tarefas. A atenção a estes parâmetros através do emprego de uma comunicação interna estratégica permite construir e desenhar um local de trabalho agradável, encorajador e positivo, que fomenta sentimentos e emoções positivas nos colaboradores - como orgulho, identificação e pertença -, e satisfaz as suas necessidades individuais - como a procura de propósito -, concretizando, assim, o seu bem-estar (Chiavenato, 1999; Smith & Holden, 2016; Brandão, 2018; Barreto & Meirinhos, 2018; Men & Yue, 2019; Ghorbanzadeh et al., 2023; Mitson et al., 2024).

## Capítulo III: Metodologia

### 3.1. Problemática em estudo e objetivos em investigação

De acordo com Quivy & Campenhoudt (1992), existem sete etapas fundamentais para uma investigação: i) a definição de uma pergunta de partida; ii) a exploração dos dados, através de leituras e entrevistas exploratórias; iii) a definição de uma problemática que oriente o estudo; iv) a construção do modelo de análise para analisar os dados recolhidos; v) a observação dos dados recolhidos; vi) a análise dos mesmos e, por fim, vii) as conclusões finais.

Também segundo Quivy & Campenhoudt (1992), elaborar uma problemática equivale à definição de três elementos simultâneos: i) o que queremos explicar; ii) aquilo com que o relacionaremos e iii) o tipo de relação entre os dois elementos. No estudo em questão, o que está em causa é a comunicação interna, e o papel que esta função estratégica tem no bem-estar dos colaboradores de uma determinada organização. De acordo com Bell (2010), é através da problemática que é possível criar um mapa da pesquisa, dando-nos ideias sobre como estruturar a nossa investigação. Neste sentido, durante a investigação, vamos compreender o papel e responsabilidades da comunicação interna, as suas ramificações, e o papel que tem na geração de bem-estar, segurança e satisfação dos colaboradores da organização.

Neste sentido, o objetivo central da investigação é, portanto, compreender o modo através do qual a comunicação interna da organização em estudo gera bem-estar nos colaboradores que nela integram. Para compreender a problemática e responder ao objetivo central do estudo, são definidos quatro objetivos e linhas de orientação para a investigação:

- 1) Identificar e compreender as práticas de comunicação interna da organização em estudo;
- 2) Compreender como a comunicação interna impacta a construção de um ambiente de trabalho saudável e positivo;

- 3) Investigar como a comunicação interna contribui para a formação da personalidade positiva dos colaboradores;
- 4) Perceber a influência da comunicação interna na experiência emocional dos colaboradores no trabalho.

### **3.2. Estratégica metodológica**

Para todos os estudos, é necessária a delimitação de uma estratégia metodológica que vise explicar o modo através do qual a investigação será conduzida, sendo esta estratégia responsável por ajudar a resolver a problemática de estudo.

Uma metodologia mista é, como referem Greene et al. (1989:256), a combinação de “pelo menos um método quantitativo (concebido para recolher números) e um método qualitativo (projetado para recolher palavras)”, ou seja, situa-se entre estas duas abordagens investigativas, ao utilizar elementos de ambas (Creswell, 2009).

No presente estudo, será, então, utilizada uma metodologia mista, sendo realizada a recolha de dados tanto a nível qualitativo como quantitativo, de modo a robustecer o estudo, já que um método pode complementar as lacunas deixadas pelo outro ou reduzir as falhas que a utilização de um só método pudesse trazer (Patton, 2002; Bryman, 2012). Assim, verifica-se a utilização de métodos qualitativos e quantitativos nesta investigação:

i) *método qualitativo*: realização de duas entrevistas semiestruturadas a responsáveis da organização em estudo para a recolha de dados exploratórios, correspondendo ao objetivo 1 do estudo, identificar e compreender as práticas de comunicação interna da organização em estudo;

ii) *método quantitativo*: realização de um inquérito por questionário, realizado transversalmente a todos os colaboradores da organização, para a recolha de dados primários, correspondendo aos objetivos 2, 3 e 4 do estudo: compreender como a comunicação interna impacta a construção de um ambiente de trabalho saudável e positivo (objetivo 2); investigar como a comunicação interna contribui para a formação da personalidade positiva dos

colaboradores (objetivo 3); e perceber a influência da comunicação interna na experiência emocional dos colaboradores no trabalho (objetivo 4).

Creswell (2009) aconselha, ainda, que a recolha de dados seja iniciada pelas entrevistas qualitativas e, após as mesmas, prosseguir para o método quantitativo, com a realização dos inquéritos por questionário. A recomendação foi seguida, e as entrevistas exploratórias semiestruturadas aos intervenientes constituíram a primeira fase da recolha de dados, ajudando, como previam Quivy & Campenhoudt (1992) a obter pistas e ideias de trabalho que pudessem auxiliar a realização do inquérito por questionário.

Assim, ao combinar a parte qualitativa - entrevistas exploratórias - com a parte quantitativa - inquéritos por questionário, o estudo será robustecido, já que a combinação das duas abordagens é mais forte e completa do que o estudo de apenas uma das dimensões de forma isolada (Creswell & Plano Clark, 2007; Creswell, 2009). Deste modo, pretende-se a utilização de uma metodologia mista para fazer a triangulação entre a revisão de literatura, as entrevistas qualitativas e os inquéritos por questionário, de modo a chegar a conclusões e respostas (Patton, 2002).

### **3.2.1. Dados exploratórios**

Na maioria das investigações, a recolha da parte exploratória constitui a primeira fase da recolha de dados (Gil, 1989). Os dados exploratórios numa investigação são da máxima importância, na medida em que são eles que nos permitem familiarizar com o tópico em estudo e explorar o tema escolhido em profundidade (Singh, 2007).

As entrevistas exploratórias, segundo Quivy & Campenhoudt (1992:69): “contribuem para descobrir os aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação das leituras” e são “forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes procura recolher dados e outra se apresenta como fonte de informação” (Gil, 1989:109).

As entrevistas têm, assim, como algumas vantagens a obtenção de dados em profundidade, a flexibilidade da sua forma, a obtenção de pistas não-verbais como a linguagem corporal, o tom de voz e o ênfase dado às respostas. Da mesma forma, pode ter desvantagens, como a

falta de compreensão das perguntas, respostas falsas, influência de opiniões pessoais e falta de motivação do entrevistado (Gil, 1989).

Nesta recolha de dados exploratórias, foram seguidas as recomendações de Quivy & Campenhoudt (1992) e Gil (1989), que urgem a necessidade de entrevistar intervenientes diretos na área de estudo, guiar as entrevistas de forma aberta e flexível e gravá-las para posterior análise, com o consentimento do entrevistado. Os autores referem que uma das categorias de interlocutores úteis para realizar entrevistas são as “testemunhas privilegiadas”, isto é, “pessoas que, pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema” (Quivy & Campenhoudt, 1992:71). Ainda que seja útil e informação privilegiada, os autores alertam para a necessidade de espírito crítico ao conduzir uma entrevista a um público diretamente envolvido no problema, já que a sua falta de distância pode implicar níveis maiores de parcialidade.

Para além disso, relativamente à necessidade de guiar as entrevistas num ambiente aberto, seguro e flexível, Quincy & Campenhoudt (1992) referem que em investigação social, as entrevistas exploratórias devem ser, preferencialmente, não estruturadas, tendo como objetivo obter o máximo de informação possível do entrevistado, que vê abertura para falar livremente e com confiança das suas vivências e perceções em relação ao problema. Como Gil (1989) refere, as entrevistas semiestruturadas só se devem distinguir de uma simples conversa pelo propósito de recolha de dados. Assim sendo, para as entrevistas exploratórias, a abordagem adotada foi ao encontro das visões de Quivy & Camenhoudt (1992), que afirmam que as intervenções devem ser formuladas da forma mais aberta possível.

Deste modo, na presente investigação, como mencionado, os dados exploratórios foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas a dois responsáveis pela área da comunicação interna que, na organização em estudo, é dividida entre duas equipas. Neste sentido, foram conduzidas duas entrevistas exploratórias semiestruturadas no dia 05.03.2025: a primeira à Diretora A, responsável de Recursos Humanos, e a segunda ao Diretor B, responsável de Comunicação e Marketing. Procurou-se compreender, maioritariamente, quais as práticas de comunicação interna no interior desta organização do setor industrial, qual o papel que esta função ocupa na vida da organização, quais os maiores

desafios que encontram e como, na opinião dos intervenientes, a comunicação interna pode ser ligada e causadora de bem-estar nos seus colaboradores.

Deste modo, através das entrevistas exploratórias, foi possível definir pistas adicionais de trabalho e, principalmente, o cumprimento do primeiro objetivo do estudo: identificar e compreender as práticas de comunicação interna da organização objeto de estudo.

### **3.2.2. Dados primários**

As pesquisas de dados primários “caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (Gil, 1989:55). Como refere Grates (2020), a comunicação interna, como qualquer outra função organizacional, deve ser fundamentada, guiada e medida. Assim, neste estudo, a abordagem quantitativa à função da comunicação interna permitir-nos-á a obtenção de *insights* valiosos, na medida em que existe acesso direto aos colaboradores e suas perceções e sentimentos em relação à comunicação interna desta organização.

Gil (1989:122) aponta como principais vantagens dos inquéritos por questionário: i) a sua transversalidade, atingindo um grande número de pessoas; ii) baixos custos económicos; iii) a garantia do anonimato das respostas; iv) flexibilidade, permitindo que as pessoas respondam no momento que julgarem mais conveniente e v) proteção dos inquiridos da influência das opiniões e aspeto pessoal do entrevistador.

O questionário (que pode ser consultado em pleno no anexo C) inicia-se com uma pequena introdução, que explica o propósito do estudo e garante o anonimato de todas as respostas. É deixado, ainda, o contacto da investigadora, a consultar em caso de perguntas adicionais que possam surgir. De seguida, na primeira secção do questionário, são recolhidos os dados de caracterização do inquirido - género, idade, antiguidade na organização, escolaridade, local de trabalho e categoria profissional.

Nas seguintes secções, iniciam-se as questões específicas sobre comunicação interna e bem-estar que, como referido, pretendem fazer cumprir os objetivos 2, 3 e 4 do estudo: compreender como a comunicação interna impacta a construção de um ambiente de trabalho

saudável e positivo (objetivo 2); investigar como a comunicação interna contribui para a formação da personalidade positiva dos colaboradores (objetivo 3); e perceber a influência da comunicação interna na experiência emocional dos colaboradores no trabalho (objetivo 4).

As questões realizadas seguiram um formato fechado, o formato mais comumente utilizado nas pesquisas sociais, já que as respostas conseguem ser mais facilmente processadas e analisadas, ainda que possam cair no erro de não garantir todas as alternativas possíveis (Gil, 1989). Para colmatar esta questão, o inquérito foi composto por questões fechadas e questões que empregam a Escala de Likert, de forma a medir a concordância dos inquiridos sobre os temas em estudo, lida da esquerda para a direita e classificada de 1 a 5, onde: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente.

Testar o questionário antes de o partilhar é fulcral para a investigação (Singh, 2007). Deste modo, antes da partilha generalizada e transversal do questionário para a organização, este foi testado a uma amostra de 5 pessoas, de modo a garantir a sua validade, precisão e clareza (Gil, 1989).

### **3.3. Modelo metodológico e Questão de Investigação**

Como referido ao longo deste estudo, o grande objetivo desta investigação é, então, compreender o contributo que a comunicação interna tem para a geração de bem-estar dos colaboradores da organização considerada. Aquando da construção de um inquérito por questionário, é necessária a fundamentação das perguntas realizadas num modelo de avaliação ou em vários modelos, concebendo, assim, um constructo metodológico. Ainda que esta última opção seja tradicionalmente a mais escolhida para investigações deste carácter, era prioridade desta investigação a escolha de um modelo recente que olhasse para as dimensões da comunicação interna e do bem-estar de forma integrada e combinada, ao invés da escolha de elementos de vários modelos.

Neste sentido, para a construção do presente inquérito por questionário, optou-se pelo modelo de Romero-Rodriguez & Castillo-Abdul (2024). Como revisto, este modelo concebe

a comunicação interna a partir da lente da gestão de felicidade (*happiness management*), que os autores consideram uma perspectiva que promove o bem-estar dos colaboradores e a sua satisfação, melhorando a performance e garantindo a eficácia organizacional.

Deste modo, este modelo considera as dimensões de bem-estar e *happiness management* integradas com a comunicação interna e, neste sentido, define três macro-dimensões de gestão de felicidade, às quais correspondem três variáveis de comunicação interna. Assim:

**Figura 3: Guia de desenvolvimento de comunicação interna integrada com perspectivas de gestão de felicidade**

Dimensões de bem-estar	Variáveis de comunicação interna
Construção ativa de um ambiente de trabalho saudável e de bem-estar	Atitudes da liderança
	Clima e políticas de comunicação
	Ambiente organizacional e estruturas
Formação da personalidade positiva dos colaboradores	Comunicação entre pares e comunicação informal
	Cultura organizacional e perspectiva de negócio
	Relação colaborador-organização
Experiência emocional ativa durante o dia de trabalho	Meios de comunicação e plataformas
	Feedback e reconhecimento
	Atitudes do colaborador

Fonte: Adaptado de Romero-Rodriguez & Castillo-Abdul (2024)

*Construção ativa de um ambiente de trabalho saudável e de bem-estar*

Esta dimensão foca-se na criação de um ambiente organizacional positivo, que promova políticas de comunicação eficazes, uma liderança participativa, solidária e justa, e um clima organizacional favorável. Neste sentido, esta primeira dimensão é configurada por três variáveis de comunicação interna: i) atitudes da liderança; ii) clima e políticas de comunicação e iii) ambiente organizacional e estruturas.

#### i) Atitudes da liderança (atitudes do líder, empregador ou supervisor)

Esta variável refere-se ao conjunto de comportamentos, práticas e atitudes adotadas pelos líderes, que podem influenciar positivamente o ambiente de trabalho, comunicação e envolvimento dos colaboradores. Engloba questões como a liderança transformacional e outros estilos de liderança que inspiram e motivam os colaboradores e a receptividade em ouvir e comunicar ativa e empaticamente com os colaboradores, o que afeta diretamente a sua satisfação e confiança perante os superiores. Para garantir uma comunicação eficaz, a comunicação deve ser assertiva, simétrica e bidirecional, permitindo trocas de ideias claras e diretas entre liderança e colaboradores, permitindo chegar-se a consensos mútuos. Ademais, para contribuir para relações positivas e satisfação dos colaboradores, a liderança deve ser orientada para os fatores pessoais, sendo solidária, participativa e democrática.

#### ii) Clima e políticas de comunicação

Esta variável refere-se ao clima da organização e quais as políticas de comunicação existentes, isto é, de que forma se comunica. Estas políticas têm um papel fundamental na criação de um ambiente inclusivo, transparente e colaborativo. Uma comunicação participativa, transparente e de apoio aos colaboradores, comunicação interna simétrica e abertura nos estilos de comunicação ajudam à criação de uma cultura de diálogo aberto, honesto, onde existe confiança, envolvimento e inclusão. Uma organização que faz fluir a informação é transparente, fazendo os seus colaboradores ficarem bem informados e a par, contribuindo, deste modo, para a sua satisfação e uma perceção positiva da comunicação.

#### iii) Ambiente e estruturas organizacionais

Esta variável refere-se às estruturas presentes no interior de uma organização, e como a estruturação do trabalho e dos elementos que o envolvem podem moldar a dinâmica interna de uma organização, influenciando a comunicação, produtividade e o bem-estar dos colaboradores. A estrutura é essencial para que se clarifique papéis, responsabilidades e linhas de reporte que garantam um fluxo de informação eficiente. Na mesma medida, os

colaboradores devem estar bem informados e capacitados para partilhar informações precisas, acompanhados de recursos, formação e desenvolvimento das suas capacidades, mas também devem ter apoio e autonomia por parte das chefias. Em relação ao trabalho em si, é essencial que o volume de trabalho seja gerido através da centralização de tarefas: um colaborador que não se sinta satisfeito com o trabalho que desenvolve vai estar, necessariamente, menos envolvido e motivado. Em suma, quando os colaboradores sabem qual o seu papel dentro de uma organização, sentem-se mais responsabilizadas pela mesma.

### *Formação da personalidade positiva dos colaboradores*

Esta dimensão relaciona-se com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, e defende uma cultura organizacional que valorize a inovação, o envolvimento e *engagement* dos colaboradores, bem como os seus sentimentos de pertença. Esta segunda dimensão de gestão de felicidade é composta por três variáveis de comunicação interna: i) comunicação entre pares e comunicação informal; ii) cultura organizacional e perspectiva de negócio e iii) relação colaborador-organização.

#### i) Comunicação entre pares e comunicação informal

Esta variável pretende avaliar a parte relacional e a satisfação dos colaboradores com os fluxos de informação informal da organização. A comunicação horizontal, informal e de apoio entre colegas é imprescindível para fortalecer a colaboração e promover um espírito de equipa mais forte, caracterizado pelo diálogo aberto, rápida resolução de problemas e eficiência. Na parte relacional, fortalece as relações interpessoais, incentiva a cooperação e contribui para um ambiente de trabalho harmonioso, onde os colaboradores se sentem à vontade para comunicar de forma espontânea e aberta.

#### ii) Cultura organizacional e perspectiva de negócio

Esta variável foca-se no alinhamento dos colaboradores com os valores, missão e objetivos organizacionais, que promove um ambiente de inovação, colaboração e crescimento contínuo. É importante que os colaboradores conheçam e vivam os valores organizacionais,

internalizando a sua missão, partilhando desses valores e objetivos, e trabalhando em conjunto para o seu cumprimento, devendo ser dada formação centrada nos valores da organização, capacitando as lideranças para aumentar a motivação e compromisso. A inovação, transformação digital e intraempreendedorismo são incentivados, de modo a propor novas soluções, aumentar a eficiência e melhorar o desempenho organizacional.

### iii) Relação colaborador-organização

Talvez a mais abrangente, esta variável é, também, das mais importantes, já que considera a relação entre o colaborador e a organização, e os sentimentos que a mesma envolve, sendo essencial para a motivação, envolvimento e produtividade no ambiente de trabalho. A satisfação dos colaboradores no trabalho é chave, já que, se o estiverem, colaboram melhor, contribuem para um ambiente produtivo, têm um vínculo emocional com a organização, comprometendo-se com a mesma, e sentem-se concretizados e alinhados com a organização. É, também, importante que existam boas práticas para a comunicação na organização: a confiabilidade e segurança, que garante clareza nas mensagens e um fluxo de informação consistente; receptividade em ouvir e empatia, para que o ambiente se torne mais dinâmico, colaborativo e humano.

Os colaboradores devem participar na tomada de decisões, sendo responsabilizados e autônomos, bem como serem continuamente formados numa cultura de aprendizagem contínua. De extrema importância é, também, a forma como os colaboradores percebem o apoio que lhes é dado, mas também como percebem adequar-se às suas funções e à própria organização, que compreendam o significado do seu trabalho e que tenham um comportamento positivo na relação colaborador-organização, estimulando uma comunicação honesta e eficiente, alinhada nos valores e objetivos organizacionais.

#### *Experiência emocional ativa durante o dia de trabalho*

Aqui, é enfatizada a necessidade de ser criado um ambiente de trabalho que tem em conta a experiência emocional positiva dos colaboradores durante o seu trabalho, considerando questões como ferramentas e atitudes de reconhecimento, feedback e motivação. Assim, a

dimensão final de gestão de felicidade considerada por este modelo é composta por três variáveis de comunicação interna: i) meios de comunicação e plataformas; ii) feedback e reconhecimento e iii) atitudes do colaborador.

#### i) Meios de comunicação e plataformas

O bom funcionamento dos meios de comunicação e plataformas são essenciais para a forma como os colaboradores vivem a sua experiência organizacional no dia a dia. É muito importante que estejam satisfeitos com as plataformas e canais de comunicação dispostos, sejam eles unidirecionais, bidirecionais ou interpessoais, já que é através dos mesmos que se garante a comunicação no interior da organização e, quando adequadamente utilizados, garantem a clareza da mensagem, promovendo fluxos de informação eficientes.

#### ii) Feedback e reconhecimento

O feedback e instrumentos de reconhecimento são elementares para a motivação e envolvimento dos colaboradores, contribuindo para a sua experiência emocional positiva. É importante que se sintam satisfeitos com o feedback pessoal e que as avaliações sejam transparentes, na medida em que os faz sentir valorizados e ouvidos, melhorando a colaboração e resolução de problemas. Aqui, encontramos novamente o suporte organizacional percebido, que os faz sentir apoiados, bem como a percepção justa de remuneração e sistemas de recompensas e incentivos.

#### iii) Atitudes do colaborador

Por muito que as lideranças e organização se esforcem para implementar práticas positivas de comunicação interna e bem-estar, as atitudes dos colaboradores influenciam em grande medida a comunicação e os ambientes de trabalho nas organizações. Quando trabalham em equipa e estão capacitados, os colaboradores partilham informações de forma mais fluida e segura, inovando através do diálogo e cooperando com os colegas, aumentando a eficácia, para além de fortalecerem o espírito de equipa. Quando agem de forma íntegra e benevolente, constroem um ambiente baseado na confiança e abertura. O seu compromisso e motivação

melhora a comunicação interna, na medida em que é envolvente e entusiasma, e quando “trazem a sua personalidade para o trabalho”, contribuem com os seus traços para um ambiente mais dinâmico e personalizado.

Por fim, quando se sentem plenamente integrados no trabalho, comunicam de forma mais aberta, adaptando-se melhor a mudanças e promovendo um ambiente de bem-estar emocional, onde os colaboradores se apoiam, lidam melhor com conflitos, e cooperam de forma mais eficaz.

A partir deste modelo, surgiu, assim, a seguinte questão de investigação:

*QI: De que forma a comunicação interna da organização em estudo contribui para o bem-estar dos seus colaboradores?*

Segundo Gil (1989:121), “construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas”. Neste sentido, como referido no ponto 3.1, para ajudar a responder a esta questão e à problemática em estudo, foram definidos quatro objetivos orientadores. O primeiro objetivo - identificar e compreender as práticas de comunicação interna da organização em estudo – foi cumprido através das entrevistas exploratórias a dois responsáveis pela comunicação interna na organização. Relativamente aos objetivos 2, 3 e 4, estão diretamente relacionados com o modelo metodológico escolhido, já que são expressos pelas dimensões de bem-estar delineadas por Romero-Rodriguez & Castillo-Abdul (2024).

Deste modo, tendo definidos os objetivos do estudo, o modelo metodológico e a questão de investigação, é, então, possível relacioná-los com as perguntas do inquérito por questionário desenvolvidas. Neste sentido:

**Figura 4: Modelo metodológico**

Objetivos do estudo	Dimensões de bem-estar	Variáveis de comunicação interna	Questões do inquérito
2) Compreender como a comunicação interna impacta a construção de um ambiente de trabalho saudável e positivo	Construção ativa de um ambiente de trabalho saudável e de bem-estar	Atitudes da liderança	1.1 - 1.8
		Clima e políticas de comunicação	2.1. - 2.5.
		Ambiente organizacional e estruturas	3.1. - 3.9.
3) Investigar como a comunicação interna contribui para a formação da personalidade positiva dos colaboradores	Formação da personalidade positiva dos colaboradores	Comunicação entre pares e comunicação informal	4.1. - 4.5.
		Cultura organizacional e perspectiva de negócio	5.1. - 5.5.
		Relação colaborador-organização	6.1. - 6.10
4) Perceber a influência da comunicação interna na experiência emocional dos colaboradores no trabalho	Experiência emocional ativa durante o dia de trabalho	Meios de comunicação e plataformas	7.1. - 7.6.
		Feedback e reconhecimento	8.1. - 8.5.
		Atitudes do colaborador	9.1. - 9.5.

Fonte: Elaboração própria

### 3.4. Universo, amostra e horizonte temporal da investigação

Segundo Carmo & Ferreira (2008:209), o universo de uma investigação é definido como o “conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição”, com uma ou mais características em comum. Neste estudo, o universo é definido pelo número total de colaboradores da organização do setor industrial em análise.

À data de abril de 2025, a organização em estudo é composta por 115 colaboradores. Numa investigação, espera-se, claro, conseguir ter os inputs da totalidade do universo em investigação de modo a retirar conclusões o mais representativas possível, mas muitas vezes essa tarefa mostra-se dificultada, seja por constrangimentos de custo, tempo ou disponibilidade (Quivy & Campenhoudt, 1992).

No que concerne à representatividade da amostra, podemos referir-nos à tabela de Huot (1999), representada na figura 5, onde “N” representa o número total da população em estudo, enquanto o “n” simboliza o número ideal de respostas para ser garantida uma amostragem significativa e representativa.

**Figura 5: Relação entre o universo e amostra do estudo**

<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 (1999:38)

Neste sentido, de acordo com Huot (1999), é possível aferir que, para um universo de 115 colaboradores, o número ideal de respostas para garantir a representatividade da amostra estaria entre as 86 e as 92, numa representação de entre 75% e 80% da totalidade da organização.

O inquérito por questionário foi disponibilizado durante 15 dias, de sexta-feira, dia 28.03.2025 até quinta-feira, dia 03.04.2025. Na semana anterior à divulgação, foi comunicado através da newsletter interna que iria decorrer um estudo na organização, apelando à participação no mesmo. Posteriormente criado na plataforma Microsoft Forms, o inquérito foi disponibilizado através de um link e enviado por email a todos os colaboradores da organização com acesso a endereço eletrónico, apelando ao preenchimento do questionário.

De ressaltar que nem todos os colaboradores possuem email institucional e, por esse motivo, a investigadora deslocou-se até à fábrica da zona Centro, local onde esta situação se verifica, no dia 24.03.2025, para distribuir inquéritos em papel, de modo a generalizar o acesso ao questionário e envolver todos os colaboradores nesta investigação. Os resultados em formato físico foram posteriormente inseridos na plataforma Forms, de modo a concentrar todos os dados no mesmo local e facilitar a sua análise.

Neste sentido, no horizonte temporal de aplicação do inquérito, deste universo de 115 colaboradores, foram obtidas 97 respostas, representando 84% da organização em estudo. Deste modo, segundo Huot (1999), foi possível garantir a representatividade da amostra neste estudo, já que seria necessário obter, no mínimo, 86 respostas, e registaram-se 97.

### **3.5. Limitações à investigação**

Numa primeira instância, há que notar que a organização em estudo, embora aberta à investigação e extremamente cooperativa e envolvida, requisitou que o seu nome e elementos diretamente ligados ao mesmo não fossem revelados, por motivos de anonimato para o público em geral. A confidencialidade e anonimato num estudo representam duas premissas muito distintas, já que na primeira, trata-se de uma promessa entre o investigador

e o entrevistado/organização, enquanto o anonimato representa a ideia de que nem o próprio investigador será capaz de identificar os entrevistados.

Neste sentido, foi assinado um acordo de confidencialidade entre a investigadora e a organização, e o seu cumprimento é um compromisso ético assumido pelas partes envolvidas. Ainda que a omissão da identidade da organização seja uma limitação, foi compensada pelo acesso privilegiado a informação interna, aos intervenientes diretos e à cultura organizacional. Este estudo é sobre pessoas, o público interno das organizações e o seu ativo mais importante e, por esse motivo, o acesso às mesmas, às suas perceções e sentimentos, é o mais importante quando se trata de estudar perceções de comunicação interna e sensações de bem-estar organizacional.

De referir, ainda, no que concerne à aplicação dos inquéritos por questionário, uma parte da população da organização carece de acesso ao email. Como mencionado, a investigadora deslocou-se até à fábrica da organização na zona Centro para distribuir, em papel, os inquéritos por questionário aos colaboradores sem endereço de email, sendo que estes responderam, no momento, aos mesmos. A investigadora nota que a coincidência do momento de distribuição e preenchimento dos inquéritos com o trabalho dos inquiridos não é um cenário ideal, na medida em que deveriam ser respondidos com calma, ponderação e total tranquilidade. Adicionalmente a isto, após a recolha de todos os inquéritos e posterior preenchimento dos dados na plataforma do inquérito, a investigadora notou um questionário parcialmente preenchido, faltando-lhe resposta a cerca de três blocos de questões. Neste sentido, para maior fiabilidade do estudo, este inquérito foi desconsiderado, situação que não se teria verificado caso existisse preenchimento por via tecnológica a todos os questionários.

## **Capítulo IV: Análise geral dos dados de estudo**

### **4.1. Enquadramento da organização em estudo**

O presente estudo, como indica o título, pretende apurar o contributo da comunicação interna para a geração de bem-estar nas organizações. Para o efetuar, considerou-se pertinente um estudo de caso, já que este modo de investigação permite o estudo profundo e exaustivo de um objeto, explorando situações da vida real (Gil, 1989:58).

A organização escolhida para esta investigação é uma organização multinacional, líder no setor da construção. Fundada nos anos 40 em Itália, foi internacionalizada nos anos 70 para países como o Canadá e Estados Unidos, seguindo-se, até aos dias de hoje, 91 filiais em 57 países ao longo do mundo. Os pilares do Grupo são a Inovação, Pessoas e Sustentabilidade, ao afirmarem-se como um dos maiores fabricantes de produtos sustentáveis para construção ao nível mundial, sempre fundamentados na investigação científica e desenvolvimento, especialização e sustentabilidade. Deste modo, a organização em estudo encontra-se inserida num Grupo de dimensão significativa e representado a nível internacional, nos cinco continentes, que não conta com acionistas, mas sim com uma família que gere o negócio, causando uma proximidade que se espelha na cultura da organização e no modo através do qual se relacionam entre si.

Esta organização chegou a Portugal na virada do milénio e é, atualmente, uma referência no mercado dos produtos químicos para a construção. Atualmente, a filial portuguesa, na qual esta investigação incide, conta com 115 colaboradores, que se enquadram em três grandes categorias: funções administrativas, funções comerciais e funções fabris. Esta organização tem três localizações em Portugal, duas na zona de Lisboa e a Unidade Industrial, situada na zona Centro do País. Em suma, a organização assume três categorias de trabalhadores, distribuídos por três localizações distintas.

Para além do desejo e garantia de continuarem a ser referência de excelência no mercado industrial português, comprometem-se em apoiar a cultura e o desporto, preocupação geral do Grupo, promovendo e apoiando eventos e iniciativas neste sentido, bem como a

reabilitação e valorização de património artístico e cultural. São parceiros e patrocinadores de várias modalidades desportivas e fundaram, ainda, um centro de pesquisa que atua no setor desportivo.

## **4.2. Análise aos dados exploratórios do estudo**

### **4.2.1. Entrevistas exploratórias**

Como referido, para cumprir o objetivo 1 do estudo - identificar e compreender as práticas de comunicação interna da organização objeto de estudo -, procedeu-se à realização de duas entrevistas exploratórias aos dois responsáveis da Comunicação Interna na organização em estudo: a Diretora A, responsável de Recursos Humanos (Anexo A) e o Diretor B, responsável de Comunicação e Marketing (Anexo B). Destas entrevistas, foram retiradas como maiores conclusões sobre a organização em estudo:

i) A comunicação interna é, maioritariamente, uma preocupação de Recursos Humanos, no que concerne à gestão de pessoas e bem-estar, enquanto o Marketing auxilia mais na execução de certas atividades, como os emails internos com as atividades que vão ocorrer, ou ações de envolvimento dos colaboradores, de modo que “todos se sintam parte e a pertencer ao mesmo projeto” (Diretor B). A comunicação interna cresceu na organização, como refere o Diretor B, fruto do seu próprio crescimento e aumento no número de colaboradores e subsequente diminuição do contacto diário, que implicou a disseminação mais frequente de informações transversais. Os dois Diretores concordam que a comunicação interna é estratégica na organização, e imprescindível para envolver e ligar os colaboradores à vida organizacional, e trabalhar a sua motivação. O Diretor B refere ainda, a crença de que a comunicação interna tem uma vantagem competitiva no mercado de trabalho e que, por exemplo, com a partilha de *teambuildings* e atividades internas no LinkedIn, mostram que são “uma empresa preocupada porque promovemos estas ações e, portanto, tornamos a empresa mais apelativa e podemos angariar talentos”.

ii) O email é o canal predileto para comunicar com os colaboradores, sendo utilizado para fluxos formais de comunicação, como comunicados, admissões e cessações, newsletters e emails de lazer (como é o exemplo dos emails internos de atividades promovidas pela

empresa, ou a comunicação dos aniversários de colaboradores). Para além do email, são as próprias equipas que escolhem como comunicar entre si, sendo que o Microsoft Teams tem uma adesão transversal na empresa, seguido do Whatsapp. Na fábrica, onde os colaboradores têm condições distintas (não têm email de trabalho, nem computadores), a informação é transmitida através de briefings diários, no início de cada turno a todas as linhas de produção, e da impressão e afixação de certos materiais de comunicação importantes - comunicados, informações, newsletters - nas áreas comuns e de lazer da fábrica, como a copa.

iii) Nesta organização, está instituída uma cultura de diálogo, feedback e comunicação aberta, suportada por ações concretas. Um dos exemplos destas ações são as chamadas “reuniões de partilha”, momentos mensais entre equipas, e por vezes interdepartamentais, onde se discutem os problemas, se trazem soluções e se dá feedback aos colegas. A ideia, refere a diretora A, é que as reuniões de partilha deixem um testemunho escrito, e que as ideias e soluções nela discutidas possam escalar para os responsáveis de equipa, ou até para a própria Direção, para implementação.

iv) As boas relações com os colegas são outro tópico de importância para a organização. Instauraram o mote “Se aos clientes respondo em 24 horas, ao meu colega também o devo fazer” (Diretora A), almejando fomentar as ligações entre colegas e não causar atritos. Acredita, também, que “a comunicação se faz sempre muito melhor se houver algum traço de informalidade”, já que momentos bem passados (como *teambuildings* ou o evento de Natal), provocam uma cumplicidade que facilita a execução do próprio trabalho. Assim, esforçam-se por estreitar laços entre colegas, já que creem que “é a comunicação que cria esta dinâmica”.

v) A comunicação interna é essencial para “jogar por antecipação” (Diretora A). Ao acontecer e ao ser fluida, garante que as equipas são informadas de projetos, ações e campanhas vindouras, para que, no momento, não sejam apanhadas de surpresa e não escalem os seus níveis de stress, por não terem previsto o projeto ou um aumento no volume de trabalho. Deste modo, uma das principais bandeiras que empregam é o frisar da importância que um bom fluxo de informação tem para a eficácia organizacional: “Se toda a gente estiver informada, ninguém é apanhado de surpresa”.

vi) Em relação ao bem-estar, dado ser uma organização no setor industrial, está muito relacionado com o ambiente e saúde no trabalho, através da promoção de formações específicas neste sentido. A maior iniciativa de bem-estar, referem os Diretores, são os *teambuildings*, realizados com frequência, que ligam os colegas (desde chão de fábrica a *middle management* e Direção) e promovem a sua motivação, estreitando e reforçando laços. Também o teletrabalho, permitido a todos os colaboradores exceto os de chão de fábrica, é uma medida tomada para promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Para além disso, está instaurada uma cultura de abertura, que apoia colegas com necessidades psicológicas específicas, e lhes dá o devido acompanhamento.

Derivado da partilha e conversa com os dois Diretores, a investigadora identificou três grandes desafios/obstáculos para a comunicação interna nesta organização:

i) A dispersão dos colaboradores por várias localizações. Como refere o Diretor B, “as pessoas passam muito tempo separadas, e é como se existissem três comunidades aqui [na organização]: a do escritório, a dos comerciais, e a fabril”. O desafio intensifica-se, especialmente, em comunicar para os colaboradores de chão de fábrica, que constituem quase metade da população da empresa, já que têm condições muito diferentes dos demais: têm mais dificuldade em parar, não têm computadores nem email de empresa, e estão numa localização distinta. Estas condições, adiciona, “criam paredes involuntárias”, que “bloqueiam o fluxo” de informação.

ii) A consciencialização dos Gestores de Processo (líderes de equipa) para a importância de existir uma comunicação transparente, fluída e democratizada já que, como refere a Diretora A, “a comunicação é muito impactada pelo perfil de cada Gestor de Processo” e “o risco da informação e da comunicação não passar é das chefias intermédias para as que estão abaixo, [não da Direção]”. Refere que, na organização, “há um investimento neste seguimento, e temos especial atenção à questão das chefias, que têm de ser muito trabalhadas”.

iii) A presença de colaboradores de gerações diferentes. Como refere a Diretora A, a organização tem a representatividade de quatro (quase cinco) gerações de colaboradores, e

cada uma delas tem as respectivas preferências de comunicação. Enquanto os mais velhos preferem informações escritas e formalizadas, os mais novos podem dar preferência ao Microsoft Teams. A dificuldade, aqui, é perceber “qual a melhor forma de comunicar relativamente ao tipo de informação que queremos passar” e “não nos tornarmos obsoletos” (Diretora A).

### **4.3. Análise aos dados primários do estudo**

Como referido, para fazer cumprir os objetivos 2 (compreender como a comunicação interna impacta a construção de um ambiente de trabalho saudável e positiva), 3 (investigar como a comunicação interna contribui para a formação da personalidade positiva dos colaboradores) e 4 do estudo (perceber a influência da comunicação interna na experiência emocional dos colaboradores no trabalho), recorreu-se a um inquérito por questionário aos colaboradores da organização em investigação.

Deste modo, para analisar os dados primários do estudo, esta investigação vai recorrer à sua análise através de uma abordagem descritiva, com recurso a gráficos e tabelas de elaboração própria.

#### **4.3.1. Dados de caracterização**

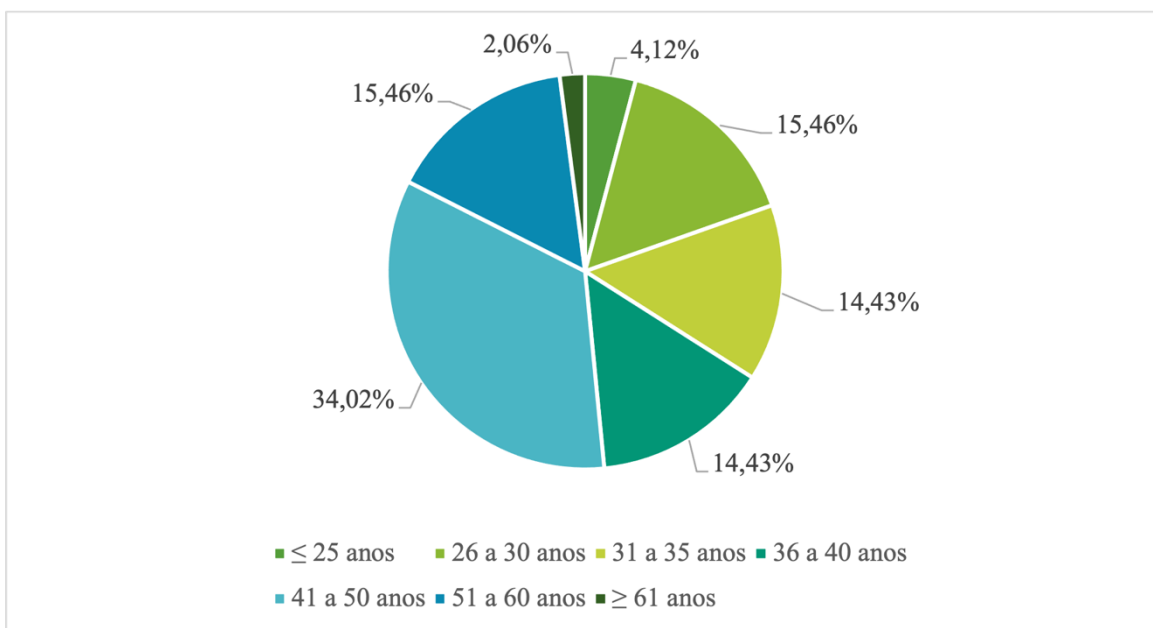
No que toca aos dados de caracterização da amostra em estudo, são os dados que permitem caracterizar os indivíduos respondentes ao inquérito, os colaboradores da organização em estudo. Deste modo, para compreender o perfil dos respondentes, as primeiras cinco questões do inquérito inquiriram, precisamente, a sua idade, género, antiguidade na organização, grau de escolaridade, local de trabalho e categoria profissional:

**Tabela 1 - Dados de caracterização da amostra**

		<b>Caracterização da amostra (Nº)</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<b>Idade</b>	≤ 25 anos	4	4,12%
	26 a 30 anos	15	15,46%
	31 a 35 anos	14	14,43%
	36 a 40 anos	14	14,43%
	41 a 50 anos	33	34,02%
	51 a 60 anos	15	15,46%
	≥ 61 anos	2	2,06%
<b>Total</b>		<b>97</b>	<b>100%</b>
<b>Género</b>	Masculino	67	69,07%
	Feminino	28	28,87%
	Prefiro não dizer	2	2,06%
<b>Total</b>		<b>97</b>	<b>100%</b>
<b>Antiguidade na organização</b>	Menos de 1 ano	28	28,87%
	Entre 1 e 3 anos	31	31,96%
	Entre 4 e 6 anos	18	18,56%
	Entre 7 e 9 anos	3	3,09%
	Há mais de 10 anos	17	17,53%
<b>Total</b>		<b>97</b>	<b>100%</b>
<b>Grau de escolaridade</b>	Ensino Básico	6	6,19%
	Ensino Secundário	58	59,79%
	Licenciatura	21	21,65%
	Mestrado	8	8,25%
	Doutoramento	1	1,03%
	Outro	3	3,09%
<b>Total</b>		<b>97</b>	<b>100%</b>
<b>Local de trabalho</b>	Escritório de Lisboa	24	24,74%
	Fábrica da zona Centro	59	60,82%
	Armazém de Lisboa	3	3,09%
	Outro	11	11,34%
<b>Total</b>		<b>97</b>	<b>100%</b>
<b>Categoria Profissional</b>	Direção	3	3,09%
	Gestão Intermédia	7	7,22%
	Funções técnicas, comerciais ou administrativas	61	62,89%
	Operacional - Produção/Armazém	26	26,80%
<b>Total</b>		<b>97</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 1: Distribuição por Idade**

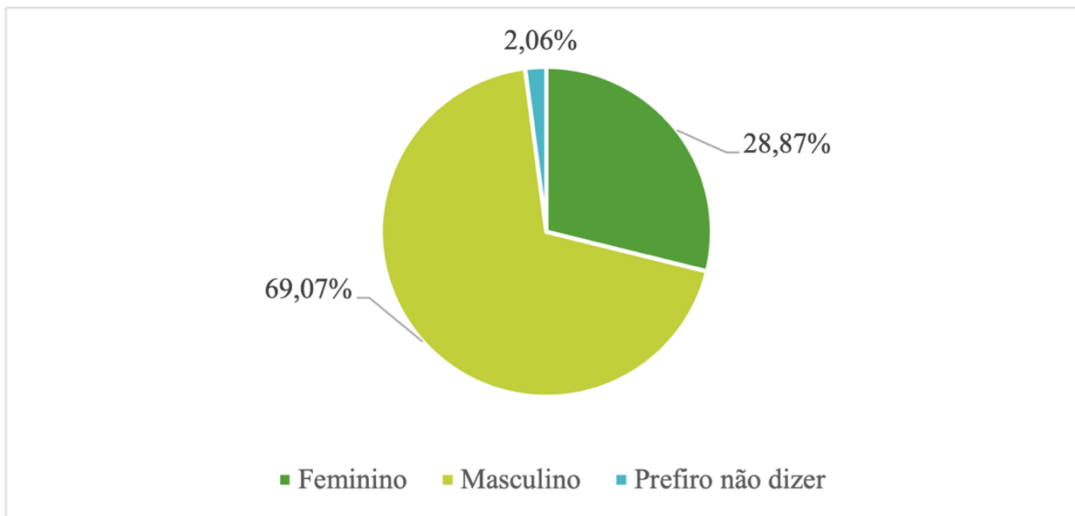


Fonte: Elaboração própria

No que concerne à idade dos inquiridos, através do gráfico 1, acima representado, é possível inferir que a maioria dos colaboradores da organização se encontram na faixa etária dos 41 aos 50 anos, numa percentagem representativa de 34,02%. De seguida, encontram-se os colaboradores de 26 a 30 anos e os de 51 a 60 anos, ambos representativos de 15,46% da amostra; os de 31 a 35 anos e de 36 a 40 anos, que representam 14,43% da amostra; e, por fim, com a menor representatividade, temos os dois valores extremos da faixa etária: os colaboradores com idade superior ou igual a 61 anos (4,12%) e os colaboradores com idade inferior ou igual a 25 anos (2,06%).

Assim, é possível observar que a organização em estudo tem um perfil etário de colaboradores predominantemente maduros, com menor presença de colaboradores jovens ou em idade de pré-reforma.

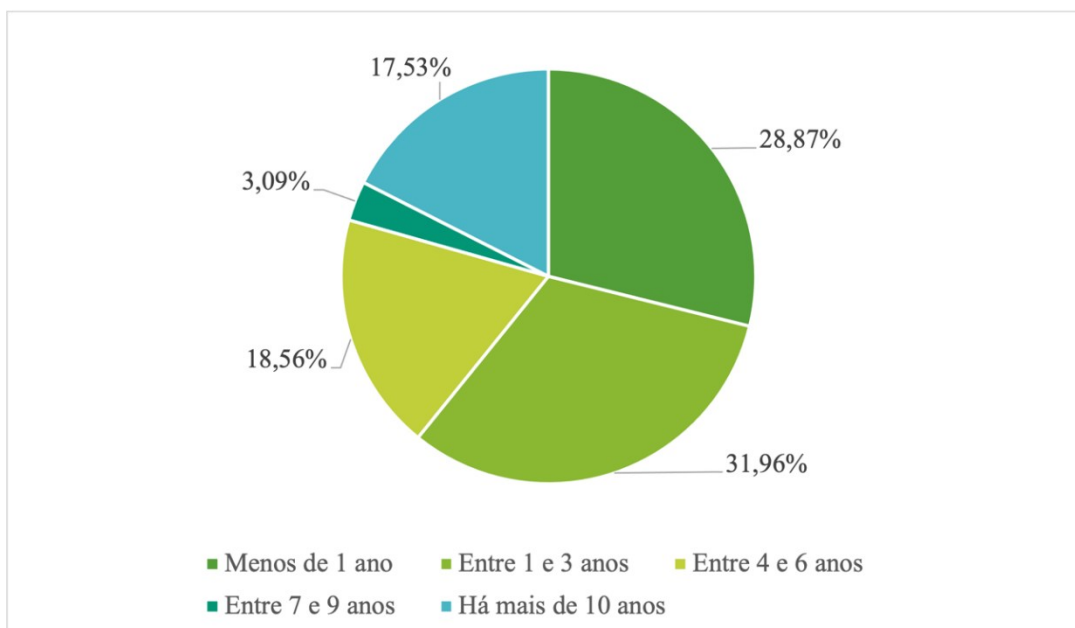
**Gráfico 2: Distribuição por Género**



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao género da amostra, é possível observar que o universo da organização é predominantemente masculino, com uma representatividade de 69,07%, enquanto o feminino representa 28,87% da amostra. De referir, ainda, a existência de dois inquiridos (2,06% da amostra), que seleccionaram a hipótese de “prefiro não dizer”, decisão possivelmente relacionada à questão de anonimato e confidencialidade do inquérito.

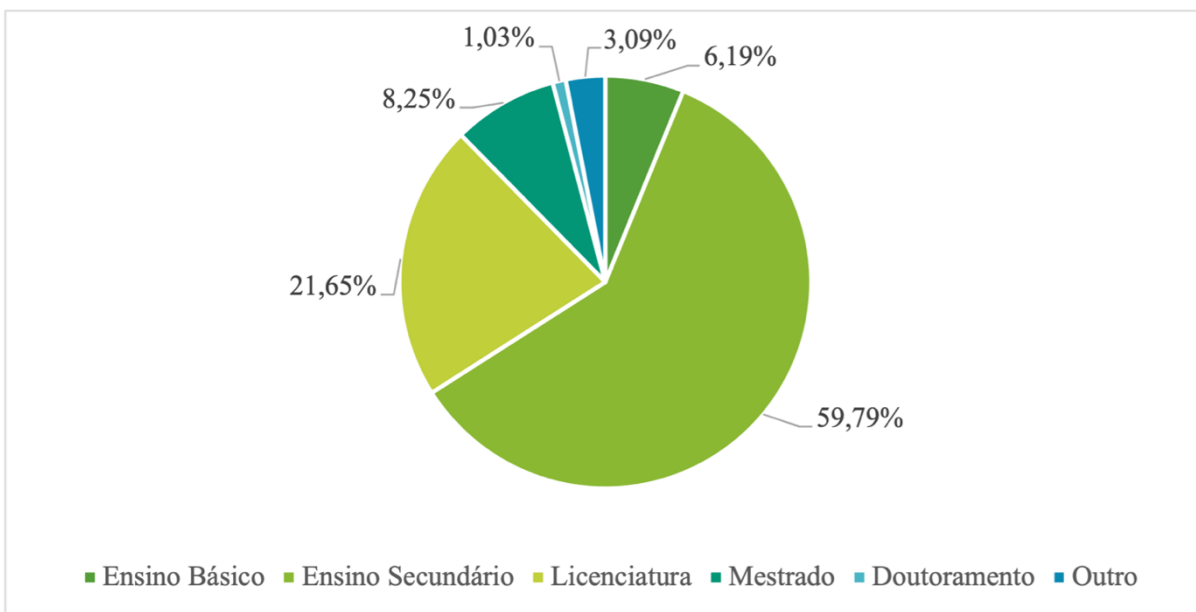
**Gráfico 3: Distribuição por Antiguidade na organização**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à antiguidade na organização, é possível notar que a maioria dos inquiridos apresenta entre 1 e 3 anos de antiguidade (31,96%), ou que a integram há menos de um ano (28,87%). De seguida, seguem-se os colaboradores que têm entre 4 e 6 anos de ‘casa’ (18,56%) e mais de 10 anos de vínculo à organização (17,53%). A menor percentagem de colaboradores diz respeito aos que têm entre 7 e 9 anos de antiguidade (3,09%). Deste modo, ainda que exista uma elevada percentagem de colaboradores ligados há muitos anos à organização, os números sugerem que é uma empresa que apresenta grande rotatividade de *staff* e introduz frequentemente novos elementos.

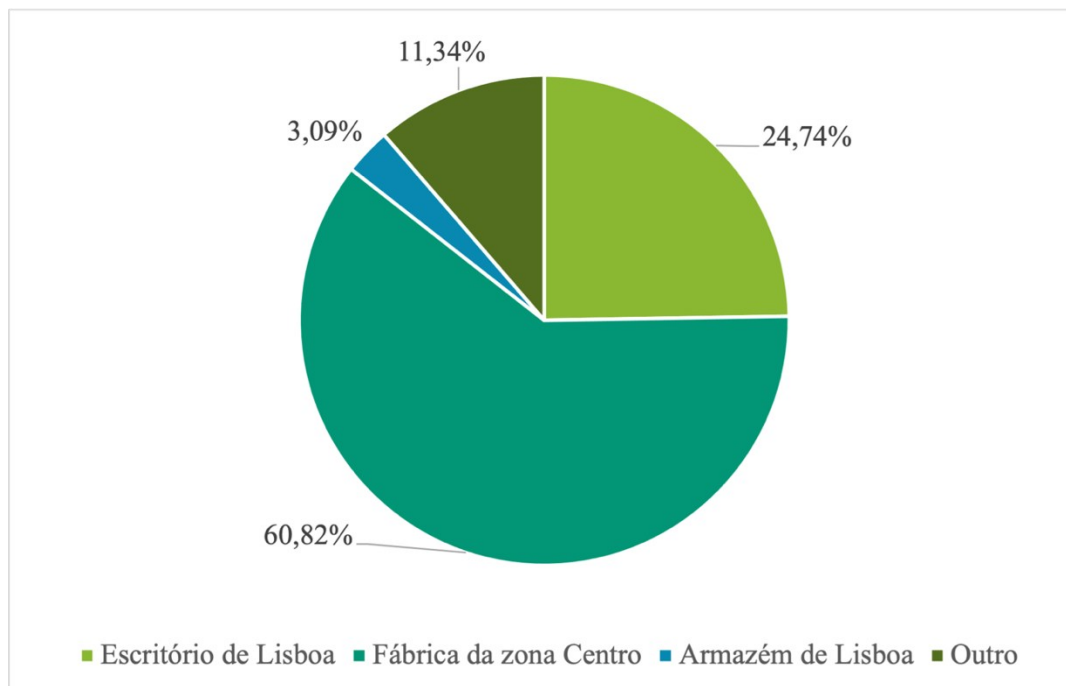
**Gráfico 4: Distribuição por Grau de Escolaridade**



Fonte: Elaboração própria

No que toca ao grau de escolaridade, é possível compreender que a maioria absoluta da amostra é detentora do grau de ensino secundário (59,79%). De seguida, representativa de 21,65% da amostra, estão os colaboradores com licenciatura, com mestrado (8,25%), ensino básico (6,19%) e doutoramento (1,03%). Nota ainda para a percentagem de 3,09%, referente aos inquiridos que selecionaram a opção ‘outro’, onde se incluíram respostas como pós-graduação, cursos técnicos e comerciais.

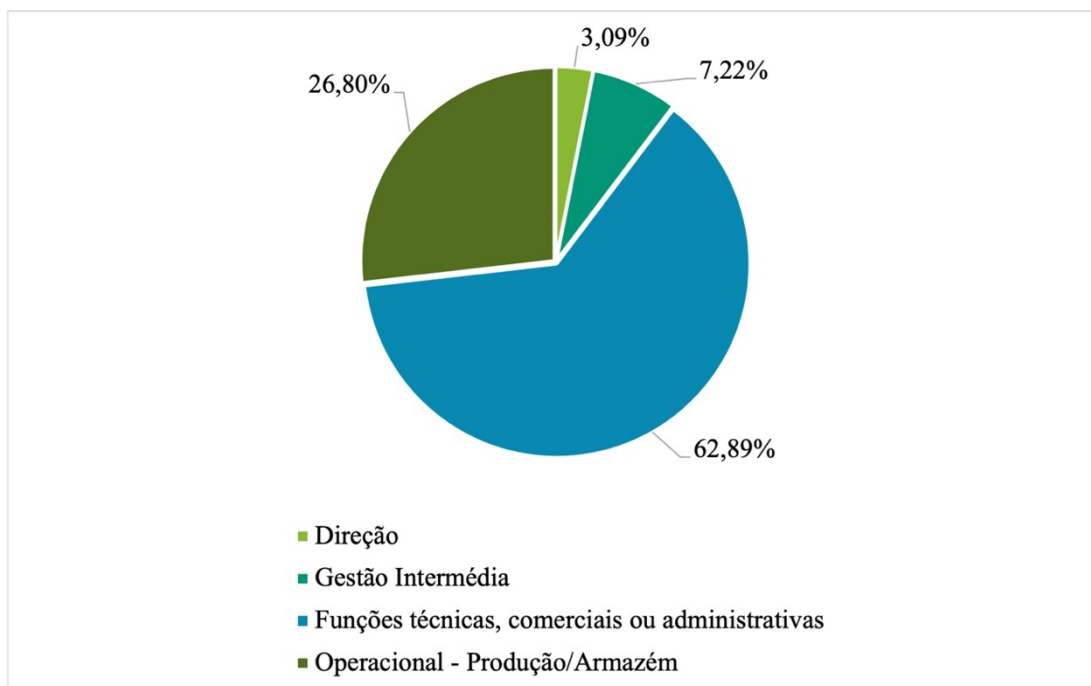
**Gráfico 5: Distribuição por Local de Trabalho**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne o local de trabalho, a grande maioria dos inquiridos desenvolvem a sua atividade na fábrica da zona Centro da organização (60,82%), seguidas pelo escritório de Lisboa, a reunir 24,74% das respostas, e do armazém de Lisboa, com apenas 3,09% das respostas. De notar a percentagem ainda representativa de 11,34% de inquiridos que responderam ‘outro’. Esta opção foi sugerida pela própria organização, que alertou para o facto de os comerciais poderem sentir que não ‘pertencem’, em pleno, a nenhuma destas localizações, já que andam, maioritariamente, na rua e em contacto com os clientes. De facto, as respostas a esta opção permitem validar, precisamente, esta noção, ao reunir respostas como “em todo o país” e “comercial”. Neste sentido, é possível aferir que grande parte do universo da organização se encontra na fábrica da zona Centro.

**Gráfico 6: Distribuição por Categoria Profissional**



Fonte: Elaboração própria

Por fim, as categorias profissionais. A grande maioria dos inquiridos (62,89%) desempenha funções técnicas, comerciais ou administrativas, seguida pelas funções operacionais de produção/armazém, com 26,80%. 7,22% dos inquiridos desempenham cargos de gestão intermédia, e apenas 3,09% são membros da Direção da organização.

#### **4.3.2. Análise dos dados apurados no inquérito por questionário**

Após a análise dos dados de caracterização, que nos permitem traçar o perfil dos inquiridos, é imperativa a análise dos dados apurados nas seguintes secções do inquérito por questionário. Após a primeira secção - dados de caracterização -, seguem-se as secções 2, 3 e 4 do inquérito, que pretendem compreender as perceções dos inquiridos sobre a comunicação interna e bem-estar na organização em estudo.

Neste sentido, as secções do estudo e variáveis de comunicação interna inquiridas seguem a estrutura do já referido modelo metodológico representado na figura 4 do subcapítulo 3.3.

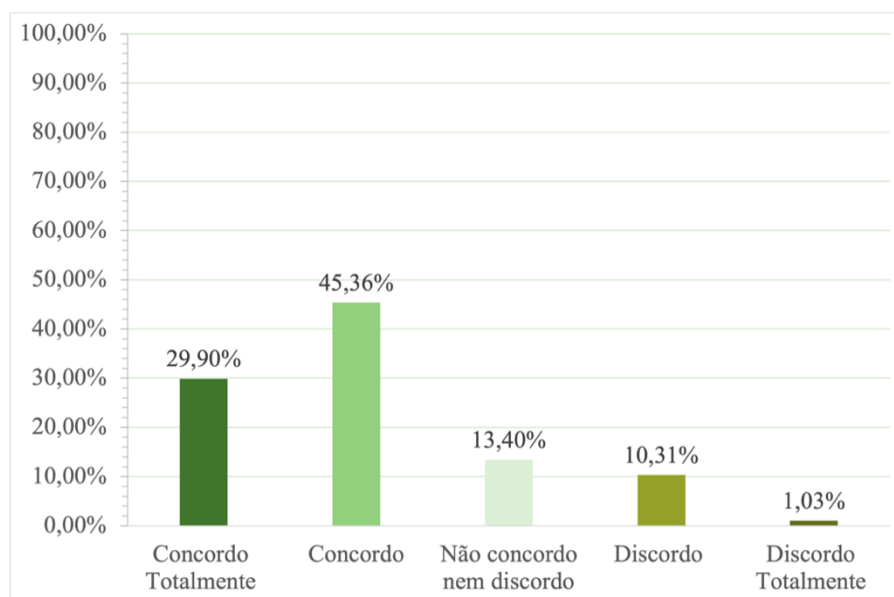
Deste modo:

- Secção 2: Ambiente de trabalho saudável e produtivo (22 questões)
  - Variáveis: Atitudes da liderança (8 questões); Clima e políticas de comunicação (5 questões); Ambiente e estruturas organizacionais (9 questões).
- Secção 3: Desenvolvimento pessoal dos colaboradores (20 questões)
  - Variáveis: Comunicação entre pares e comunicação informal (5 questões); Cultura organizacional e perspetiva de negócio (5 questões); Relação colaborador-organização (10 questões).
- Secção 4: Emoções no ambiente de trabalho e influência da comunicação interna (16 questões)
  - Variáveis: Meios de comunicação e plataformas (6 questões); Feedback e reconhecimento (5 questões); Atitudes do colaborador (5 questões).

#### 4.3.2.1. Ambiente de trabalho saudável e produtivo

##### 4.3.2.1.1. Atitudes da liderança

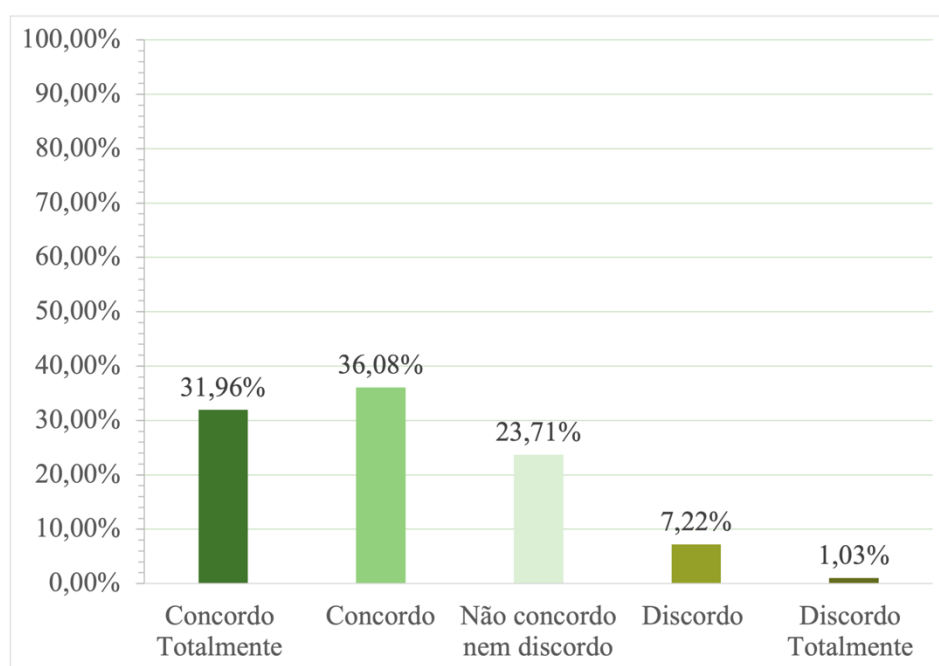
**Gráfico 7: Questão 1.1. A minha chefia comunica de forma transparente, clara e aberta comigo**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao gráfico 7 e à afirmação “A minha chefia comunica de forma transparente, clara e aberta comigo”, nota-se que existe um sentido de concordância geral, já que as respostas “concordo” e “concordo totalmente” foram as mais seleccionadas, representando 45,36% e 29,90% da amostra, respetivamente. Numa representação menos abrangente da amostra, temos as respostas “não concordo nem discordo” (13,40%), “discordo” (10,31%) e “discordo totalmente” (1,03%).

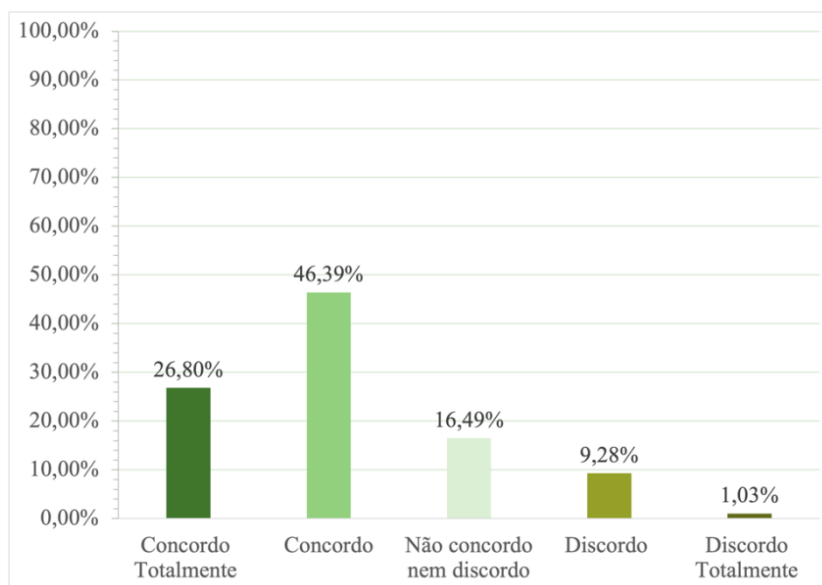
**Gráfico 8: Questão 1.2. A minha chefia inspira e motiva-me**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à afirmação “A minha chefia inspira e motiva-me”, as respostas mais seleccionadas pelos inquiridos foram “concordo” - 36,08% das respostas - e “concordo totalmente” - 31,96% das respostas. Por contraste, as respostas menos dadas foram “não concordo nem discordo”, com 23,71% das respostas, “discordo”, com 7,22% das respostas, e “discordo totalmente”, com apenas 1,03% das respostas.

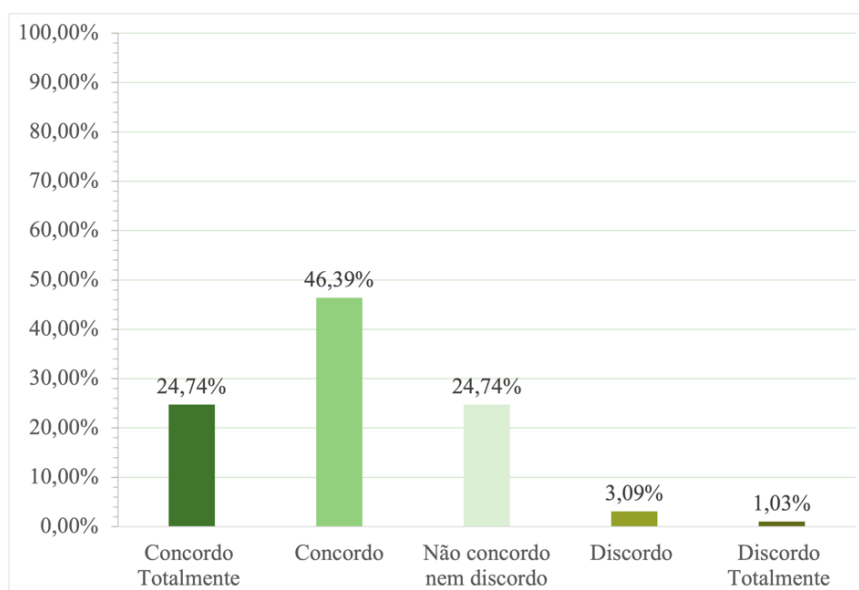
**Gráfico 9: Questão 1.3. A minha chefia é justa e solidária**



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 9, que espelha a afirmação “A minha chefia é justa e solidária”, a resposta que se destaca é “concordo”, representando 46,39% das respostas dos inquiridos. Similarmente, “concordo totalmente” teve uma percentagem de 26,80%. No espectro oposto, “não concordo nem discordo” arrecadou 16,49% das respostas, “discordo” obteve 9,28% das respostas, e “discordo totalmente”, apenas 1,03%.

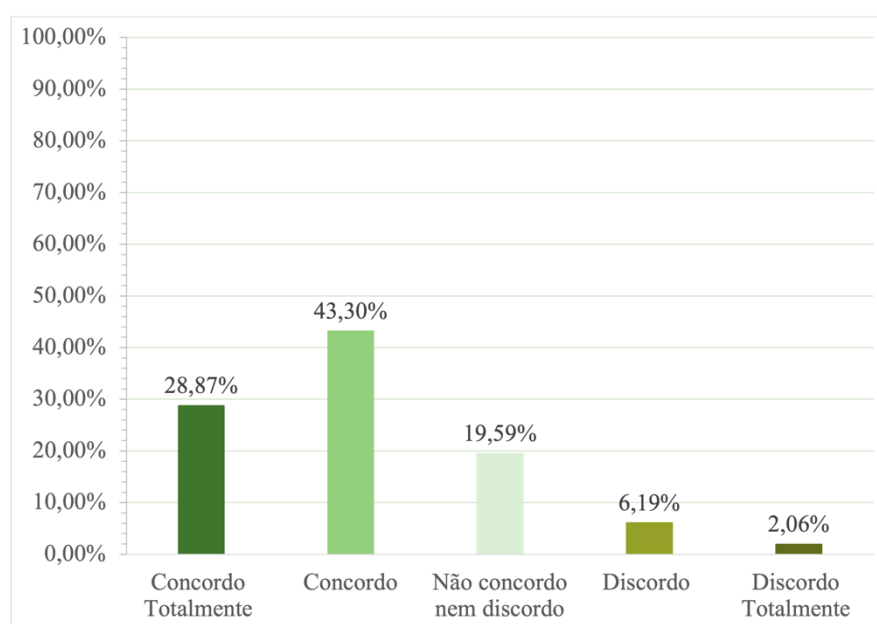
**Gráfico 10: Questão 1.4. A minha chefia ouve e incentiva as minhas ideias**



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 10, observamos as respostas à afirmação “A minha chefia ouve e incentiva as minhas ideias”, de onde se destacam as “concordo”, que representam 46,39% da amostra. De seguida, as respostas “concordo totalmente” e “não concordo nem discordo” arrecadaram a mesma percentagem de respostas (24,74%), enquanto “discordo” e “discordo totalmente” registaram 3,09% e 1,03% das respostas, respetivamente.

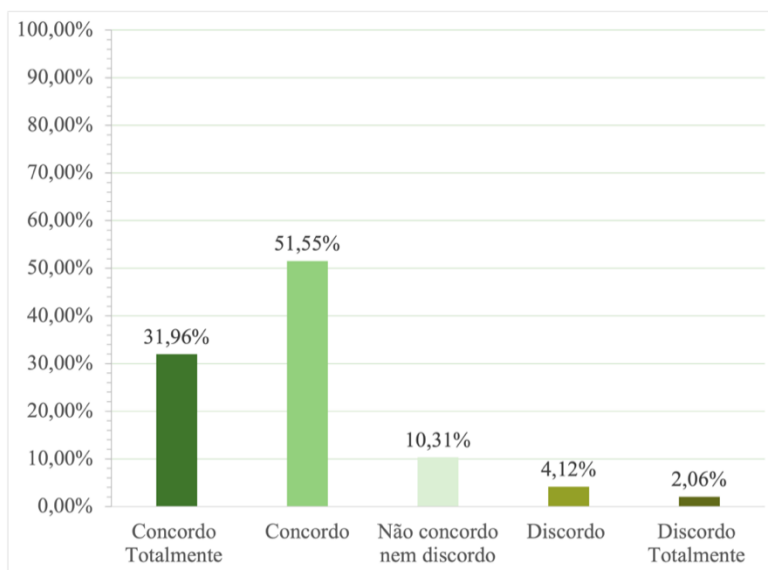
**Gráfico 11: Questão 1.5. A minha chefia preocupa-se com as minhas necessidades**



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 11, temos as respostas à afirmação “A minha chefia preocupa-se com as minhas necessidades”, de onde se destacam os 43,30% que seleccionaram a resposta “concordo”. De seguida, 28,87% dos inquiridos responderam “concordo totalmente” e 19,59% “não concordo nem discordo”, opondo-se aos 6,19% e 2,06% que responderam “discordo” e “discordo totalmente”, respetivamente.

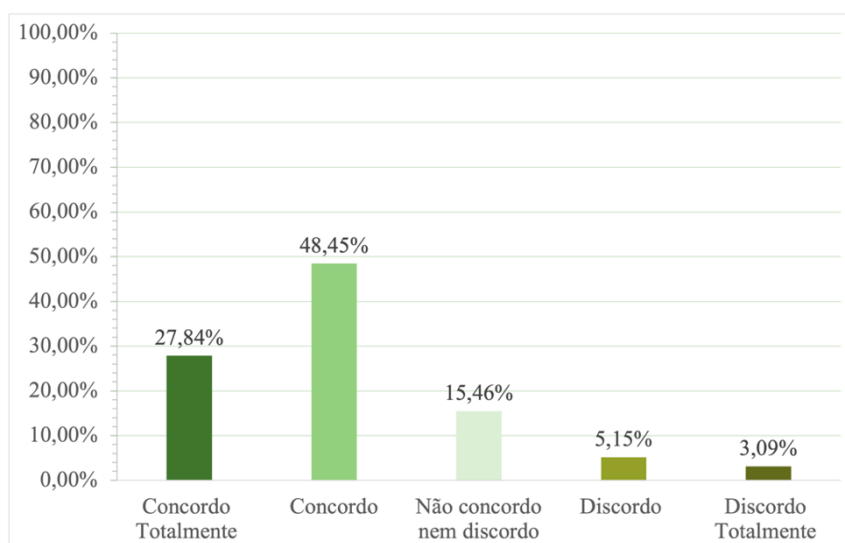
**Gráfico 12: Questão 1.6. Consigo comunicar clara e eficazmente com a minha chefia**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação “Consigo comunicar clara e eficazmente com a minha chefia”, a maioria respondeu “concordo”, com uma percentagem representativa de 51,55% da amostra. A par dessa resposta, também “concordo totalmente” foi representativa, expressando 31,96% das respostas. De seguida, 10,31% responderam “não concordo nem discordo”, 4,12% responderam “discordo” e 2,06% “discordo totalmente”.

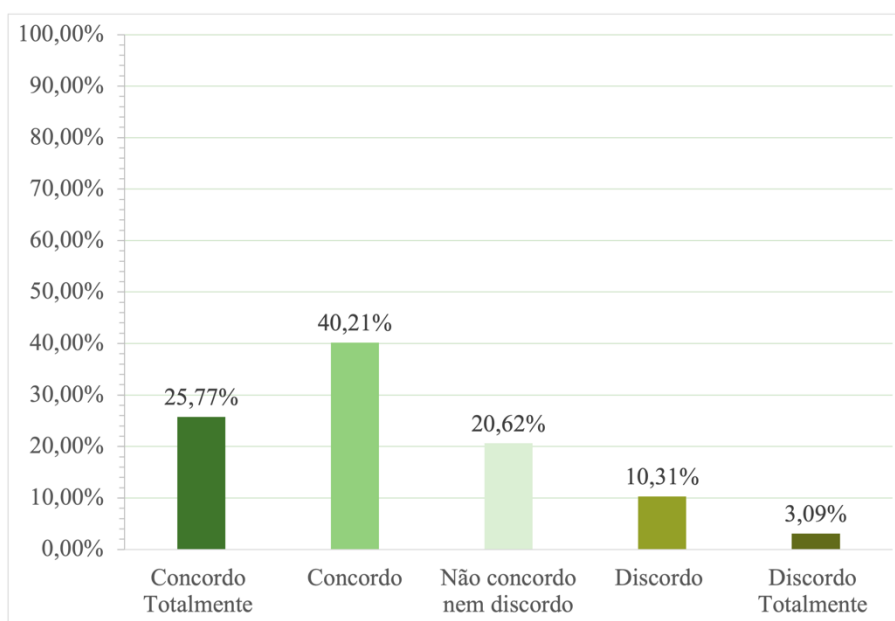
**Gráfico 13: Questão 1.7. Sinto-me satisfeito(a) com a relação que tenho com a minha chefia**



Fonte: Elaboração própria

No que toca à afirmação “Sinto-me satisfeito(a) com a relação que tenho com a minha chefia”, 48,45% selecionaram a resposta “concordo”, seguidos pelos 27,84% que selecionaram “concordo totalmente”. A resposta “não concordo nem discordo” obteve 15,46% das respostas, “discordo” representou 5,15% da amostra e 3,09% selecionaram “discordo totalmente”.

**Gráfico 14: Questão 1.8. Sinto-me satisfeito(a) com a quantidade de informação que recebo da minha chefia**

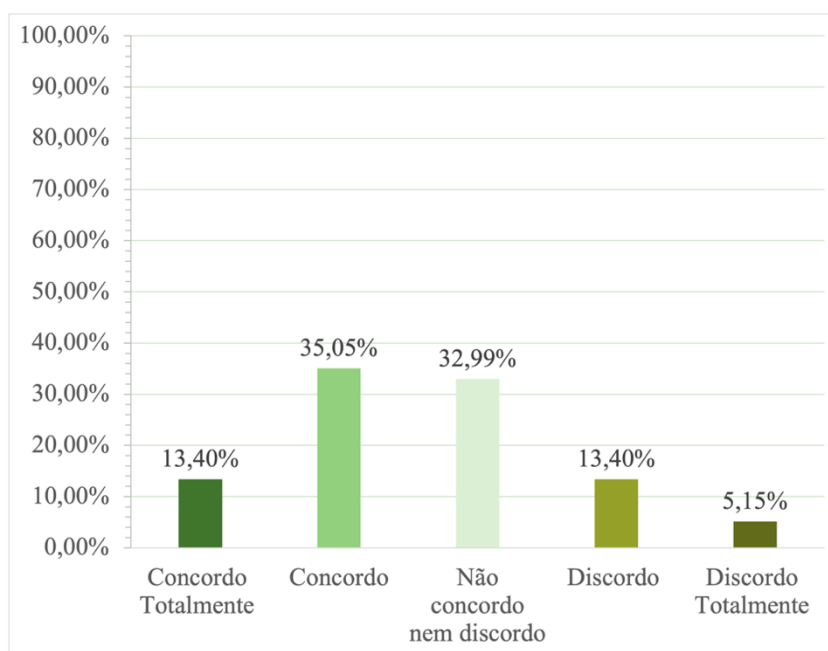


Fonte: Elaboração própria

No gráfico 14, observamos as respostas selecionadas relativamente à afirmação “Sinto-me satisfeito(a) com a quantidade de informação que recebo da minha chefia”. Assim, nota-se que “concordo” foi a resposta mais selecionada, representando 40,21% da amostra. Por sua vez, “concordo totalmente” e “não concordo nem discordo” apresentaram percentagens muito semelhantes, com 25,77% e 20,62%, respetivamente. “Discordo” representou a resposta de 10,31% da amostra, enquanto “discordo totalmente” apenas expressou 3,09% da amostra.

#### 4.3.2.1.2. Clima e políticas de comunicação

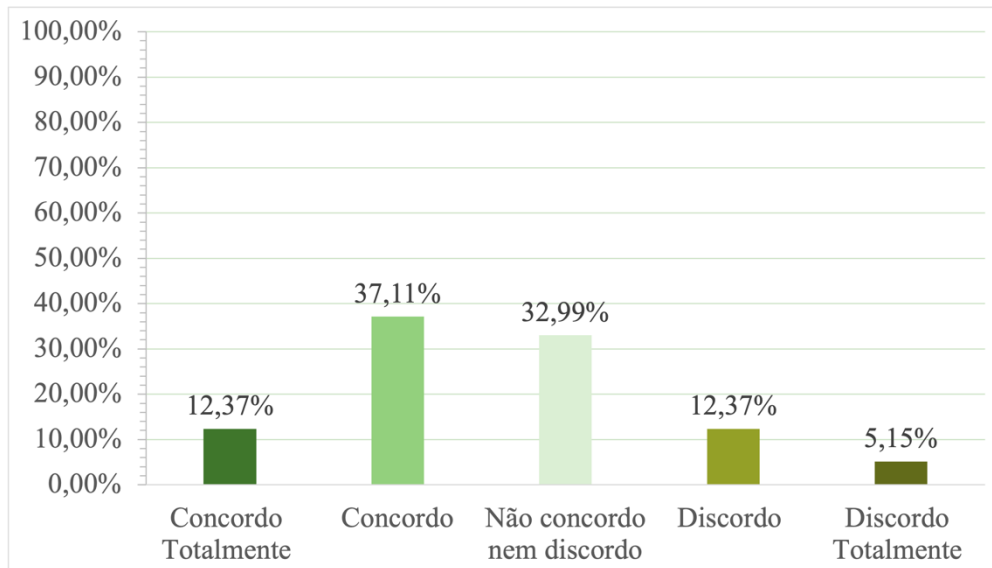
**Gráfico 15: Questão 2.1. A informação flui de forma consistente e transparente**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à afirmação “A informação flui de forma consistente e transparente”, notamos uma semelhança de percentagens a ocupar o pódio, com “concordo” a representar 35,05% das respostas, e “não concordo nem discordo”, 32,99% das respostas. A mesma percentagem de colaboradores selecionou “concordo totalmente” e “discordo”, representando 13,40% das respostas, enquanto “discordo totalmente” retratou 5,15% das respostas.

**Gráfico 16: Questão 2.2. Há uma cultura de diálogo aberto e honesto entre os níveis hierárquicos**

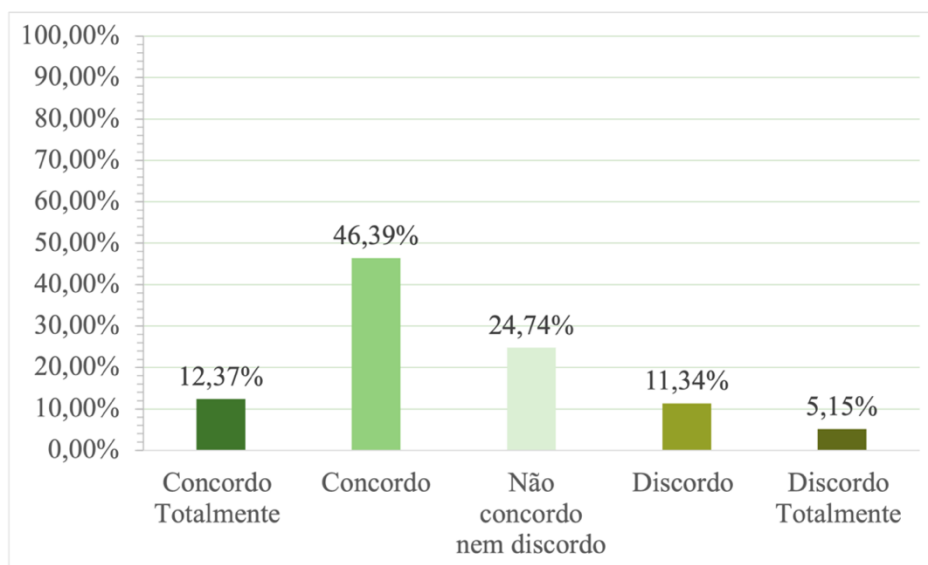


Fonte: Elaboração própria

Similarmente à questão anterior, no gráfico 16, representativo da afirmação “Há uma cultura de diálogo aberto e honesto entre os níveis hierárquicos”, “concordo” é a resposta mais selecionada, com 37,11%, seguida de perto por “não concordo nem discordo”, com 32,99% das respostas.

Da mesma forma, “concordo totalmente” e “discordo” representaram a mesma percentagem de respostas (12,37%), e “discordo totalmente” foi selecionada por 5,15% da amostra.

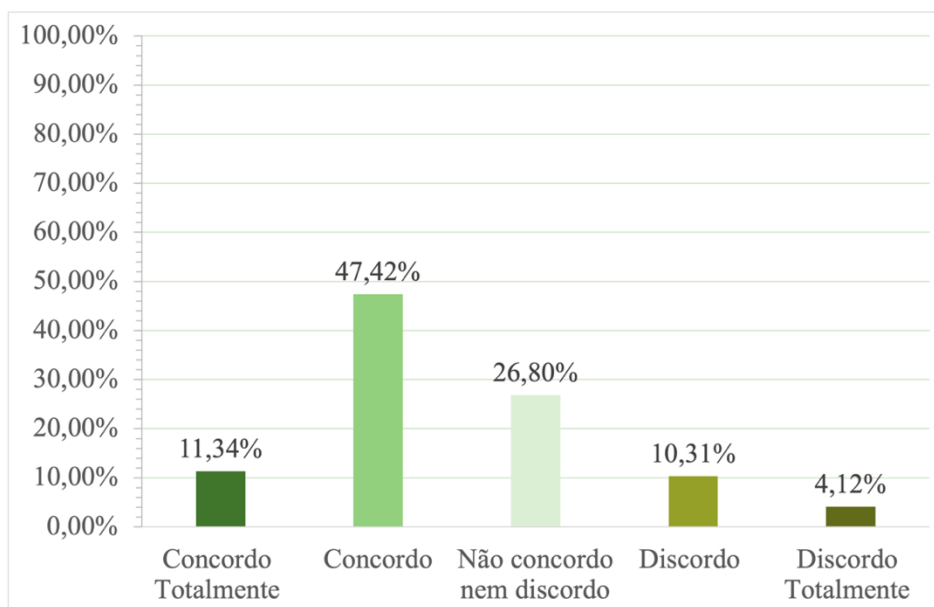
**Gráfico 17: Questão 2.3. O ambiente é inclusivo, transparente e de colaboração**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação “O ambiente é inclusivo, transparente e de colaboração”, a grande maioria selecionou a resposta “concordo”, representativa de 46,39% da amostra, seguida de “não concordo nem discordo”, com 24,74% das respostas. “Concordo totalmente” obteve 12,37% dos votos, sucedida por “discordo”, com 11,34% e “discordo totalmente”, com 5,15%.

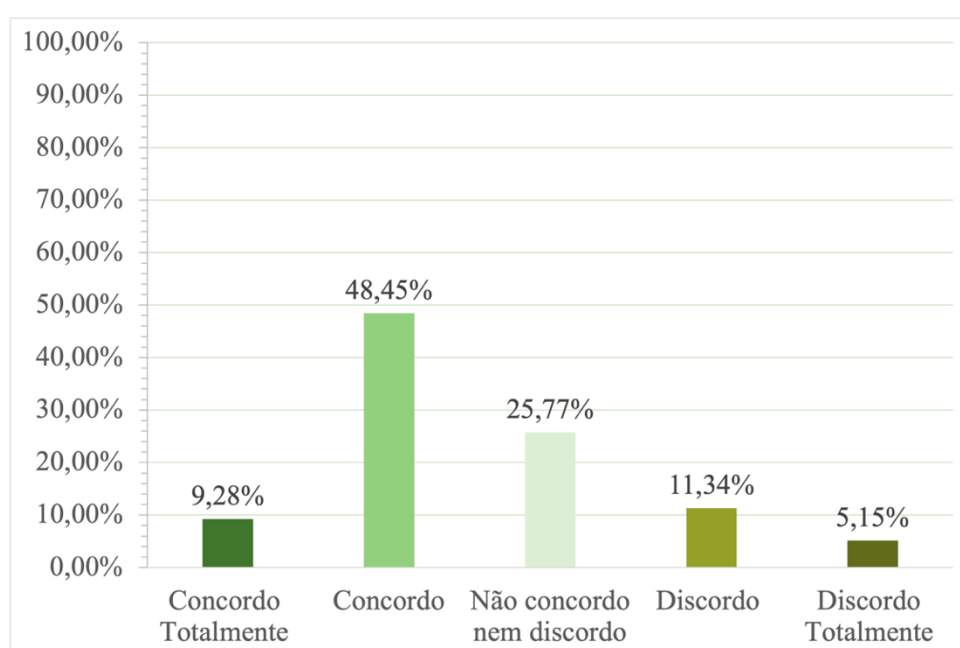
**Gráfico 18: Questão 2.4. Sinto-me satisfeito(a) com a comunicação interna da empresa**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à afirmação “Sinto-me satisfeito(a) com a comunicação interna da empresa”, 47,42% dos inquiridos referiram concordar, seguidos pelos que não concordam nem discordam, com 26,80%. “Concordo totalmente” foi a terceira resposta mais selecionada, com 11,34% das respostas, “discordo” representou 10,31% da amostra e “discordo totalmente” apenas 4,12%.

**Gráfico 19: Questão 2.5. Sinto-me bem informado(a) sobre o que se passa na empresa**

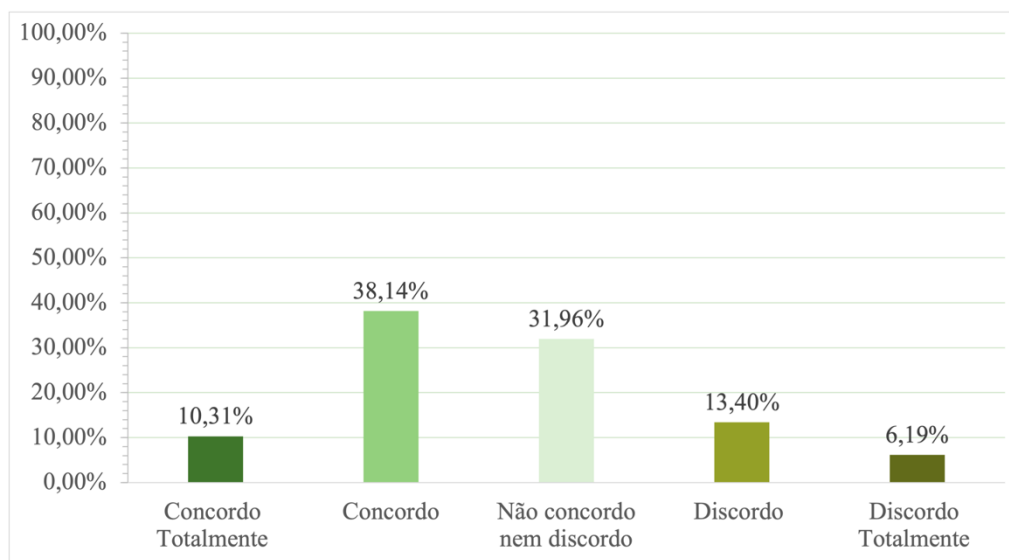


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação “Sinto-me bem informado(a) sobre o que se passa na empresa”, 48,45% dos inquiridos selecionaram a opção “concordo”, 25,77% selecionaram “não concordo nem discordo”, 11,34% responderam “discordo”, número superior a “concordo totalmente”, que apenas registou 9,28% das respostas nesta questão, seguido por “discordo totalmente”, com 5,15% das respostas.

#### 4.3.2.1.3 Ambiente e estruturas organizacionais

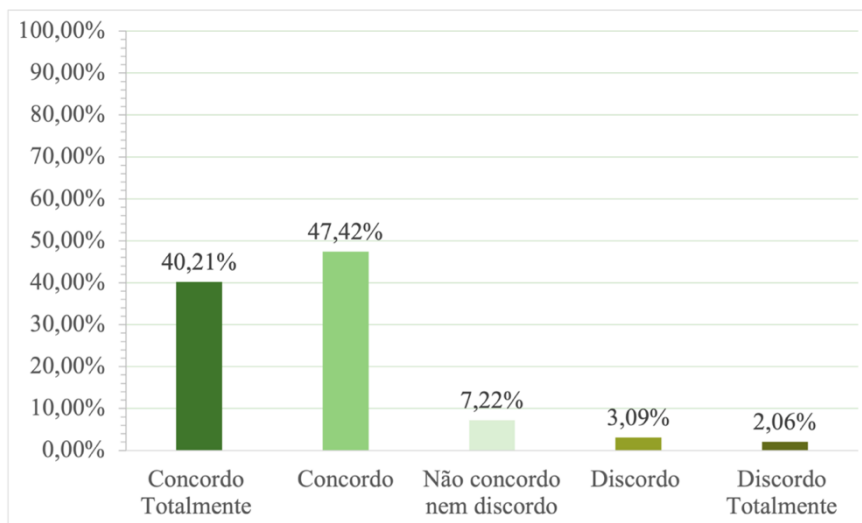
**Gráfico 20: Questão 3.1. A empresa facilita o fluxo de informações entre equipas e departamentos**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao gráfico 20 e à afirmação “A empresa facilita o fluxo de informações entre equipas e departamentos”, 38,14% selecionaram a opção “concordo”, seguidos por 31,96% que selecionaram “não concordo nem discordo”. “Discordo” obteve 13,40% das respostas, novamente superior a “concordo totalmente”, que registou 10,31% das respostas. Para esta afirmação, “discordo totalmente” representou 6,19% das respostas.

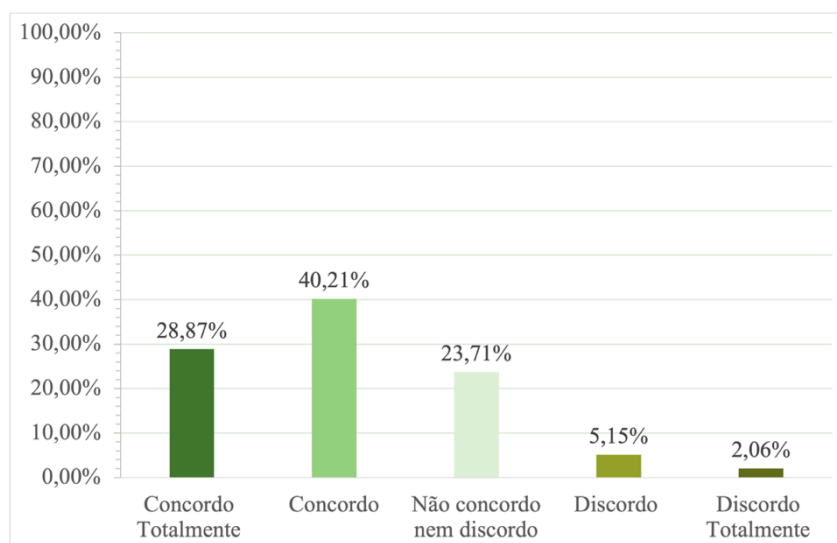
**Gráfico 21: Questão 3.2. Tenho conhecimento pleno sobre o meu papel, responsabilidades e linhas de reporte**



Fonte: Elaboração própria

Para esta afirmação, “Tenho conhecimento pleno sobre o meu papel, responsabilidades e linhas de reporte”, nota-se um forte sentido de concordância, já que “concordo” representa 47,42% das respostas e “concordo totalmente”, 40,21%, numa percentagem conjunta de 87,63% de respostas afirmativas. Para esta questão, “não concordo nem discordo”, “discordo” e “discordo totalmente” apenas representaram 7,22%, 3,09% e 2,06% das respostas.

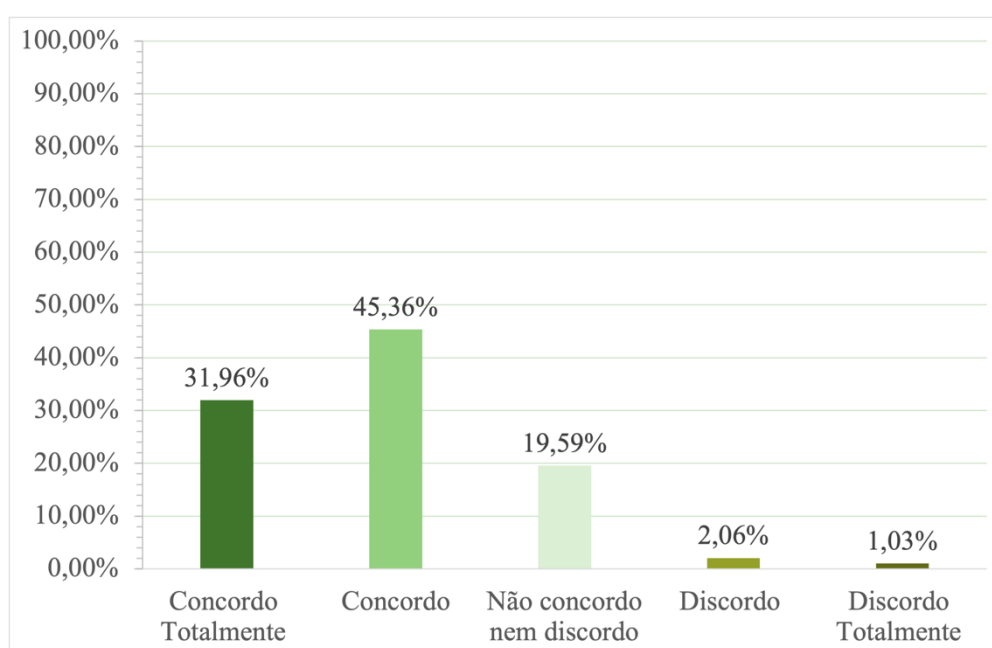
**Gráfico 22: Questão 3.3. Tenho autonomia para tomar decisões no meu trabalho**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação “Tenho autonomia para tomar decisões no meu trabalho”, 40,21% dos inquiridos selecionou a opção “concordo”, seguido de “concordo totalmente”, com 28,87% das respostas. 23,71% selecionaram “não concordo nem discordo”, 5,15% selecionaram “discordo” e 2,06%, “discordo totalmente”.

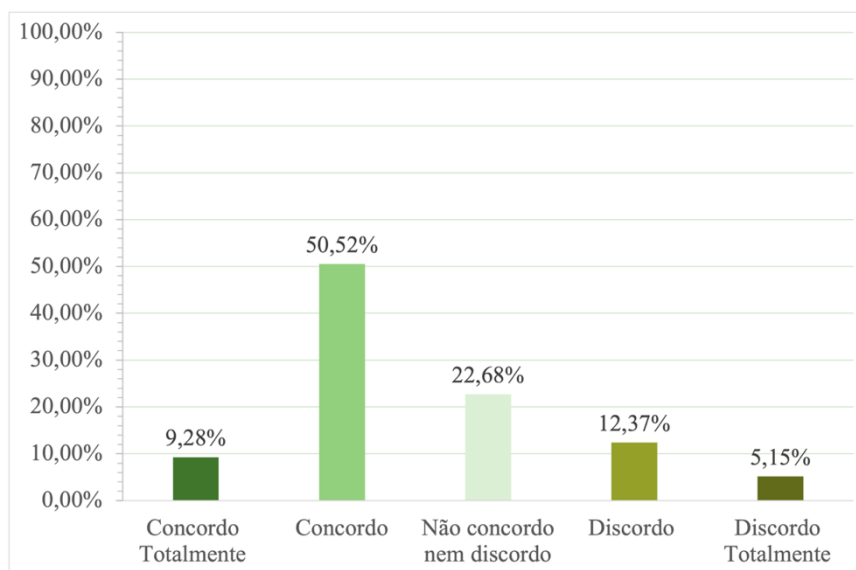
**Gráfico 23: Questão 3.4. Tenho recursos e o apoio necessário para desempenhar as minhas funções**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao gráfico 23 e à afirmação “Tenho recursos e o apoio necessário para desempenhar as minhas funções”, 45,36% dos inquiridos selecionou a opção “concordo”, seguida da opção “concordo totalmente”, com 31,96% das respostas. “Não concordo nem discordo” representou 19,59% das respostas, seguido de “discordo”, com 2,06% e “discordo totalmente”, com apenas 1,03%.

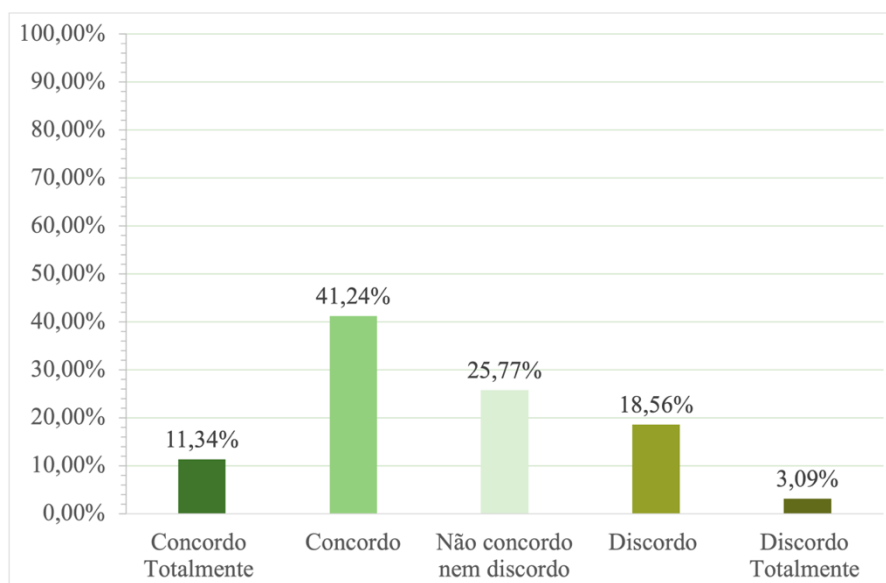
**Gráfico 24: Questão 3.5. O meu volume de trabalho é adequado e equilibrado**



Fonte: Elaboração própria

No que toca à afirmação “O meu volume de trabalho é adequado e equilibrado”, a maioria dos inquiridos afirmou concordar, numa percentagem representativa de 50,52% da amostra. A segunda opção mais seleccionada foi “não concordo nem discordo”, com 22,68% dos votos, seguida de “discordo”, com 12,37%, “concordo totalmente”, com 9,28% dos votos, e “discordo totalmente”, representativa de 5,15% da amostra.

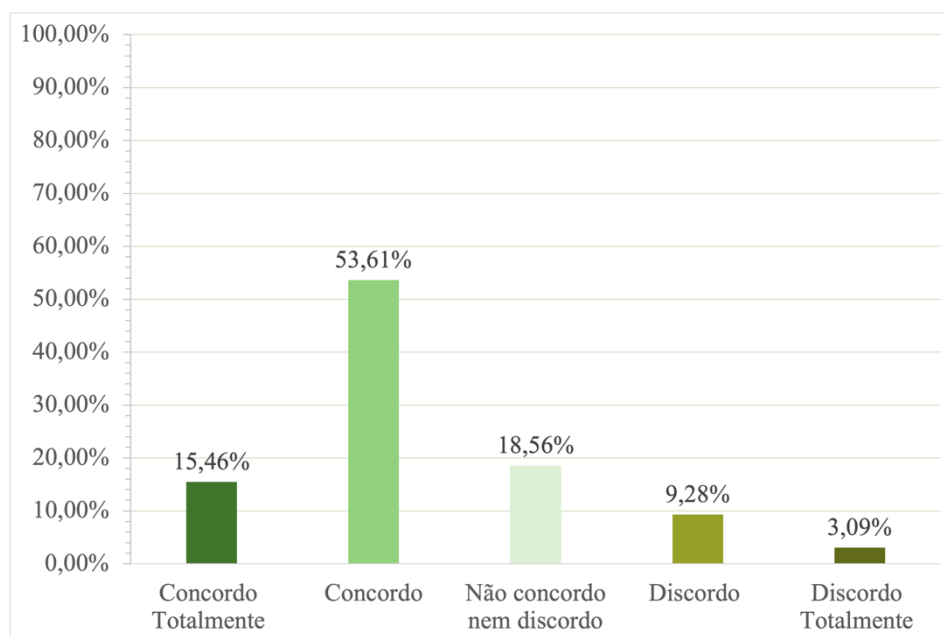
**Gráfico 25: Questão 3.6. As tarefas são bem distribuídas entre os vários membros da equipa**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à afirmação “As tarefas são bem distribuídas entre os vários membros da equipa”, espelhada no gráfico 25, 41,25% da amostra concorda, 25,77% selecionou “não concordo nem discordo”, 18,56% selecionou “discordo”, uma percentagem que se destaca, especialmente em reação a “concordo totalmente”, que apenas arrecadou 11,34% das respostas. “Discordo totalmente” foi a opção com menos seleções, representando 3,09% da amostra.

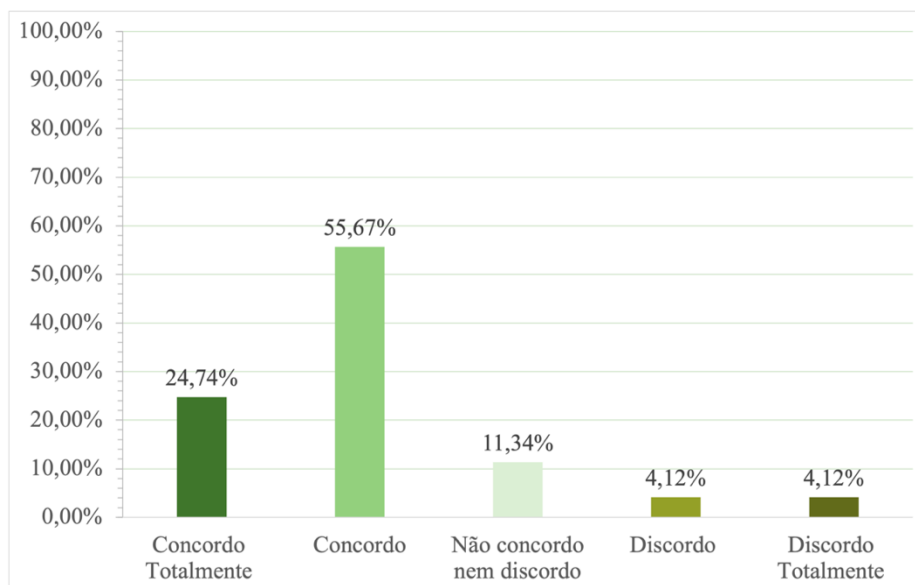
**Gráfico 26: Questão 3.7. O meu trabalho permite a utilização das minhas capacidades em pleno**



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à afirmação “O meu trabalho permite a utilização das minhas capacidades em pleno”, a maioria absoluta afirmou concordar - 53,61% -, seguido pela opção “não concordo nem discordo”, com 18,56% das respostas, “concordo totalmente”, representativo de 15,16% da amostra, pelos 9,28% colaboradores que selecionaram “discordo” e 3,09% que responderam “discordo totalmente”.

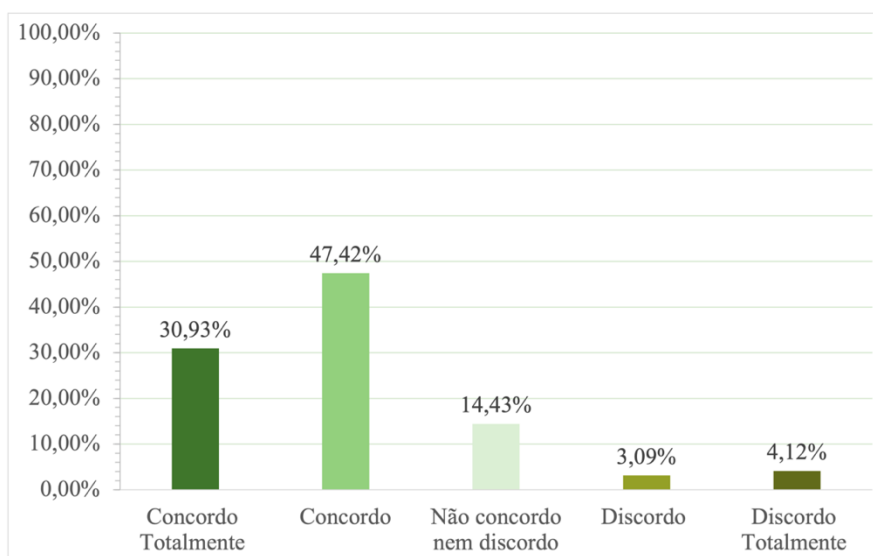
**Gráfico 27: Questão 3.8. Tenho acesso frequente a ações de formação e desenvolvimento profissional**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação “Tenho acesso frequente a ações de formação e desenvolvimento profissional”, regista--se a maior percentagem de concordância até ao momento, com 55,67% dos inquiridos a selecionar a opção “concordo”. A opção “concordo totalmente” arrecadou 24,74% das seleções, seguida de “não concordo nem discordo” (11,34%), “discordo” (4,12%) e “discordo totalmente” (4,12%).

**Gráfico 28: Questão 3.9. Sinto-me satisfeito com o meu trabalho**



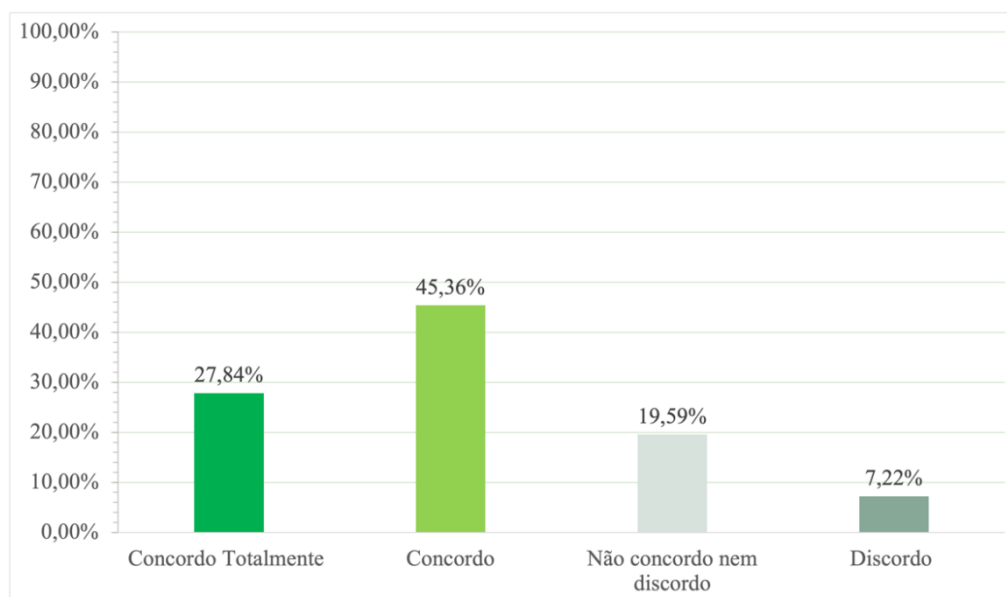
Fonte: Elaboração própria

No que toca à afirmação “Sinto-me satisfeito com o meu trabalho”, destacam-se as respostas positivas, que representam 78,35% da amostra - 47,42% selecionaram a opção “concordo” e 30,93% selecionaram a opção “concordo totalmente”. “Não concordo nem discordo” foi opção representativa de 14,43% do universo, seguida de “discordo totalmente”, com 4,12%, e “discordo”, com 3,09% das respostas.

#### 4.3.2.2. Desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Formação da personalidade positiva dos colaboradores)

##### 4.3.2.2.1. Comunicação entre pares e comunicação informal

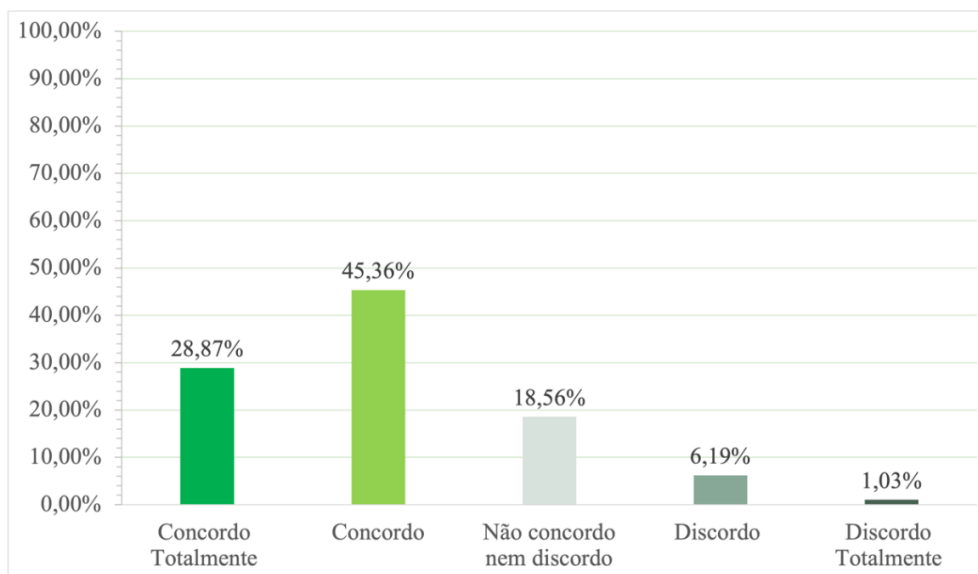
#### **Gráfico 29: Questão 4.1. Na minha equipa, colaboramos e trabalhamos em conjunto**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação 4.1., “Na minha equipa, colaboramos e trabalhamos em conjunto”, podemos observar que 45,36% dos colaboradores concordam, 27,84% concordam totalmente, 19,59% não concordam nem discordam, 7,22% discordam, e não existem colaboradores a selecionarem a opção “discordo totalmente”.

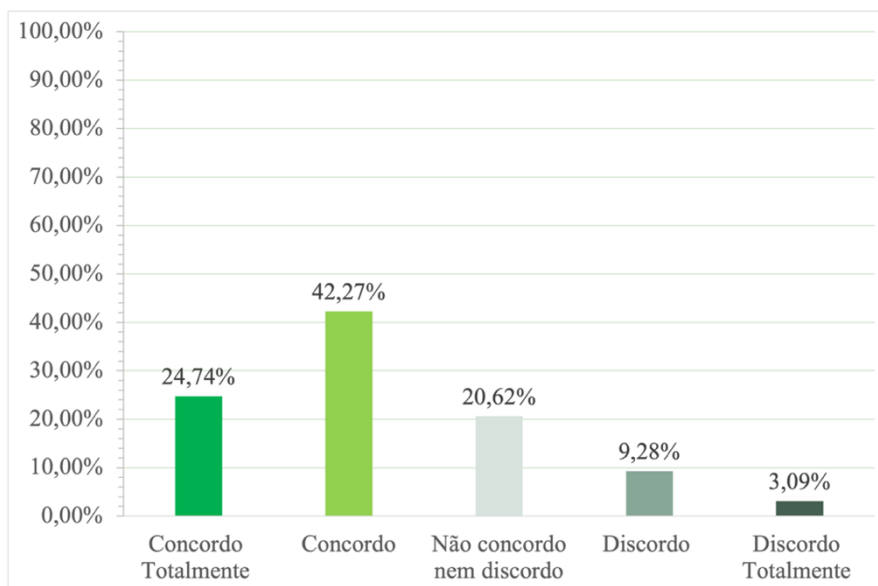
**Gráfico 30: Questão 4.2. Sei que posso contar com o apoio dos meus colegas, caso necessite de ajuda**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à afirmação “Sei que posso contar com o apoio dos meus colegas, caso necessite de ajuda”, 45,36% dos colaboradores selecionaram a opção “concordo”, 28,87% “concordo totalmente” e 18,56% selecionaram “não concordo nem discordo”. Por contraste, apenas 6,19% dos colaboradores selecionaram “discordo” e 1,03% “discordo totalmente”.

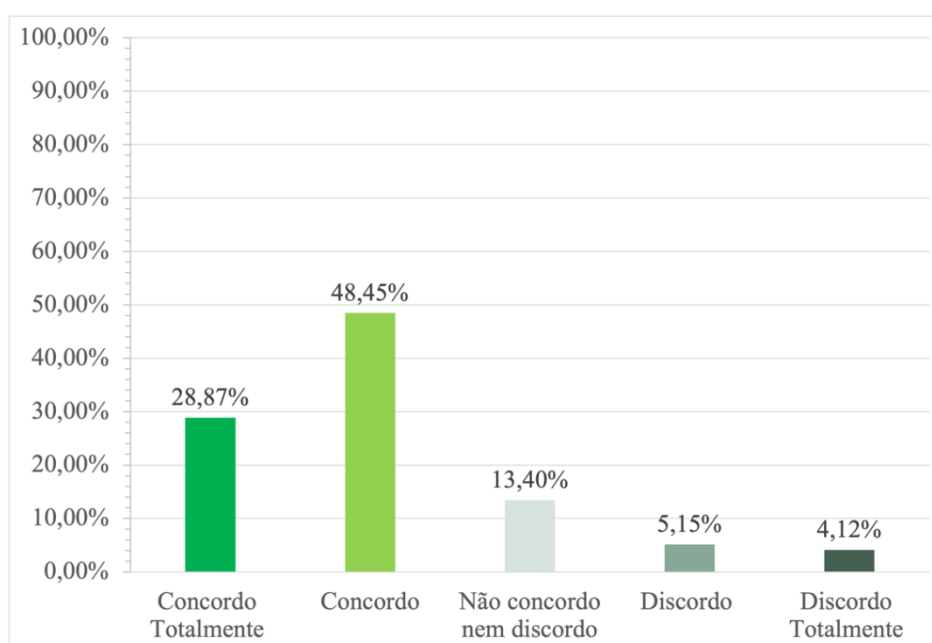
**Gráfico 31: Questão 4.3. Existe um espírito de equipa forte na minha equipa**



Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar, a afirmação “Existe um espírito de equipa forte na minha equipa” arrecadou 42,27% das respostas na opção “concordo”, 24,74% na opção “concordo totalmente” e 20,62% na opção “não concordo nem discordo”, contrastando com os 9,28% de colaboradores que selecionaram “discordo” e os 3,09% que escolheram “discordo totalmente”.

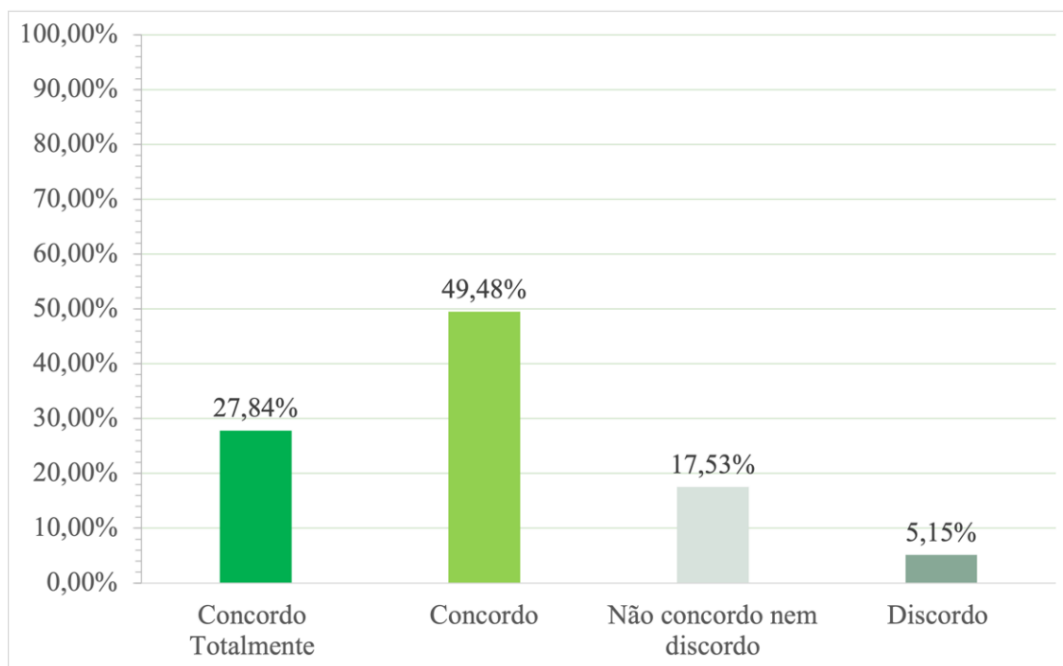
**Gráfico 32: Questão 4.4. Sinto-me à vontade para comunicar de forma aberta e espontânea com os meus colegas**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à afirmação “Sinto-me à vontade para comunicar de forma aberta e espontânea com os meus colegas”, as respostas positivas têm a grande maioria, com uma percentagem conjunta de 77,32% (48,45% na opção “concordo” e 28,87% na opção “concordo totalmente), enquanto a posição neutra, “não concordo nem discordo” arrecadou 13,40% das seleções, e as opções “discordo” e “discordo totalmente” representaram 9,27% das respostas (5,15% “discordo” e 4,12% “discordo totalmente”).

**Gráfico 33: Questão 4.5. Sinto-me satisfeito(a) com a relação que tenho os meus colegas**

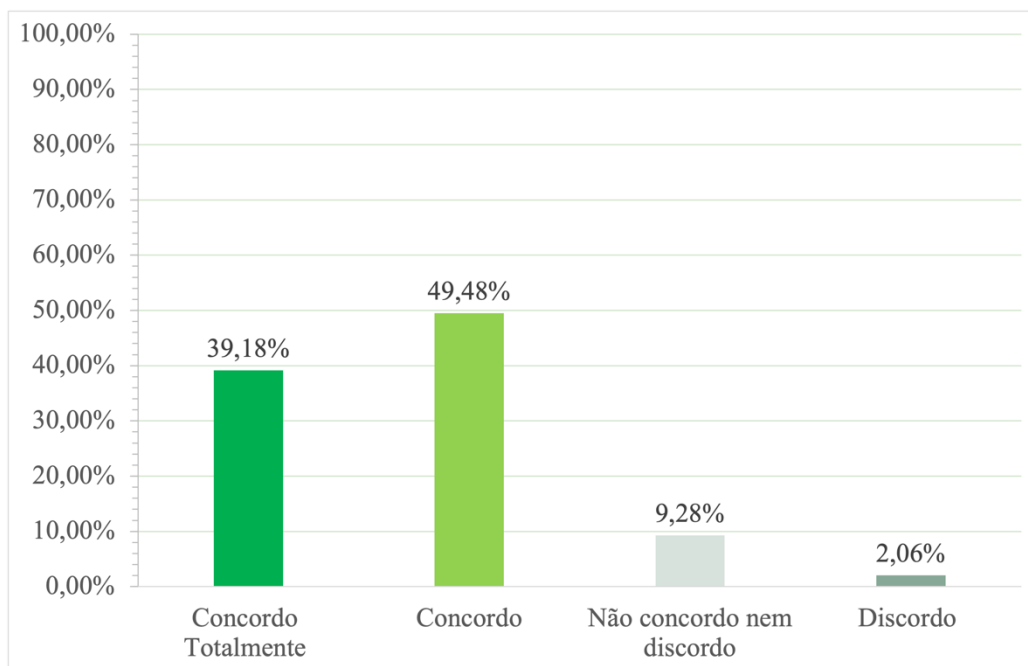


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação “Sinto-me satisfeito(a) com a relação que tenho os meus colegas”, 49,48% dos colaboradores selecionaram a opção “concordo”, 27,84% selecionaram “concordo totalmente”, 17,53% “não concordo nem discordo” e 5,15% selecionaram “discordo”. De notar, à semelhança de questões prévias, a não existência de colaboradores a selecionar a opção “discordo totalmente”.

#### 4.3.2.2.2. Cultura organizacional e perspectiva de negócio

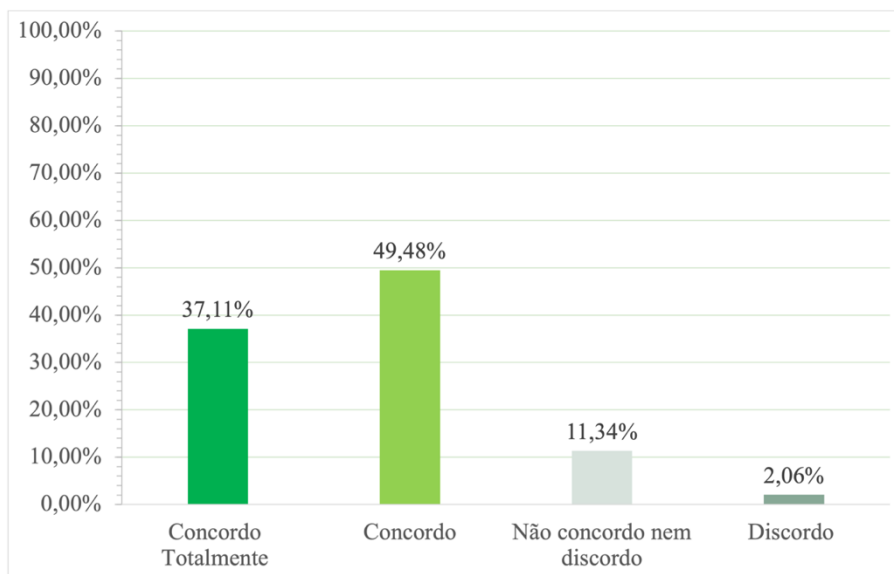
**Gráfico 34: Questão 5.1. Sei quais são os valores, missão e objetivos da organização**



Fonte: Elaboração própria

No que toca à afirmação “Sei quais são os valores, missão e objetivos da organização”, a esmagadora maioria de 88,66% dos colaboradores votou concordar (49,48%) ou concordar totalmente (39,18%), em oposição aos 9,28% que selecionaram “não concordo nem discordo” e aos 2,06% que votaram “discordo”. Novamente, não se regista percentagem de colaboradores a selecionar a opção “discordo totalmente”.

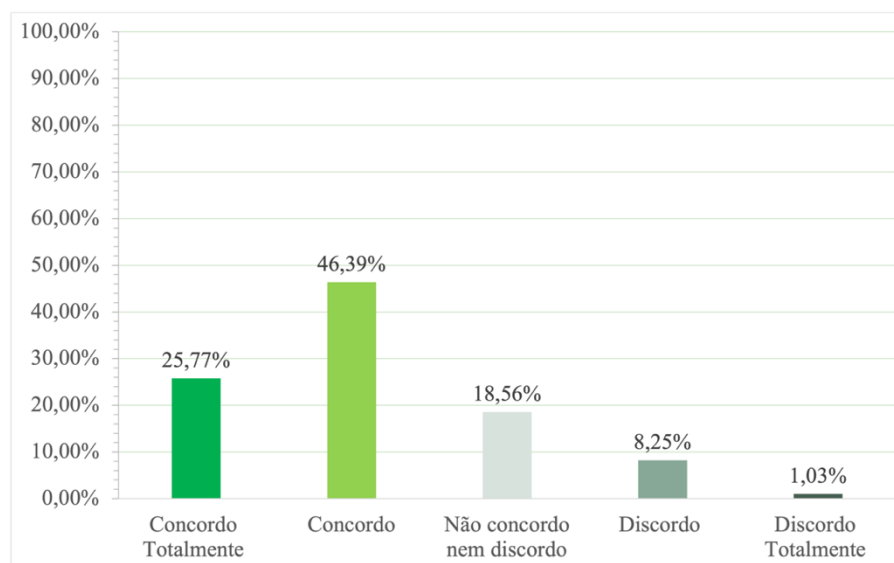
**Gráfico 35: Questão 5.2. Identifico-me com os valores, missão e objetivos da organização**



Fonte: Elaboração própria

À afirmação “Identifico-me com os valores, missão e objetivos da organização”, 49,48% dos colaboradores selecionaram a opção “concordo”. Similarmente, 37,11% consideraram concordar totalmente. Por sua vez, 11,34% selecionou “não concordo nem discordo” e 2,06% dos colaboradores selecionou “discordo”. Não se registaram respostas relativamente à opção “discordo totalmente”.

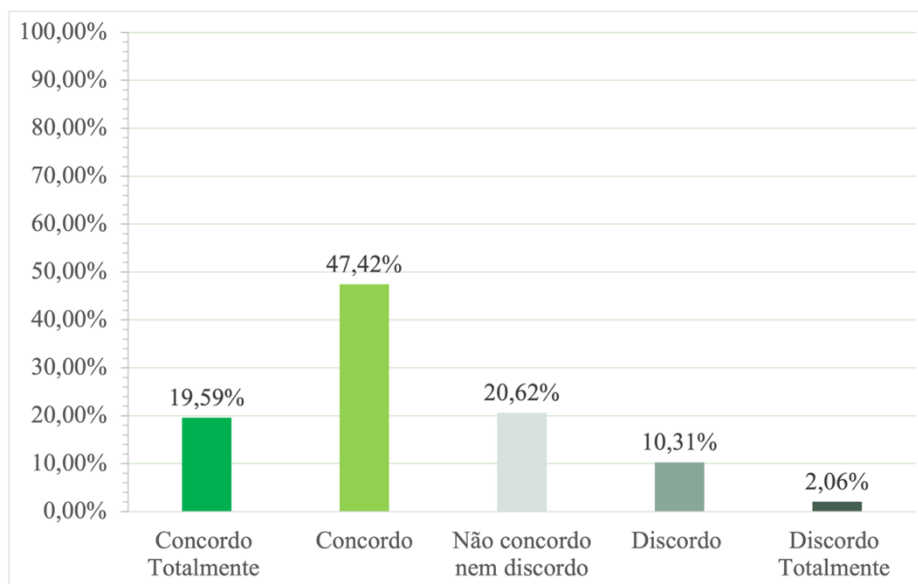
**Gráfico 36: Questão 5.3. A missão e os valores são comunicados de forma eficaz**



Fonte: Elaboração própria

Observando o gráfico 36 relativo à afirmação 5.3, é possível compreender que a maioria dos colaboradores considera que a missão e os valores da organização são comunicados de forma eficaz, representando essa crença 72,16% das respostas (46,39% “concordo” e 25,77% “concordo totalmente”). “Não concordo nem discordo” obteve 18,56% das respostas, “discordo” representou 8,25% dos colaboradores, e “discordo totalmente” apenas arrecadou 1,03% das respostas.

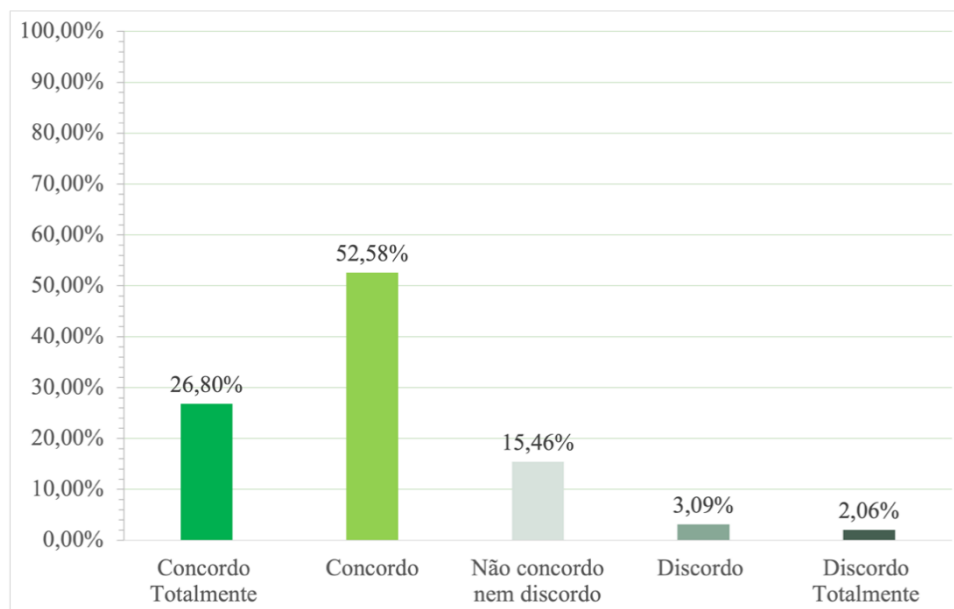
**Gráfico 37: Questão 5.4. Existe uma cultura de colaboração, envolvimento e aprendizagem contínua**



Fonte: Elaboração própria

No que toca à afirmação “Existe uma cultura de colaboração, envolvimento e aprendizagem contínua”, 47,42% dos colaboradores admitiram concordar, 19,59% concordam totalmente, e 20,62% não concordam nem discordam. Os colaboradores que discordam representaram 10,31% das respostas, e os que discordam totalmente apenas 2,06%.

**Gráfico 38: Questão 5.5. Sinto-me parte de uma comunidade, ao trabalhar na organização**



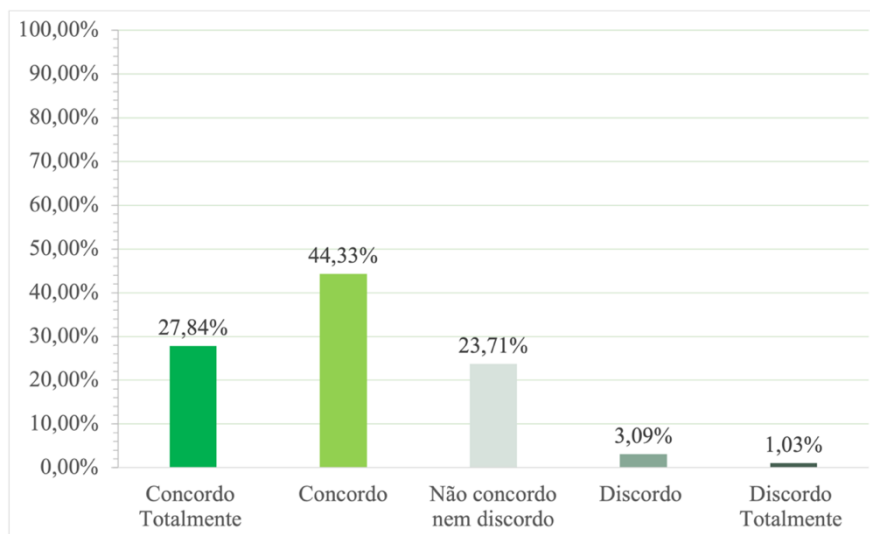
Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao gráfico 38 e à afirmação “Sinto-me parte de uma comunidade, ao trabalhar na organização”, podemos observar que a maioria dos colaboradores concorda (52,58%) e 26,80% referiu que concorda totalmente.

Por outro lado, 15,46% selecionou a opção “não concordo nem discordo”, 3,09% optou por “discordo” e 2,06% por “discordo totalmente”.

#### 4.3.2.2.3. Relação colaborador-organização

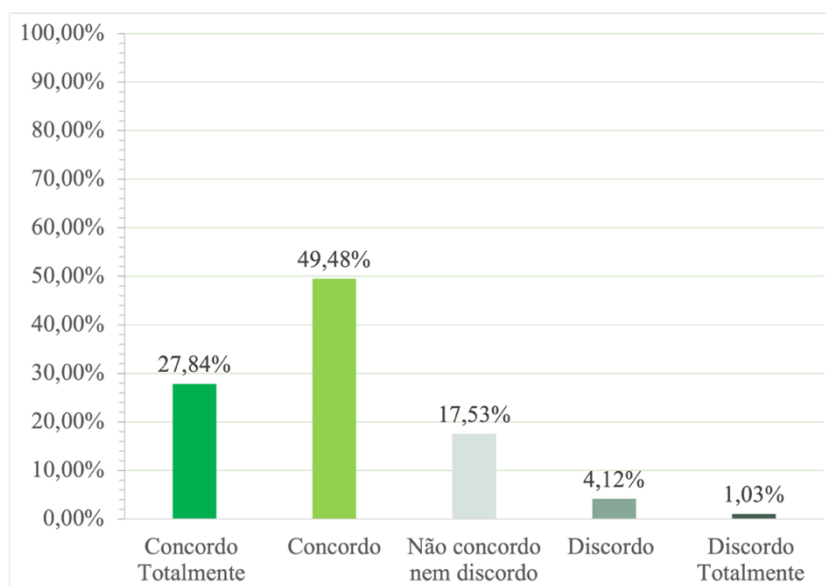
**Gráfico 39: Questão 6.1. Sinto uma ligação emocional com a organização e os seus valores**



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação 6.1., “Sinto uma ligação emocional com a organização e os seus valores”, 44,33% elegeu a opção “concordo”, 27,84% “concordo totalmente” e 23,71% “não concordo nem discordo”. Por outro lado, apenas 3,09% dos colaboradores selecionou “discordo” e 1,03% “discordo totalmente”.

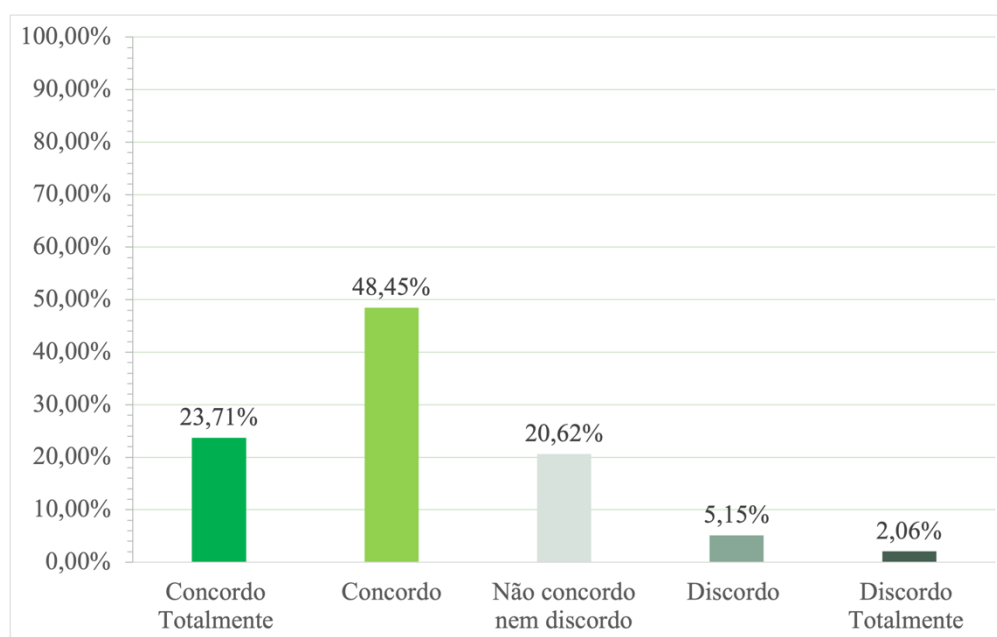
**Gráfico 40: Questão 6.2. Confio nas informações comunicadas**



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação “Confio nas informações comunicadas”, 49,48% afirmaram concordar, juntamente dos 27,84% que selecionaram “concordo totalmente”. “Não concordo nem discordo” recebeu 17,53% das respostas dos colaboradores, enquanto “discordo” e “discordo totalmente” representaram 4,12% e 1,03% da população, respectivamente.

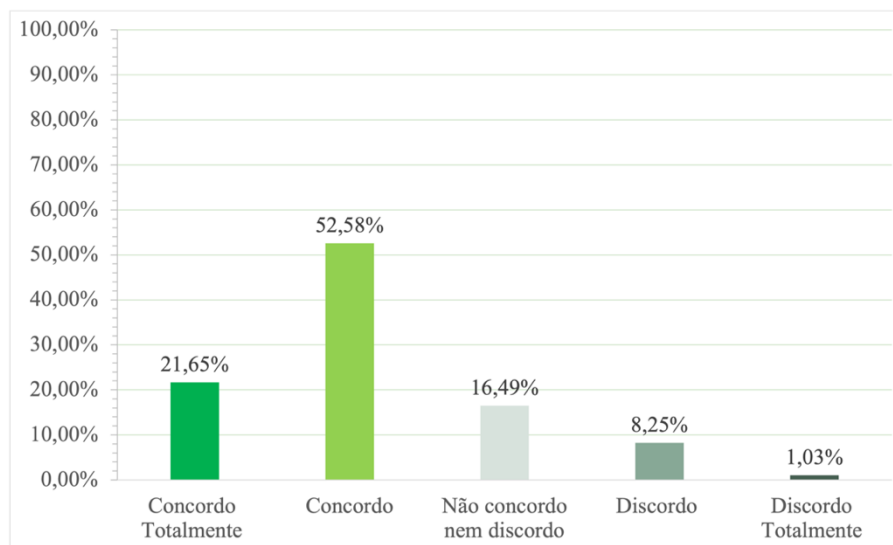
**Gráfico 41: Questão 6.3. Sinto que posso comunicar de forma aberta e honesta**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à afirmação “Sinto que posso comunicar de forma aberta e honesta”, 48,45% dos colaboradores selecionaram a opção “concordo”, 23,71% dos respondentes selecionaram “concordo totalmente” e 20,62% “não concordo nem discordo”. Já as opções “discordo” e “discordo totalmente” foram representativas de 5,15% e 2,06% da população, respectivamente.

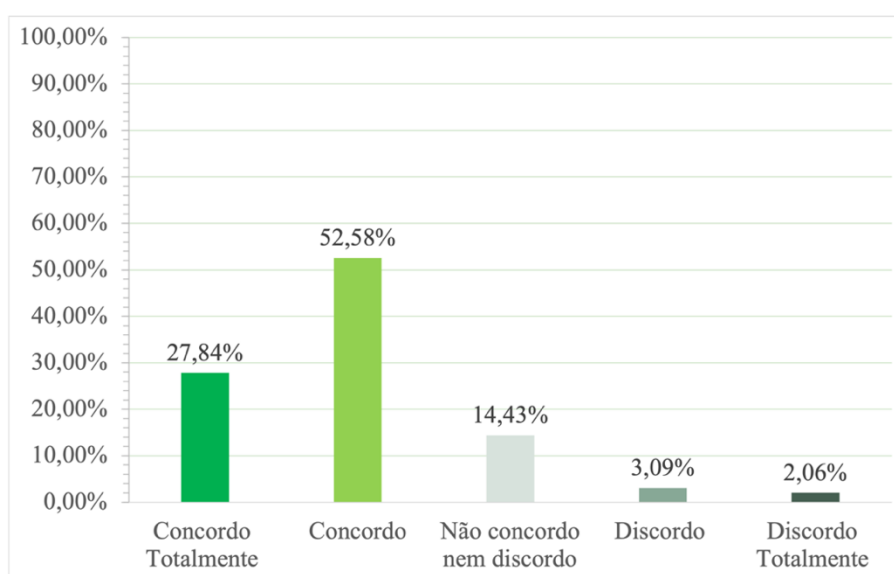
**Gráfico 42: Questão 6.4. O meu ambiente de trabalho promove respeito e colaboração entre colaboradores e a organização**



Fonte: Elaboração própria

No que toca à afirmação “O meu ambiente de trabalho promove respeito e colaboração entre colaboradores e a organização”, 52,58% selecionaram a opção “concordo”, 21,65% “concordo totalmente” e 16,49% a opção “não concordo nem discordo”. No que toca às opções “discordo” e “discordo totalmente”, representaram 8,25% e 1,03% das respostas, respetivamente.

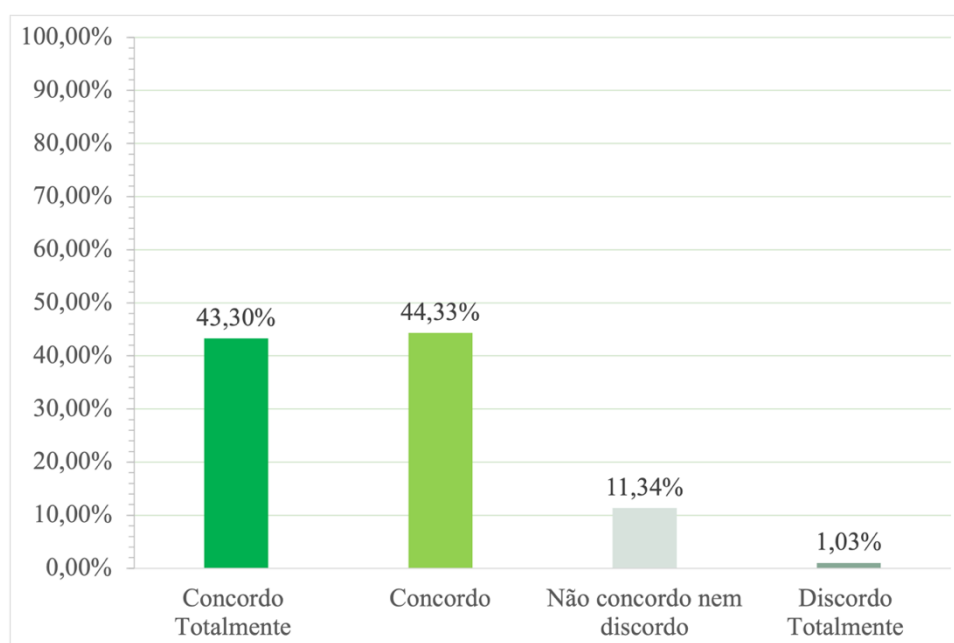
**Gráfico 43: Questão 6.5. O meu trabalho dá-me propósito e motiva-me**



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à afirmação “O meu trabalho dá-me propósito e motiva-me”, a grande maioria dos respondentes selecionou a opção “concordo” (52,58%) e “concordo totalmente” (27,84%). No que toca à opção “não concordo nem discordo”, representou 14,43% das respostas, “discordo” representou 3,09% dos colaboradores, enquanto “discordo totalmente” apenas representou 2,06% das respostas.

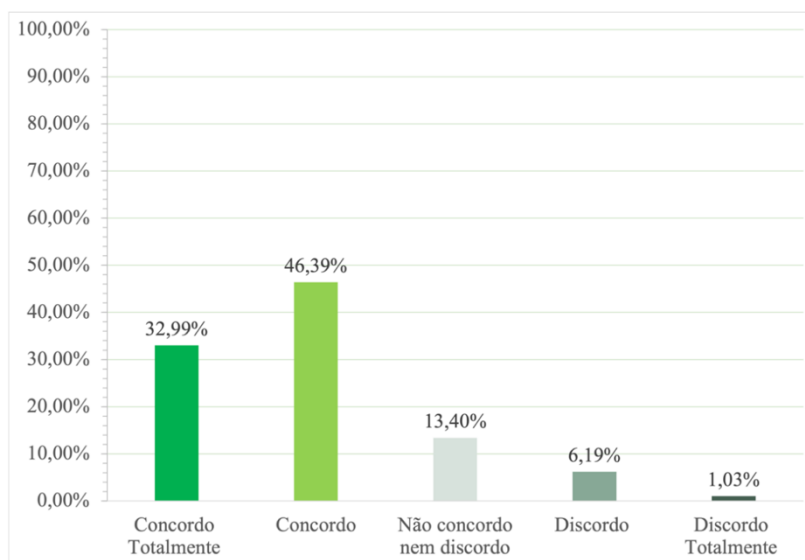
**Gráfico 44: Questão 6.6. Sinto que me adequo às funções que atualmente desempenho**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao gráfico 44 e à afirmação “Sinto que me adequo às funções que atualmente desempenho”, podemos notar que existe uma percentagem conjunta e muito representativa de 87,63% que respondeu positivamente (44,33% “concordo” e 43,30% “concordo totalmente”), enquanto 11,34% selecionou “não concordo nem discordo” e apenas 1,03% “discordo totalmente”, não existindo respondentes para a opção “discordo”.

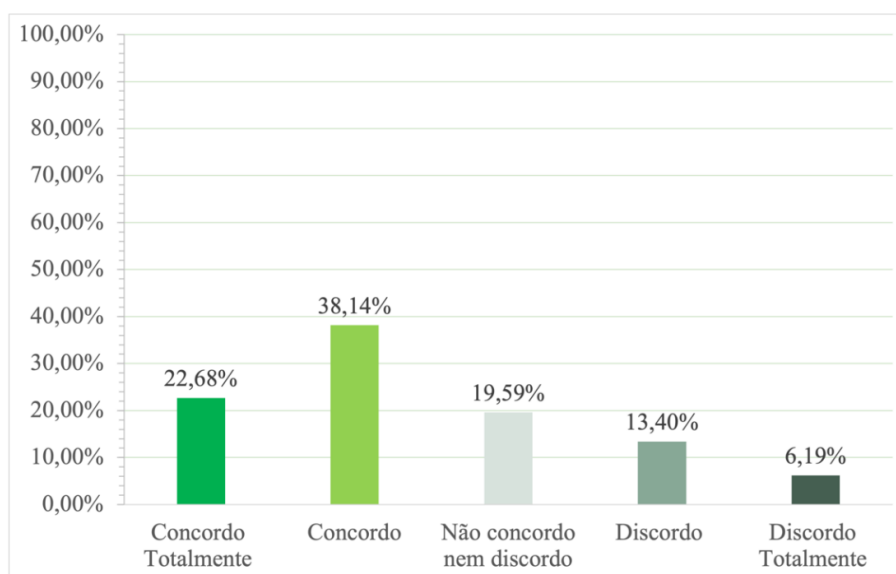
**Gráfico 45: Questão 6.7. Sinto-me motivado(a) para dar o meu melhor todos os dias**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação “Sinto-me motivado(a) para dar o meu melhor todos os dias”, observamos que, novamente, a maior percentagem de respostas está alocada às respostas afirmativas, tendo a opção “concordo” reunido 46,39% das respostas e “concordo totalmente” reunido 32,99% das mesmas. A opção “não concordo nem discordo” representou 13,40% das respostas, enquanto a opção “discordo” representou 6,19% dos colaboradores e “discordo totalmente” apenas 1,03% da população.

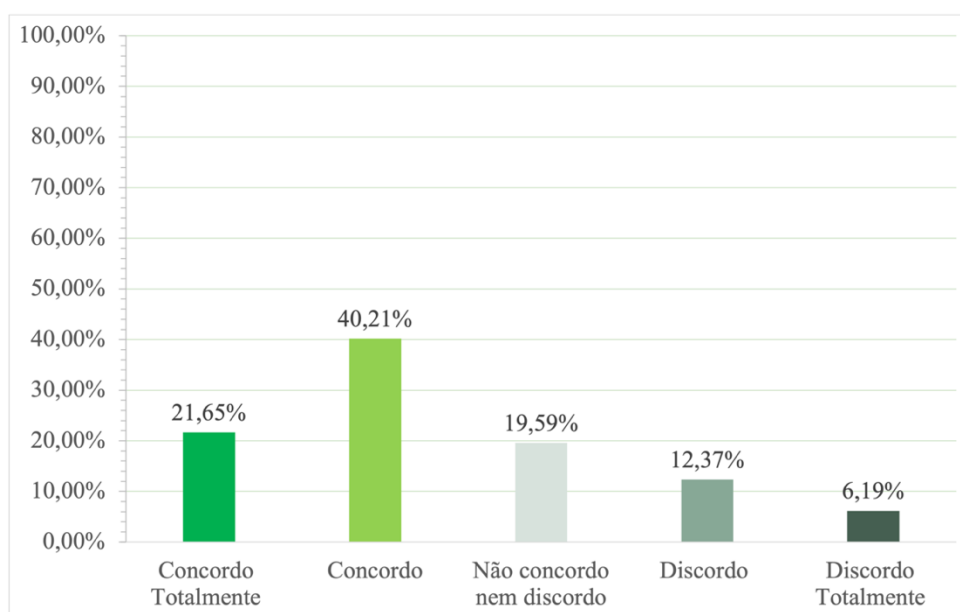
**Gráfico 46: Questão 6.8. Sinto que os meus esforços e contribuições são valorizados**



Fonte: Elaboração própria

Acerca da afirmação “Sinto que os meus esforços e contribuições são valorizados”, 38,14% dos colaboradores considerou concordar, a par dos 22,68% que referiram concordar totalmente. Os colaboradores que selecionaram “não concordo nem discordo” representaram 19,59% da população, a opção “discordo” correspondeu a 13,40% e a “discordo totalmente” 6,19% da amostra.

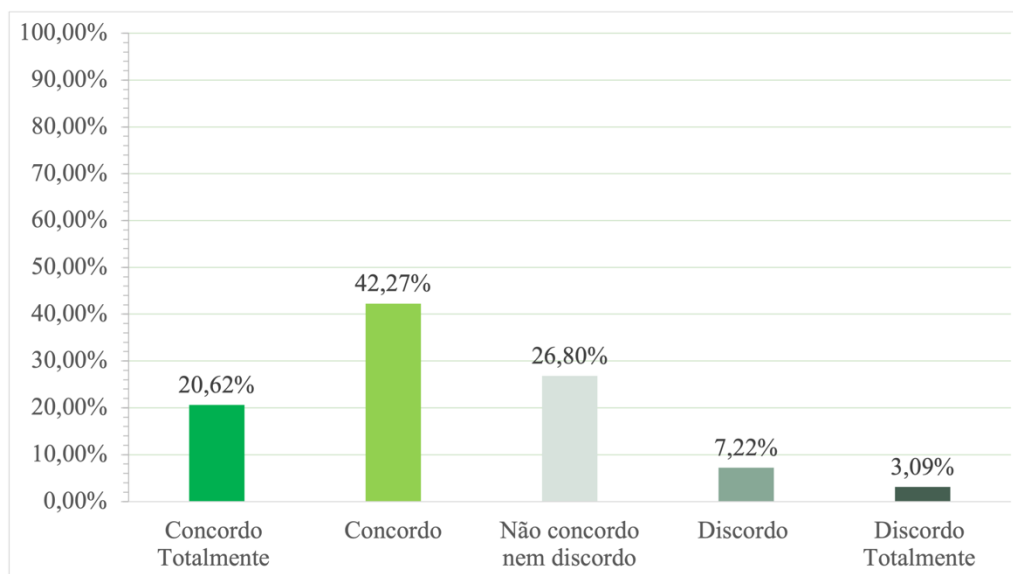
**Gráfico 47: Questão 6.9. Sinto que as minhas competências e experiências são valorizadas**



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação “Sinto que as minhas competências e experiências são valorizadas”, a opção “concordo” reuniu 40,21% das respostas e “concordo totalmente” 21,65% das mesmas. A opção “não concordo nem discordo” representou 19,59% dos colaboradores, “discordo” referiu-se a 12,37% da amostra e os restantes 6,19% selecionaram a opção “discordo totalmente”.

**Gráfico 48: Questão 6.10. Sinto que a organização tem uma preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores**



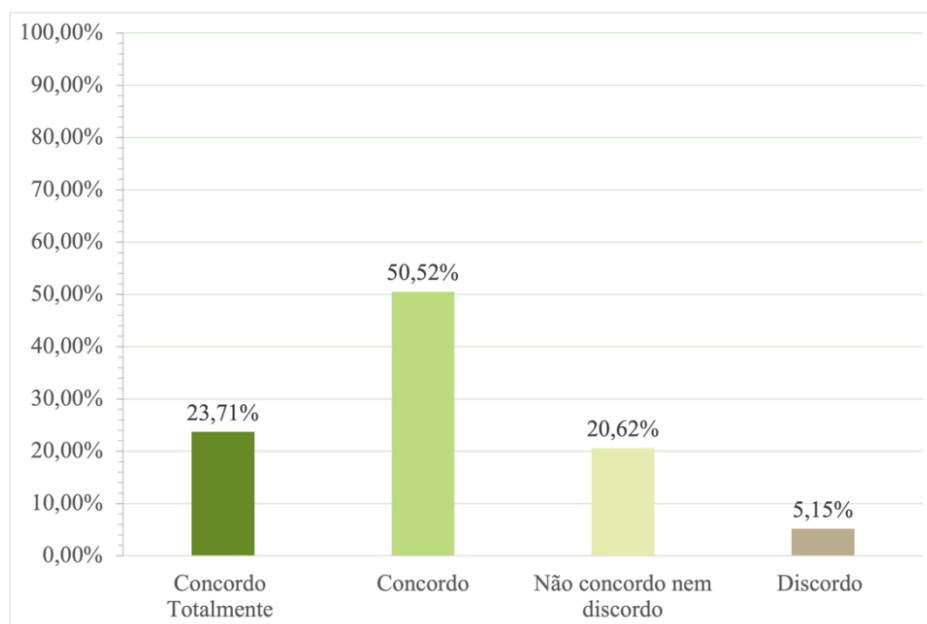
Fonte: Elaboração própria

No que toca à afirmação “Sinto que a organização tem uma preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores”, 42,27% afirmaram concordar, 20,62% concordaram totalmente, 26,80% afirmaram não concordar nem discordar, uma percentagem maior do que a concordância máxima, enquanto apenas 7,22% e 3,09% discordaram e discordaram totalmente, respetivamente.

### 4.3.2.3. Emoções no ambiente de trabalho e influência da comunicação interna (Experiência emocional ativa durante o dia de trabalho)

#### 4.3.2.3.1. Meios de comunicação e plataformas

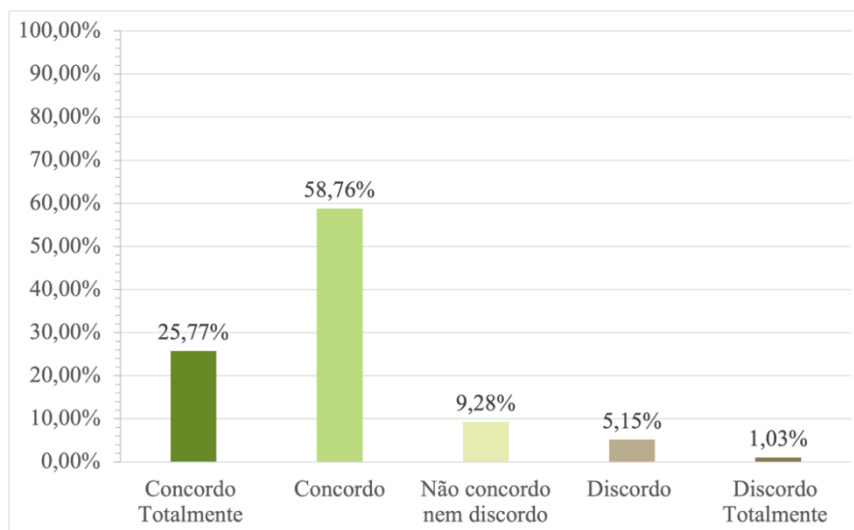
**Gráfico 49: Questão 7.1. O email, newsletter e mensagens instantâneas (Teams ou Whatsapp) são os canais mais indicados para comunicar com os colaboradores**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação “O email, newsletter e mensagens instantâneas (Teams ou Whatsapp) são os canais mais indicados para comunicar com os colaboradores”, podemos notar que a grande maioria concorda com a utilização dos canais de comunicação correntes (50,52%) e que 23,71% concorda totalmente com os mesmos. “Não concordo nem discordo” contou com 20,62% das escolhas e 5,15% foi a percentagem representativa de “discordo”, notando-se, novamente, a inexistência de respostas à opção “discordo totalmente”.

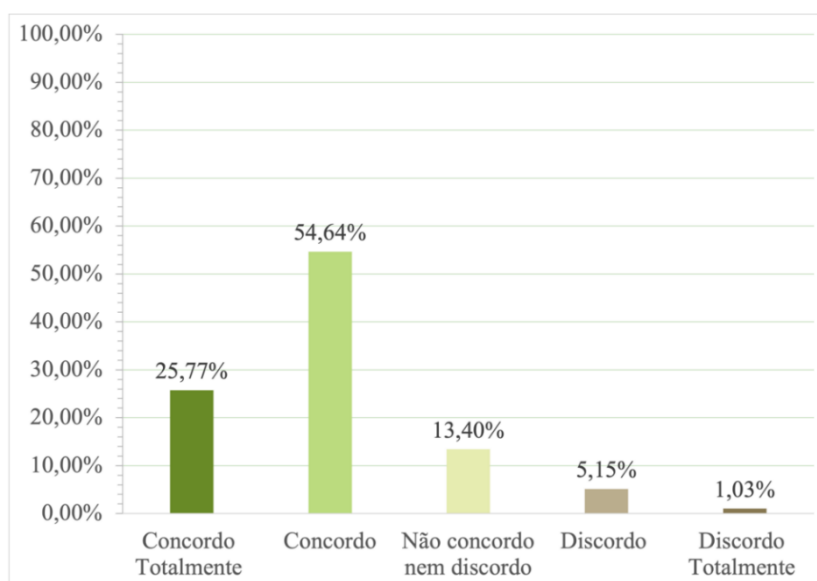
**Gráfico 50: Questão 7.2. O uso do digital facilita a troca de informações de forma eficiente**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao gráfico 50, percebemos que a grande maioria concorda com a utilização do digital para trocar informações na organização (58,76%) e 25,77% concorda totalmente com o mesmo. 9,28% selecionaram a opção “não concordo nem discordo”, enquanto 5,15% selecionaram “discordo” e apenas 1,03% “discordo totalmente”.

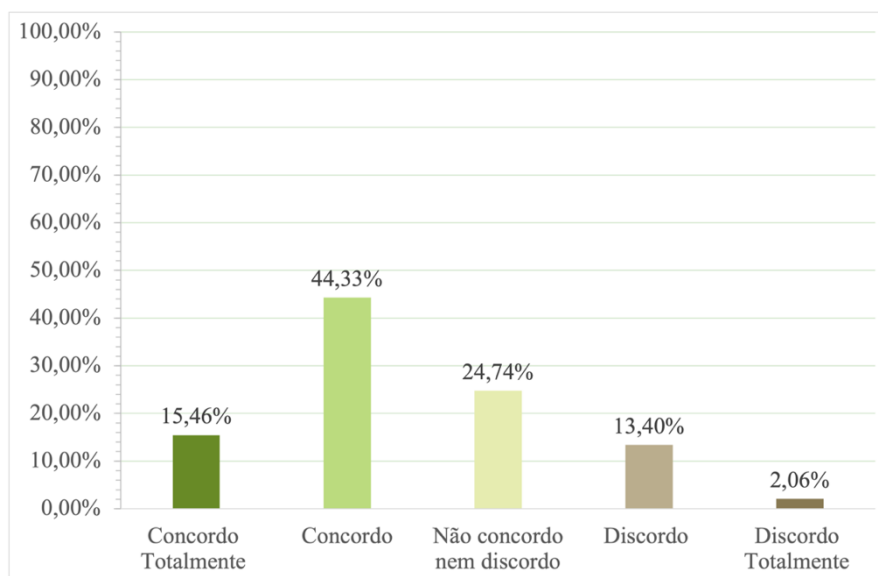
**Gráfico 51: Questão 7.3. As reuniões de partilha são eficazes para tirar dúvidas, partilhar ideias e alinhar informações**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao gráfico 51 e à afirmação “As reuniões de partilha são eficazes para tirar dúvidas, partilhar ideias e alinhar informações”, é possível observar que 54,64% selecionaram a opção “concordo” e 25,77% selecionaram “concordo totalmente”. 13,40% afirmaram não concordar nem discordar, 5,15% discordar e 1,03% discordar totalmente.

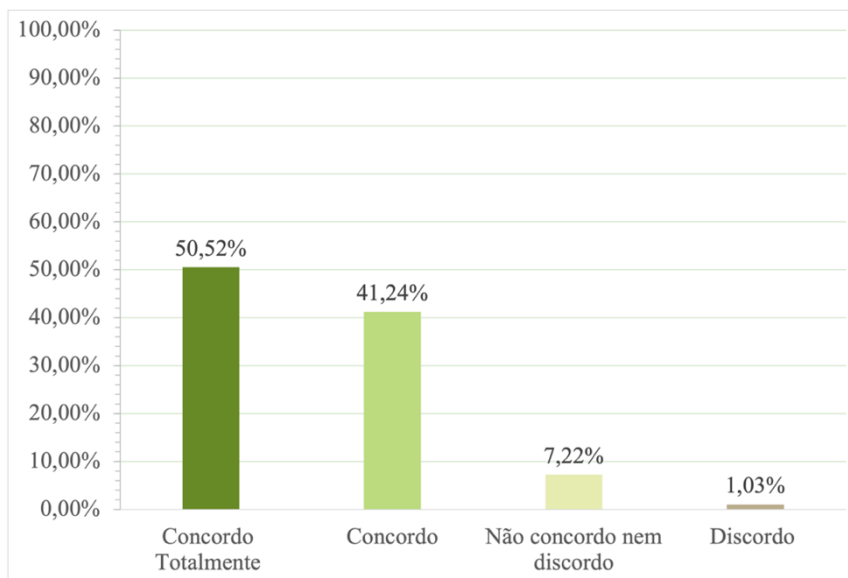
**Gráfico 52: Questão 7.4. Existe um equilíbrio entre comunicações digitais e comunicações cara a cara**



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à afirmação “Existe um equilíbrio entre comunicações digitais e comunicações cara a cara”, 44,33% selecionaram a opção “concordo” e 24,74% selecionaram a opção “não concordo nem discordo”. “Concordo totalmente” reuniu 15,46% das respostas dos colaboradores, enquanto 13,40% selecionaram “discordo” e 2,06% “discordo totalmente”.

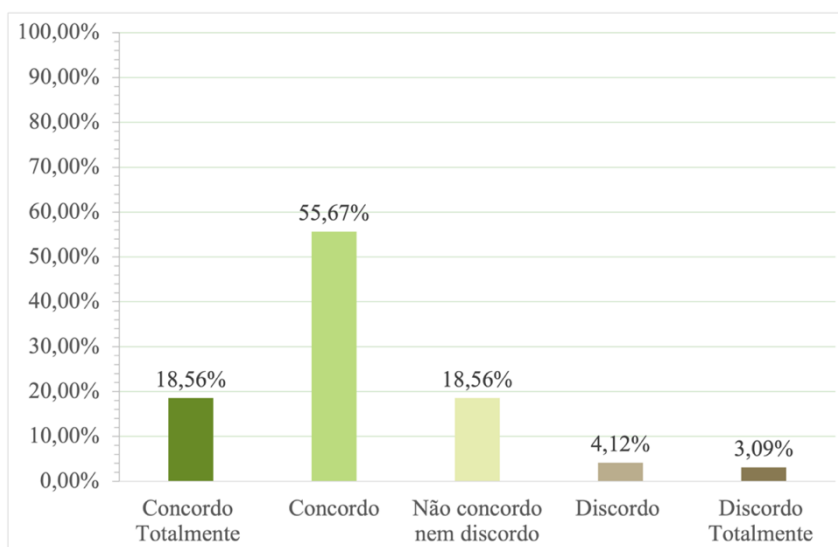
**Gráfico 53: Questão 7.5. Sinto-me menos stressado(a) quando estou bem informado(a)**



Fonte: Elaboração própria

No que toca à afirmação “Sinto-me menos stressado(a) quando estou bem informado(a)”, é possível de verificar uma percentagem esmagadora de respostas positivas 91,76%: 50,52% na concordância máxima (“concordo totalmente”) e 41,24% em “concordo”. A opção “não concordo nem discordo” apenas reuniu 7,22% das respostas e “discordo” apenas 1,03%, não se verificando qualquer percentagem de respostas na opção “discordo totalmente”.

**Gráfico 54: Questão 7.6. Sinto-me satisfeito(a) com os canais de comunicação utilizados para divulgar mensagens**

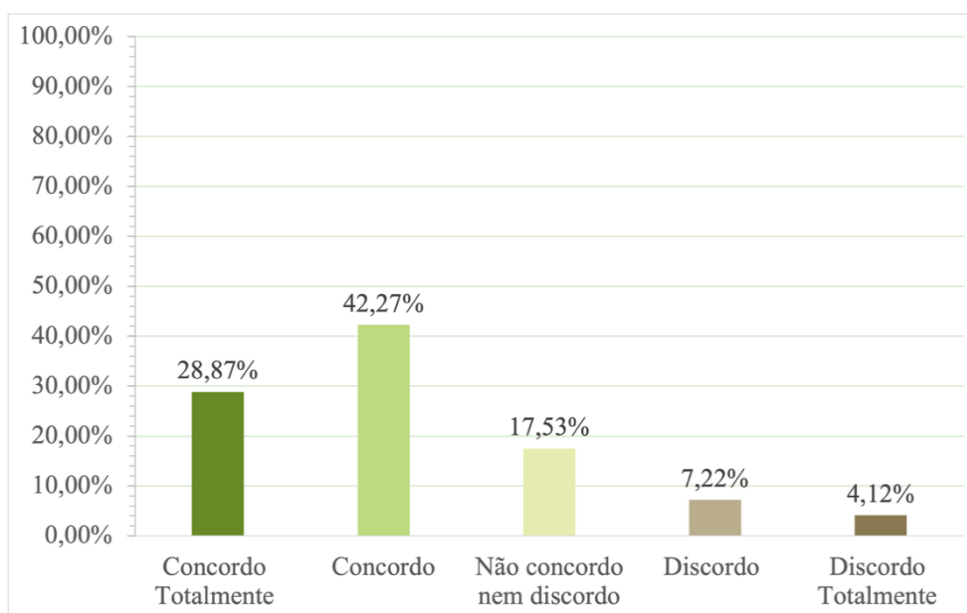


Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao gráfico 54 e à afirmação “Sinto-me satisfeito(a) com os canais de comunicação utilizados para divulgar mensagens”, é possível retirar que a maioria, 55,67%, concorda e que 18,56% concorda totalmente. Com a mesma percentagem de respostas, 18,56%, está a opção “não concordo nem discordo”, seguindo-se de “discordo”, com 4,12% das respostas e “discordo totalmente”, com 3,09%.

#### 4.3.2.3.2. Feedback e reconhecimento

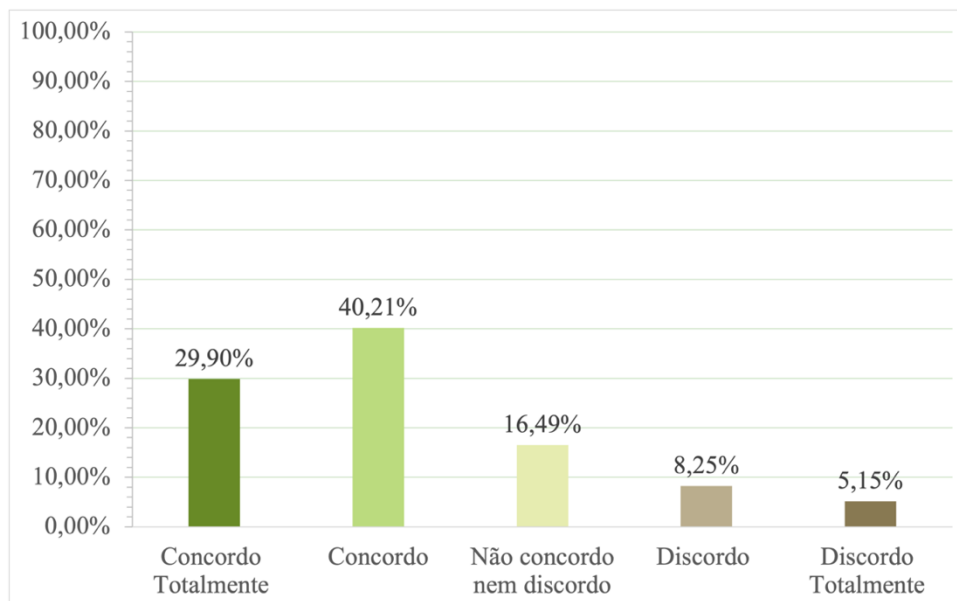
**Gráfico 55: Questão 8.1. A minha chefia dá-me feedback regular sobre o meu trabalho**



Fonte: Elaboração própria

Em relação ao gráfico 55 e à afirmação “A minha chefia dá-me feedback regular sobre o meu trabalho”, as respostas mais seleccionadas pelos inquiridos foram “concordo” - 42,27% das respostas - e “concordo totalmente” - 28,87% das respostas. Por contraste, as respostas menos dadas foram “não concordo nem discordo”, com 17,53% das respostas, “discordo”, com 7,22% das respostas, e “discordo totalmente”, com 4,12% das respostas.

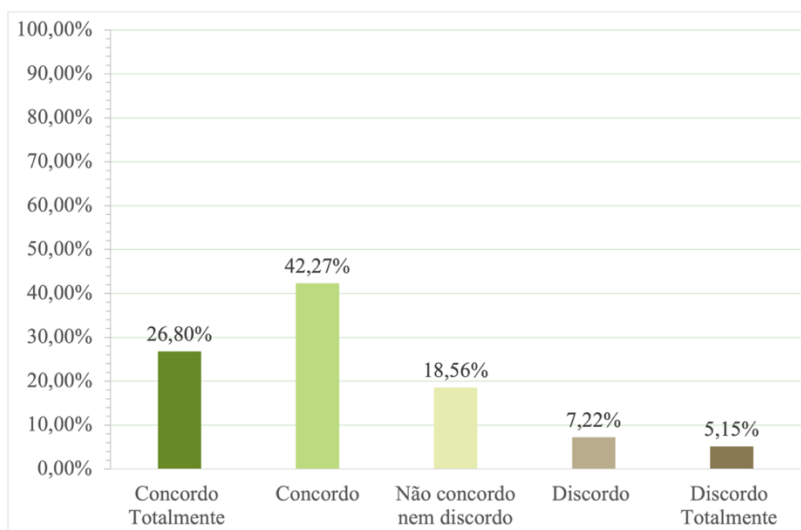
**Gráfico 56: Questão 8.2. A minha chefia dá-me feedback construtivo sobre o meu trabalho**



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 56, que espelha a afirmação “A minha chefia dá-me feedback construtivo sobre o meu trabalho”, a resposta que se destaca é “concordo”, representando 40,21% das respostas dos inquiridos. Similarmente, “concordo totalmente” obteve uma percentagem de 29,90%. No espectro oposto, “não concordo nem discordo” arrecadou 16,49% das respostas, “discordo” obteve 8,25% das respostas, e “discordo totalmente”, 5,15% das mesmas.

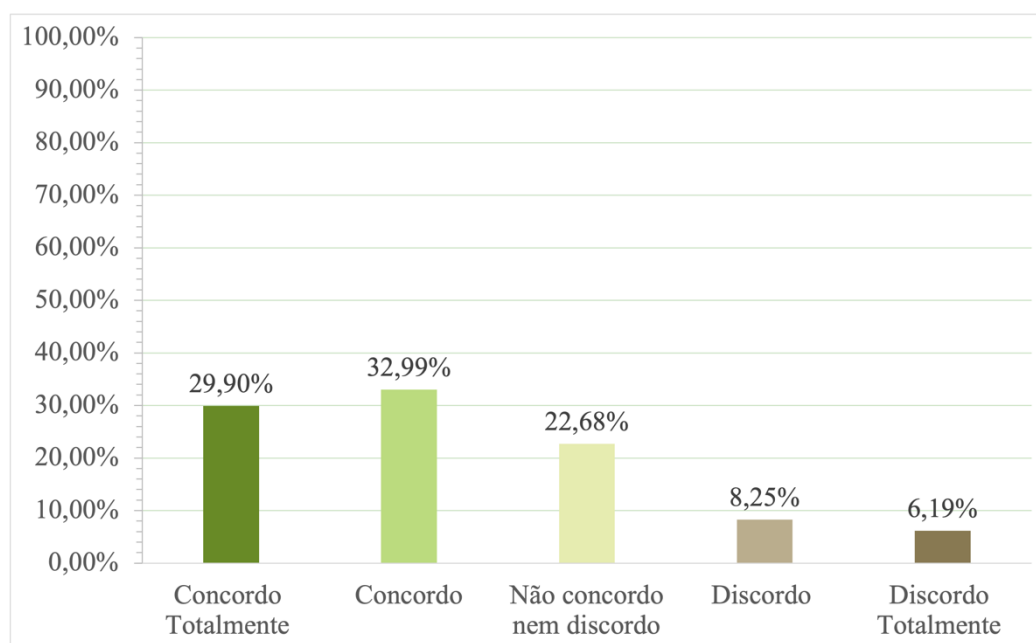
**Gráfico 57: Questão 8.3. As expectativas para o meu desempenho são comunicadas de forma clara**



Fonte: Elaboração própria

Similarmente à questão anterior, no gráfico 57, representativo da afirmação “As expectativas para o meu desempenho são comunicadas de forma clara”, “concordo” é a resposta mais selecionada, com 42,27%, seguida por “concordo totalmente” com 26,80% das respostas. “Não concordo nem discordo” representou 18,56% das respostas, “discordo” obteve 7,22% dos votos e “discordo totalmente” foi selecionada por 5,15% da amostra.

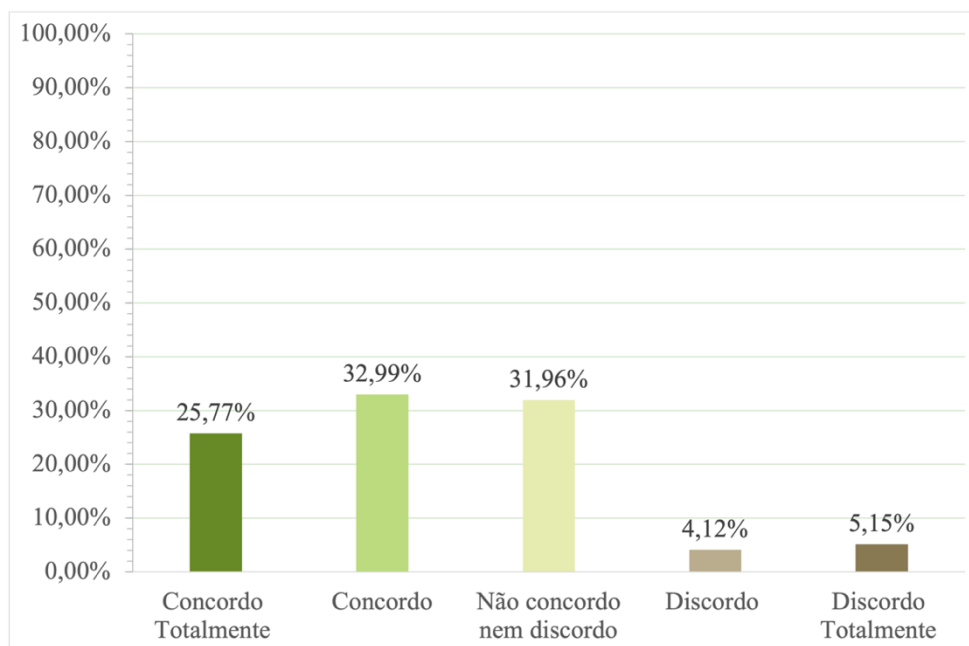
**Gráfico 58: Questão 8.4. Sou avaliado de forma justa e transparente**



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 58 referente à afirmação “Sou avaliado de forma justa e transparente”, notamos percentagens mais distribuídas, mas, em semelhança à maioria das questões, “concordo” foi a opção mais selecionada - 32,99% das respostas - seguida por “concordo totalmente”, com 29,90% das mesmas. “Não concordo nem discordo” foi a resposta selecionada por 22,68% da amostra, seguida pelos 8,25% e 6,19% de colaboradores que selecionaram “discordo” e “discordo totalmente”, respetivamente.

**Gráfico 59: Questão 8.5. Sinto que a organização valoriza o meu trabalho e crescimento pessoal**



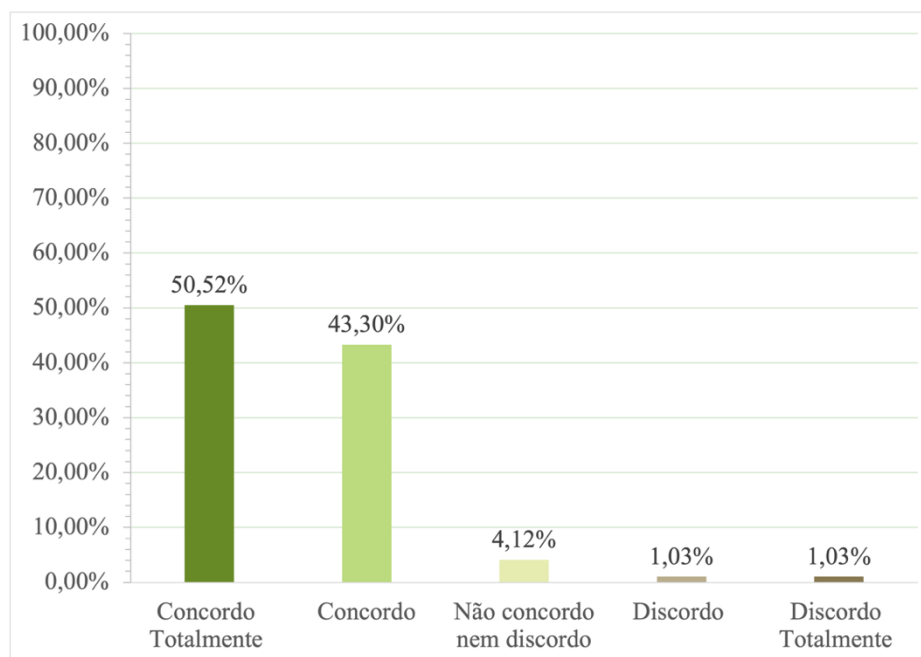
Fonte: Elaboração própria

No gráfico 59, vemos as respostas à afirmação “Sinto que a organização valoriza o meu trabalho e crescimento pessoal”. Quase empatadas como resposta mais escolhida, vemos “concordo” com 32,99% de respostas e “não concordo nem discordo” com 31,96%.

De seguida, “concordo totalmente” foi a resposta selecionada por 25,77% dos colaboradores, seguida por “discordo totalmente”, com 5,15%, apresentando uma maior percentagem que “discordo”, selecionada por 4,12% da amostra.

#### 4.3.2.3.3. Atitudes do colaborador

**Gráfico 60: Questão 9.1. Tenho um espírito de apoio e colaboração para com os meus colegas**

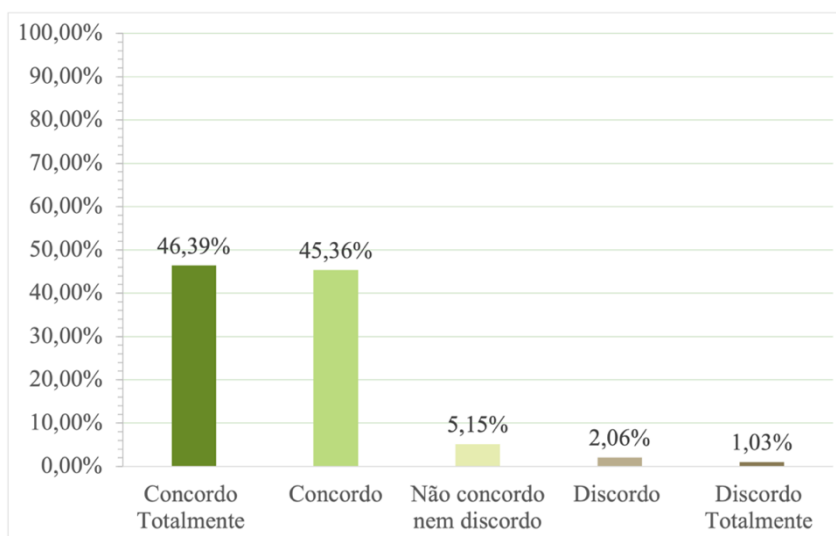


Fonte: Elaboração própria

Entrando na última variável de comunicação interna inquirida pelo questionário, temos o gráfico 60, com a afirmação “Tenho um espírito de apoio e colaboração para com os meus colegas”. Aqui, é possível aferir a percentagem conjunta e significativa de 93,82% de respostas positivas - 50,52% na concordância máxima, “concordo totalmente” e 43,30% em “concordo”.

Contrariamente a estes resultados positivos, 4,12% dos colaboradores selecionaram a opção “não concordo nem discordo” e apenas 1,03% selecionaram “discordo” e “discordo totalmente”.

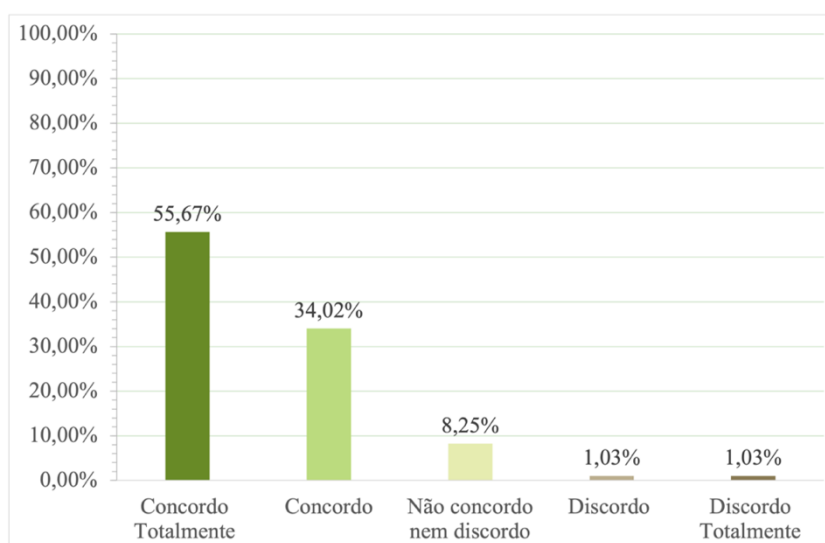
**Gráfico 61: Questão 9.2. Partilho informação de forma clara com os meus colegas**



Fonte: Elaboração própria

À semelhança da questão anterior, o gráfico 61 espelha as respostas à afirmação “Partilho informação de forma clara com os meus colegas”, na qual 46,39% dos colaboradores mostraram concordar em pleno e 45,36% afirmaram concordar. De seguida, é possível observar uma percentagem menos significativa de respostas, nos 5,15% que seleccionaram “não concordo nem discordo”, 2,06% em “discordo” e apenas 1,03% em “discordo totalmente”.

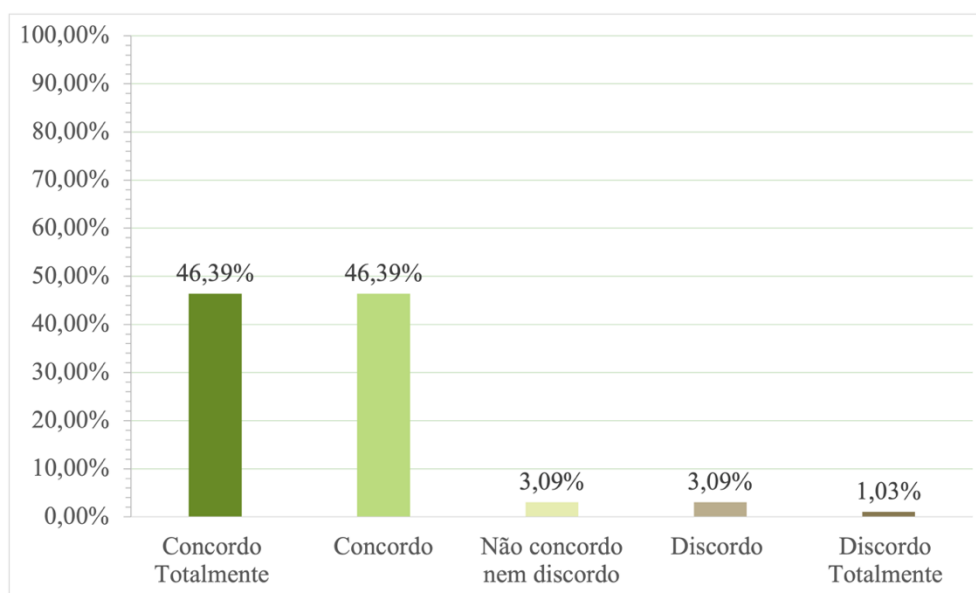
**Gráfico 62: Questão 9.3. Sou genuíno nas minhas interações com os colegas**



Fonte: Elaboração própria

Referente à afirmação “Sou genuíno nas minhas interações com os colegas”, o gráfico 62 mostra que “concordo totalmente” foi a resposta mais selecionada e dada pela maioria dos colaboradores, representando 55,67% da amostra, seguida por 34,02% dos colaboradores a selecionar “concordo”. De seguida, “não concordo nem discordo” apontou uma percentagem de 8,25% de respostas e “discordo” e “discordo totalmente” tiveram a mesma percentagem de apenas 1,03%.

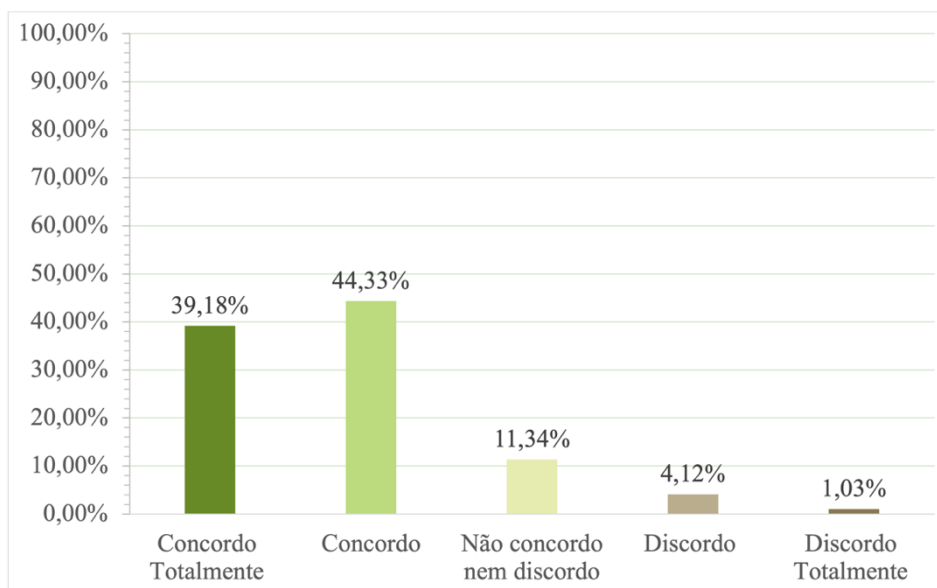
**Gráfico 63: Questão 9.4. Expresso as minhas opiniões de maneira aberta e honesta**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação “Expresso as minhas opiniões de maneira aberta e honesta”, as respostas mais selecionadas, com a mesma percentagem, foram “concordo totalmente” e “concordo”, representando 46,39% da amostra. Também “não concordo nem discordo” e “discordo” apresentaram a mesma percentagem de respostas (3,09%) e “discordo totalmente” foi representativa de apenas 1,03% da amostra.

**Gráfico 64: Questão 9.5. Sinto abertura para ser eu próprio(a) no trabalho**



Fonte: Elaboração própria

Por fim, no gráfico 64 referente à afirmação “Sinto abertura para ser eu próprio(a) no trabalho”, a resposta mais selecionada foi “concordo”, com 44,33% das respostas, seguida por “concordo totalmente”, com 39,18%. “Não concordo nem discordo” obteve 11,34% das respostas, seguida por “discordo”, com 4,12% e “discordo totalmente”, selecionada por apenas 1,03% dos colaboradores.

#### **4.4. Cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo**

Analisados em extensão todos os dados apurados pelo inquérito por questionário, torna-se necessária uma análise em profundidade a algumas questões. Nesse sentido, neste ponto 4.4., serão cruzados os dados de caracterização com os dados gerais do estudo.

Por motivos de dimensão de texto e extensão do inquérito por questionário, apenas serão utilizados para este cruzamento os dados de caracterização que foram mais significativos

para a investigação, ancorados nas informações retiradas das entrevistas exploratórias aos dirigentes da organização em estudo.

Recuperando o subcapítulo 4.2.1, os maiores desafios no que concerne à comunicação interna desta organização prendem-se na dispersão dos colaboradores por várias localizações, que cria subcomunidades dentro da empresa, e a dificuldade de comunicar para os colaboradores de chão de fábrica; na consciencialização dos Gestores de Processo para uma comunicação transparente, fluída e democratizada; e na multiplicidade de gerações presentes na organização, cada uma com as suas preferências de comunicação.

Neste sentido, os dados de caracterização utilizados para cruzamento com os dados gerais do estudo, serão o *local de trabalho*, a *categoria profissional* e a *idade*.

No que toca aos dados gerais que serão apurados, como mencionado, por motivos de dimensão desta investigação, não será possível a análise em extensão de todas as perguntas, tendo sido feita a escolha, assim, de selecionar apenas uma questão por variável de comunicação interna, o que se traduz em três questões por dimensão de bem-estar, de acordo com o modelo utilizado de Romero-Rodriguez & Castillo-Abdul (2024). Deste modo:

- i) Atitudes da liderança - Q1.2 – A minha chefia inspira e motiva-me
- ii) Clima e políticas de comunicação - Q2.1 - A informação flui de forma consistente e transparente
- iii) Ambiente organizacional e estruturas - Q3.8 – Tenho acesso frequente a ações de formação e desenvolvimento profissional
- iv) Comunicação entre pares e comunicação informal - Q4.1 – Na minha equipa, colaboramos e trabalhamos em conjunto
- v) Cultura organizacional e perspetiva de negócio - Q5.1 – Sei quais são os valores, missão e objetivos da organização

- vi) Relação colaborador-organização - Q6.10 - Sinto que a organização tem uma preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores
- vii) Meios de comunicação e plataformas - Q7.1 - O email, newsletter e mensagens instantâneas (Teams ou Whatsapp) são os canais mais indicados para comunicar com os colaboradores
- viii) Feedback e reconhecimento - Q8.3 - As expectativas para o meu desempenho são comunicadas de forma clara
- ix) Atitudes do colaborador - Q9.3 – Sou genuíno(a) nas minhas interações com os colegas

**4.4.1. Apuramento dos principais resultados do cruzamento entre a variável “Local de trabalho” e os dados gerais do estudo**

**Tabela 2: Local de trabalho vs Q1.2**

		Local de trabalho				Total
		Armazém de Lisboa	Escritório de Lisboa	Fábrica da zona Centro	Outro	
<b>1.2. A minha chefia inspira e motiva-me</b>	Concordo totalmente	1,03%	10,31%	16,49%	4,12%	<b>31,96%</b>
	Concordo	2,06%	11,34%	17,53%	5,15%	<b>36,08%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	3,09%	19,59%	1,03%	<b>23,71%</b>
	Discordo	0,00%	0,00%	7,22%	0,00%	<b>7,22%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	0,00%	1,03%	<b>1,03%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>24,74%</b>	<b>60,82%</b>	<b>11,34%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

A partir da tabela, é possível perceber que a maioria dos colaboradores (68,04%) percebe a chefia como inspiradora e motivacional, a partir de uma junção das respostas “concordo

totalmente” (31,96%) e “concordo” (36,08%). Em relação às diferentes localizações, podemos atentar que é na fábrica da zona Centro que a percepção da liderança se encontra mais frágil, já que foi o único local onde existiram respostas de “discordo” (7,22%), e onde a resposta neutra, “não concordo nem discordo” apresentou uma percentagem significativa, constituindo 19,59% de um total de 23,71% de respostas nesse sentido. Também é possível salientar que o local onde a chefia é percebida de forma mais positiva é na resposta “outro”, que respondeu com 9,27% de respostas positivas de um universo de 11,34%; no escritório de Lisboa, que apresentou um total de 21,65% respostas positivas dentro de um universo de 24,74% de respostas; e no armazém de Lisboa, que apesar de apenas representar 3,09% do universo, respondeu na totalidade de forma positiva.

**Tabela 3: Local de trabalho vs Q2.1**

		Local de trabalho				
		Armazém de Lisboa	Escritório de Lisboa	Fábrica da zona Centro	Outro	Total
<b>2.1. A informação foi de forma consistente e transparente</b>	Concordo totalmente	1,03%	3,09%	8,25%	1,03%	<b>13,40%</b>
	Concordo	2,06%	11,34%	14,43%	7,22%	<b>35,05%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	6,19%	23,71%	3,09%	<b>32,99%</b>
	Discordo	0,00%	4,12%	9,28%	0,00%	<b>13,40%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	5,15%	0,00%	<b>5,15%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>24,74%</b>	<b>60,82%</b>	<b>11,34%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

A análise da tabela mostra que a 48,45% dos colaboradores consideram que a informação foi de forma consistente e transparente (13,40% “concordo totalmente” e 35,05% “concordo”). Existiu, no entanto, uma grande percentagem da amostra que votou a opção neutra (32,99%) e 18,55% que não concordam com a afirmação.

Verificam-se diferenças significativas entre os locais de trabalho. A fábrica da zona Centro destaca-se pela negativa, com a maior percentagem de respostas “discordo” (9,28%), a totalidade de respostas de “discordo totalmente” (5,15%) e uma elevada percentagem de respostas neutras (23,71%), representando 38,14%, mais de metade da amostra de 60,82%, de respostas negativas ou neutras, o que sugerir fragilidades na comunicação interna no contexto fabril. No escritório de Lisboa, a maioria (14,43%) votou positivamente, mas a percentagem neutra e negativa apresentou números significativos, representando 10,31% da amostra. No grupo “outro”, 8,25% de 11,34% responderam positivamente, e apenas 3,09% votaram de forma neutra, enquanto a pequena percentagem do armazém de Lisboa votou, na totalidade, de forma positiva.

**Tabela 4: Local de trabalho vs Q3.8**

		Local de trabalho				
		Armazém de Lisboa	Escritório de Lisboa	Fábrica da zona Centro	Outro	Total
<b>3.8. Tenho acesso frequente a ações de formação e desenvolvimento profissional</b>	Concordo totalmente	3,09%	8,25%	12,37%	1,03%	<b>24,74%</b>
	Concordo	0,00%	14,43%	31,96%	9,28%	<b>55,67%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	1,03%	9,28%	1,03%	<b>11,34%</b>
	Discordo	0,00%	0,00%	4,12%	0,00%	<b>4,12%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	1,03%	3,09%	0,00%	<b>4,12%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>24,74%</b>	<b>60,82%</b>	<b>11,34%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à pergunta 3.8, relativa à perceção de acesso a ações de formação, é possível notar que há uma perceção positiva generalizada aos locais de trabalho no que concerne ao acesso a formações, já que as respostas positivas representaram 80,41% da amostra (24,74% “concordo totalmente” e 55,67% “concordo”), as neutras, 11,34%, e as negativas, 8,24%. Dentro das respostas, nota-se, novamente, uma ligeira disparidade face à fábrica da zona Centro, que foi a única localização onde foi selecionada a opção “discordo” (4,12%) e onde

os valores de “discordo totalmente” foram mais elevados, numa percentagem de 3,09%. Todas as outras localizações votaram quase exclusivamente nas opções positivas.

**Tabela 5: Local de trabalho vs Q4.1**

		Local de trabalho				
		Armazém de Lisboa	Escritório de Lisboa	Fábrica da zona Centro	Outro	Total
<b>4.1. Na minha equipa, colaboramos e trabalhamos em conjunto</b>	Concordo totalmente	3,09%	5,15%	16,49%	3,09%	<b>27,84%</b>
	Concordo	0,00%	12,37%	26,80%	8,25%	<b>45,36%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	6,19%	12,37%	0,00%	<b>19,59%</b>
	Discordo	0,00%	1,03%	5,15%	0,00%	<b>7,22%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>0,00%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>24,74%</b>	<b>60,82%</b>	<b>11,34%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à questão 4.1., que sonda a perceção de trabalho em equipa entre as localizações, é possível perceber, novamente, que a grande maioria concorda, já que as respostas positivas representaram 73,2% da amostra, revelando o trabalho em equipa enquanto um dos pontos fortes da organização. De notar, ainda, que a opção “discordo totalmente” não teve qualquer percentagem de respostas. A perceção mais positiva entre as localizações está no grupo “outro”, que votou exclusivamente nas respostas positivas, concordo totalmente (3,09%) e concordo (8,25%). O grupo onde se registaram perceções mais divididas em relação a este tópico foi na fábrica da zona Centro, onde 12,37% seleccionou a opção neutra e 5,15% seleccionaram a opção “discordo”, a percentagem mais elevada de todos os grupos, o indica margem para melhoria.

**Tabela 6: Local de trabalho vs Q5.1**

		Local de trabalho				Total
		Armazém de Lisboa	Escritório de Lisboa	Fábrica da zona Centro	Outro	
<b>5.1. Sei quais são os valores, missão e objetivos da organização</b>	Concordo totalmente	1,03%	13,40%	16,49%	8,25%	<b>39,18%</b>
	Concordo	2,06%	11,34%	32,99%	3,09%	<b>49,48%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	0,00%	9,28%	0,00%	<b>9,28%</b>
	Discordo	0,00%	0,00%	2,06%	0,00%	<b>2,06%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>0,00%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>24,74%</b>	<b>60,82%</b>	<b>11,34%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

No que toca ao conhecimento dos valores, missão e objetivos da organização, 88,66% da organização considera conhecer ou conhecer plenamente as linhas orientadoras, o que mostra elevado conhecimento da missão da organização de forma generalizada. Foi no escritório de Lisboa que a opção “concordo totalmente” foi a mais escolhida, com 13,40% de respostas nesse sentido.

Todos os locais de trabalho votaram exclusivamente nas opções positivas - concordo e concordo totalmente -, à exceção da fábrica da zona Centro, que apesar de não ter uma percentagem significativa nas respostas neutras e negativas (11,34% numa amostra de 60,82%), foi a única localização onde as mesmas foram escolhidas, o que indica uma perceção mais dividida em relação a este tópico.

**Tabela 7: Local de trabalho vs Q6.10**

		Local de trabalho				Total
		Armazém de Lisboa	Escritório de Lisboa	Fábrica da zona Centro	Outro	
<b>6.10. Sinto que a organização tem uma preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores</b>	Concordo totalmente	0,00%	7,22%	8,25%	5,15%	<b>20,62%</b>
	Concordo	3,09%	13,40%	21,65%	4,12%	<b>42,27%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	2,06%	23,71%	1,03%	<b>26,80%</b>
	Discordo	0,00%	2,06%	4,12%	1,03%	<b>7,22%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	1,03%	0,00%	<b>3,09%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>24,74%</b>	<b>60,82%</b>	<b>11,34%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao bem-estar dos colaboradores, é possível reparar que 62,89% da organização concorda ou concorda totalmente com a perceção de que a empresa tem uma preocupação genuína com o seu bem-estar. Na maioria das localizações, as respostas escolhidas foram quase exclusivamente positivas: no escritório de Lisboa, apenas 4,12% de 24,74% votou neutro ou negativo e no grupo “outro”, apenas 2,06% de 11,34% votou neutro ou negativo.

No entanto, na fábrica da zona Centro, existiu uma grande percentagem de respostas neutras, representando 23,71% de 26,80% de respostas dadas nesse sentido, e 5,15% de respostas negativas, totalizando 28,86% de respostas neutras ou negativas de um total de 60,82%. Neste sentido, é importante refletir sobre as medidas de bem-estar aplicadas no contexto fabril, que podem não estar a ser bem percecionadas, ou podem não ter grande visibilidade.

**Tabela 8: Local de trabalho vs Q7.1**

		Local de trabalho				
		Armazém de Lisboa	Escritório de Lisboa	Fábrica da zona Centro	Outro	Total
<b>7.1. O email, newsletter e mensagens instantâneas (Teams ou Whatsapp) são os canais mais indicados para comunicar com os colaboradores</b>	Concordo totalmente	2,06%	5,15%	13,40%	3,09%	<b>23,71%</b>
	Concordo	1,03%	18,56%	23,71%	7,22%	<b>50,52%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	1,03%	18,56%	1,03%	<b>20,62%</b>
	Discordo	0,00%	0,00%	5,15%	0,00%	<b>5,15%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>0,00%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>24,74%</b>	<b>60,82%</b>	<b>11,34%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos canais de comunicação utilizados para comunicar com os colaboradores, 74,23% da organização concorda ou concorda totalmente, existindo, na generalidade, uma perceção positiva relativamente aos mesmos. De notar que não existiram respostas no sentido da discordância total. No armazém de Lisboa, a perceção positiva é geral (3,09% de respostas positivas), no escritório de Lisboa, apenas 1,03% dos 24,74% votaram de forma não positiva, neste caso, neutra; e no grupo “outro”, apenas 1,03% dos 11,34% votaram de forma neutra, sendo as restantes respostas positivas.

Foi, novamente, na fábrica da zona Centro que se registaram maiores disparidades e uma posição mais dividida acerca deste tema. 18,56% dos 60,82% de colaboradores da fábrica optaram por uma posição neutra, enquanto 5,15% admitiram discordar. Neste sentido, a percentagem neutra ou negativa de respostas compõe 23,71% da amostra. Ainda que a maioria tenha respondido de forma positiva (37,11%), é possível reparar que a percentagem que não fez é significativa, e poderá ser explicada pelo facto de os colaboradores da fábrica não terem acesso a email, o que limita o acesso à informação, que é realizado cara a cara, ou através de uma newsletter distribuída.

**Tabela 9: Local de trabalho vs Q8.3**

		Local de trabalho				Total
		Armazém de Lisboa	Escritório de Lisboa	Fábrica da zona Centro	Outro	
<b>8.3. As expectativas para o meu desempenho são comunicadas de forma clara</b>	Concordo totalmente	0,00%	8,25%	13,40%	5,15%	<b>26,80%</b>
	Concordo	3,09%	11,34%	23,71%	4,12%	<b>42,27%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	3,09%	14,43%	1,03%	<b>18,56%</b>
	Discordo	0,00%	2,06%	5,15%	0,00%	<b>7,22%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	4,12%	1,03%	<b>5,15%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>24,74%</b>	<b>60,82%</b>	<b>11,34%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

No que toca às expectativas relativamente ao desempenho, 69,07% dos colaboradores concorda ou concorda totalmente que estas lhes são comunicadas de forma clara e objetiva. Ainda assim, as respostas negativas compuseram 12,37% da amostra, e as respostas neutras representaram 18,56% das respostas, o que indica uma perceção mais dividida em relação ao tema. No armazém de Lisboa, a perceção positiva foi generalizada; no grupo “outro”, apenas 2,06% de 11,34% votam neutra ou negativamente; e no escritório de Lisboa 5,15% de 24,74% não votaram de forma positiva.

Na fábrica da zona Centro, as percentagens negativas ou neutras foram mais significativas, sugerindo uma desconexão entre o que é comunicado e o que é esperado, já que, conjuntamente, representaram 23,7% da amostra - 14,43% em “não concordo nem discordo”, 5,15% em “discordo” e 4,12% em “discordo totalmente”.

**Tabela 10: Local de trabalho vs Q9.3**

		Local de trabalho				
		Armazém de Lisboa	Escritório de Lisboa	Fábrica da zona Centro	Outro	Total
<b>9.3. Sou genuíno(a) nas minhas interações com os colegas</b>	Concordo totalmente	3,09%	17,53%	24,74%	10,31%	<b>55,67%</b>
	Concordo	0,00%	6,19%	26,80%	1,03%	<b>34,02%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	1,03%	7,22%	0,00%	<b>8,25%</b>
	Discordo	0,00%	0,00%	1,03%	0,00%	<b>1,03%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	1,03%	0,00%	<b>1,03%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>24,74%</b>	<b>60,82%</b>	<b>11,34%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à genuinidade dos colaboradores com os seus colegas, 89,69% mostrou ser autêntico no trabalho, apenas 2,06% afirmaram não ser genuínos e 8,25% selecionaram a opção neutra. Estes valores são positivos, já que mostram que a grande maioria dos inquiridos sentem que podem ser eles próprios no contexto laboral. O armazém de Lisboa e o grupo “outro” apenas selecionaram as respostas positivas. No escritório de Lisboa, a opção “concordo totalmente” foi a mais selecionada, representando 17,53% das respostas, e apenas 1,03% dos 24,74% selecionaram a opção neutra.

Na fábrica, a percentagem que votou de forma positiva foi muito expressiva, representando 51,54% dos 60,82% de colaboradores. Ainda assim, foi o local que apresentou mais respostas neutras (7,22% de 8,25%) e negativas: 1,03% em “discordo” e 1,03% em “discordo totalmente”.

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

**Tabela 11: Idade vs Q1.2**

		Idade							Total
		≤ 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	≥ 61 anos	
<b>1.2. A minha chefia inspira e motiva-me</b>	Concordo totalmente	0,00%	2,06%	6,19%	6,19%	14,43%	2,06%	1,03%	<b>31,96%</b>
	Concordo	0,00%	5,15%	3,09%	7,22%	13,40%	7,22%	0,00%	<b>36,08%</b>
	Não concordo nem discordo	2,06%	6,19%	5,15%	0,00%	4,12%	5,15%	1,03%	<b>23,71%</b>
	Discordo	2,06%	2,06%	0,00%	1,03%	2,06%	0,00%	0,00%	<b>7,22%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,03%	0,00%	<b>1,03%</b>
	<b>Total</b>	<b>4,12%</b>	<b>15,46%</b>	<b>14,43%</b>	<b>14,43%</b>	<b>34,02%</b>	<b>15,46%</b>	<b>2,06%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

A análise por faixa etária relativa à Q1.2 revela que 68,04% dos colaboradores concordam que a sua chefia os inspira e motiva, com 31,96% a concordar totalmente e 36,08% a concordar. A faixa etária dos 41 aos 50 anos destaca-se com a perceção mais positiva, concentrando 27,83% respostas favoráveis de uma amostra de 34,02%. Também os grupos entre os 36 e os 40 anos e entre os 51 e 60 anos mostram níveis elevados de concordância, com percentagens positivas de 13,41% em 14,43% e 9,28% em 15,46%, respetivamente.

Por outro lado, os colaboradores mais jovens — especialmente os com 30 anos ou menos — revelam uma perceção mais neutra ou negativa da liderança. A faixa dos 26 aos 30 anos apresenta 8,25% de respostas neutras e negativas contra um total de 7,21% respostas positivas. Os mais jovens (≤ 25 anos) não registaram qualquer resposta positiva, e os 4,12% seleccionaram as opções neutras ou negativas, evidenciando um possível distanciamento em relação à liderança.

**Tabela 12: Idade vs Q2.1**

		Idade							Total
		≤ 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	≥ 61 anos	
<b>2.1. A informação foi de forma consistente e transparente</b>	Concordo totalmente	1,03%	1,03%	1,03%	3,09%	6,19%	1,03%	0,00%	<b>13,40%</b>
	Concordo	1,03%	5,15%	3,09%	5,15%	14,43%	6,19%	0,00%	<b>35,05%</b>
	Não concordo nem discordo	1,03%	7,22%	6,19%	3,09%	8,25%	5,15%	2,06%	<b>32,99%</b>
	Discordo	0,00%	1,03%	4,12%	2,06%	4,12%	2,06%	0,00%	<b>13,40%</b>
	Discordo totalmente	1,03%	1,03%	0,00%	1,03%	1,03%	1,03%	0,00%	<b>5,15%</b>
	<b>Total</b>	<b>4,12%</b>	<b>15,46%</b>	<b>14,43%</b>	<b>14,43%</b>	<b>34,02%</b>	<b>15,46%</b>	<b>2,06%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

A análise da tabela 12 mostra que apenas 48,45% dos colaboradores consideram que a informação foi de forma consistente e transparente, com 13,40% a concordar totalmente e 35,05% a concordar. Por outro lado, 32,99% adotam uma posição neutra e 18,55% discordam, revelando uma percepção globalmente frágil da comunicação interna, que é reconhecida como clara por menos de metade da amostra.

Realizando uma análise mais profunda, é possível notar que a faixa dos 41 aos 50 anos revela a percepção mais positiva, com 20,62% de respostas favoráveis contra 13,4% respostas neutras/negativas, enquanto as faixas mais jovens (especialmente os colaboradores até aos 35 anos) apresentam maior neutralidade e menor confiança quanto à consistência da informação. O grupo dos 51 aos 60 anos mostra respostas mistas, com percepções positivas (7,22%) e neutras/negativas (8,24%) quase equilibradas. No geral, os dados indicam que a comunicação interna não é amplamente valorizada por nenhuma faixa etária, sugerindo necessidade de melhoria transversal.

**Tabela 13: Idade vs Q3.8**

		Idade							Total
		≤ 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	≥ 61 anos	
<b>3.8. Tenho acesso frequente a ações de formação e desenvolvimento profissional</b>	Concordo totalmente	0,00%	3,09%	1,03%	5,15%	11,34%	4,12%	0,00%	<b>24,74%</b>
	Concordo	1,03%	7,22%	12,37%	6,19%	20,62%	6,19%	2,06%	<b>55,67%</b>
	Não concordo nem discordo	1,03%	2,06%	1,03%	2,06%	2,06%	3,09%	0,00%	<b>11,34%</b>
	Discordo	2,06%	1,03%	0,00%	1,03%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>4,12%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	6,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,06%	0,00%	<b>4,12%</b>
	<b>Total</b>	<b>4,12%</b>	<b>15,46%</b>	<b>14,43%</b>	<b>14,43%</b>	<b>34,02%</b>	<b>15,46%</b>	<b>2,06%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

A análise por faixa etária da Q3.8 revela que a grande maioria da amostra (80,41% dos colaboradores) concorda que têm acesso frequente a ações de formação e desenvolvimento profissional, com 24,74% a concordar totalmente e 55,67% a concordar. As respostas neutras representam 11,34% da amostra e as respostas negativas, 8,24%.

A faixa dos 41 aos 50 anos é a que mais valoriza ou reconhece o acesso à formação, somando 31,96% em 34,02% de respostas positivas. Por outro lado, a faixa dos 26 aos 30 anos apresenta maior insatisfação, concentrando o maior número de respostas neutras ou negativas, com uma percentagem de 9,09% em 15,46%. Os colaboradores mais jovens (≤ 25 anos) também revelam uma percepção pouco positiva, com apenas 1,03% de respostas nesse sentido. Nas restantes faixas, a percepção é maioritariamente positiva, com pouca oscilação.

**Tabela 14: Idade vs Q4.1**

		Idade							Total
		≤ 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	≥ 61 anos	
<b>4.1. Na minha equipa, colaboramos e trabalhamos em conjunto</b>	Concordo totalmente	0,00%	4,12%	4,12%	5,15%	9,28%	5,15%	0,00%	<b>27,84%</b>
	Concordo	2,06%	8,25%	6,19%	5,15%	7,53%	5,15%	1,03%	<b>45,36%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	2,06%	3,09%	4,12%	5,15%	4,12%	1,03%	<b>19,59%</b>
	Discordo	2,06%	1,03%	1,03%	0,00%	2,06%	1,03%	0,00%	<b>7,22%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>0,00%</b>
	<b>Total</b>	<b>4,12%</b>	<b>15,46%</b>	<b>14,43%</b>	<b>14,43%</b>	<b>34,02%</b>	<b>15,46%</b>	<b>2,06%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

No que toca à Q4.1, é possível notar que a maioria dos colaboradores (73,20%) considera que existe colaboração nas suas equipas, com 27,84% a concordar totalmente e 45,36% a concordar. Apenas 19,59% optaram por uma posição neutra e 7,22% discordaram, não tendo sido registadas respostas de “discordo totalmente”, o que demonstra uma perceção bastante positiva neste indicador.

Novamente, é a faixa dos 41 aos 50 anos apresenta a melhor avaliação, com 16,81% de respostas positivas e baixos níveis de neutralidade ou discordância. As faixas dos 31 a 35 e 36 a 40 anos também revelam bons níveis de concordância (10,3% em 14,43%). Os colaboradores mais jovens (≤ 25 anos) apresentam menor perceção de colaboração (2,06% de “concordo” em 4,12%). No geral, os dados indicam que o espírito de equipa é um ponto forte da organização, reconhecido de forma transversal pelas várias faixas etárias.

**Tabela 15: Idade vs Q5.1**

		Idade							Total
		≤ 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	≥ 61 anos	
<b>5.1. Sei quais são os valores, missão e objetivos da organização</b>	Concordo totalmente	0,00%	3,09%	4,12%	7,22%	18,56%	5,15%	1,03%	<b>39,18%</b>
	Concordo	3,09%	10,31%	6,19%	5,15%	14,43%	9,28%	1,03%	<b>49,48%</b>
	Não concordo nem discordo	1,03%	1,03%	3,09%	2,06%	1,03%	1,03%	0,00%	<b>9,28%</b>
	Discordo	0,00%	1,03%	1,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>2,06%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>0,00%</b>
	<b>Total</b>	<b>4,12%</b>	<b>15,46%</b>	<b>14,43%</b>	<b>14,43%</b>	<b>34,02%</b>	<b>15,46%</b>	<b>2,06%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela 15, notamos que a grande maioria dos colaboradores (88,66%) afirma conhecer os valores, missão e objetivos da organização, com 39,18% a concordar totalmente e 49,48% a concordar. Apenas 9,28% adotaram uma posição neutra e 2,06% discordam da afirmação, não tendo sido registradas respostas de “discordo totalmente”.

A faixa dos 41 aos 50 anos é a que revela maior alinhamento com os princípios da organização, já que as respostas positivas representaram uma percentagem de 32,99% em 34,02%. As faixas entre os 31 e os 40 anos mostram, similarmente, uma concordância razoável, embora com uma ligeira presença de respostas neutras (5,15%). Até os colaboradores mais jovens (≤ 30 anos) demonstram familiaridade com os pilares organizacionais, sendo que as respostas neutras ou negativas apenas representam 3,09% de um total de 19,58%. No geral, notamos que a transmissão dos valores, missão e objetivos é um ponto forte reconhecido por praticamente todas as faixas etárias da organização.

**Tabela 16: Idade vs Q6.10**

		Idade							Total
		≤ 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	≥ 61 anos	
<b>6.10. Sinto que a organização tem uma preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores</b>	Concordo totalmente	0,00%	1,03%	2,06%	4,12%	9,28%	3,09%	1,03%	<b>20,62%</b>
	Concordo	2,06%	7,22%	5,15%	6,19%	12,37%	9,28%	0,00%	<b>42,27%</b>
	Não concordo nem discordo	1,03%	4,12%	7,22%	2,06%	11,34%	0,00%	1,03%	<b>26,80%</b>
	Discordo	0,00%	2,06%	0,00%	1,03%	1,03%	3,09%	0,00%	<b>7,22%</b>
	Discordo totalmente	1,03%	1,03%	0,00%	1,03%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>3,09%</b>
	<b>Total</b>	<b>4,12%</b>	<b>15,46%</b>	<b>14,43%</b>	<b>14,43%</b>	<b>34,02%</b>	<b>15,46%</b>	<b>2,06%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

A análise da tabela mostra que 62,89% dos colaboradores consideram que a organização tem uma preocupação genuína com o seu bem-estar, com 20,62% a concordar totalmente e 42,27% a concordar. Por outro lado, 26,80% mantêm uma posição neutra e 10,31% discordam da afirmação.

A faixa dos 41 aos 50 anos apresenta a percepção mais positiva, com 21,65% de respostas favoráveis, embora exista uma percentagem algo significativa de respostas neutras e negativas (12,37%). Também a faixa dos 51 aos 60 mostra graus de concordância elevados, com 12,37% dos 15,46% colaboradores a concordar, e apenas 3,09% a discordarem. As faixas mais jovens — em particular os colaboradores até aos 25 anos — mostram-se mais distantes desta percepção, com percentagens positivas e negativas iguais (2,06%). Na faixa etária dos 26 a 30 anos, ainda que a percentagem que concorda seja maioritária (8,25%), a neutra e negativa representou 7,21% da amostra. No geral, embora a percepção de bem-estar seja positiva, os dados revelam uma necessidade clara de reforçar esta preocupação junto das faixas etárias mais jovens e médias, onde o reconhecimento da organização ainda não é plenamente sentido.

**Tabela 17: Idade vs Q7.1**

		Idade							Total
		≤ 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	≥ 61 anos	
<b>7.1. O email, newsletter e mensagens instantâneas (Teams ou Whatsapp) são os canais mais indicados para comunicar com os colaboradores</b>	Concordo totalmente	1,03%	2,06%	2,06%	4,12%	10,31%	4,12%	0,00%	<b>23,71%</b>
	Concordo	1,03%	9,28%	6,19%	7,22%	17,53%	7,22%	2,06%	<b>50,52%</b>
	Não concordo nem discordo	2,06%	4,12%	3,09%	2,06%	6,19%	3,09%	0,00%	<b>20,62%</b>
	Discordo	0,00%	0,00%	3,09%	1,03%	0,00%	1,03%	0,00%	<b>5,15%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>0,00%</b>
	<b>Total</b>	<b>4,12%</b>	<b>15,46%</b>	<b>14,43%</b>	<b>14,43%</b>	<b>34,02%</b>	<b>15,46%</b>	<b>2,06%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela 17, é possível notar que a maioria dos colaboradores considera que os canais utilizados pela organização são adequados para a comunicação interna, com um total de 74,23% de respostas positivas. A faixa dos 41 aos 50 anos lidera essa tendência, somando 27,84% de respostas favoráveis de 34,02% respondentes, o que representa uma aceitação clara deste tipo de canais. Também as faixas entre os 36 e os 60 anos apresentam níveis consistentes de concordância, com percentagens equilibradas e baixa contestação.

Por outro lado, os colaboradores mais jovens ( $\leq 25$  anos) revelam menor adesão, com metade da amostra a revelar concordância, e a outra metade, neutralidade. Na faixa dos 26 aos 30 anos, a percentagem positiva lidera, representando 11,34% dos 15,46%. Na faixa dos 31 aos 35 anos, concentra-se a maior percentagem de respostas discordantes (3,09%). Apesar da aceitação generalizada, os dados indicam que há espaço para explorar outros formatos de comunicação, já que a 25,77% da organização apresenta uma posição de neutralidade ou discordância relativamente aos atuais.

**Tabela 18: Idade vs Q8.3**

		Idade							Total
		≤ 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	≥ 61 anos	
<b>8.3. As expectativas para o meu desempenho são comunicadas de forma clara</b>	Concordo totalmente	0,00%	3,09%	3,09%	4,12%	13,40%	2,06%	1,03%	<b>26,80%</b>
	Concordo	2,06%	7,22%	5,15%	8,25%	12,37%	7,22%	0,00%	<b>42,27%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	3,09%	4,12%	1,03%	7,22%	2,06%	1,03%	<b>18,56%</b>
	Discordo	1,03%	0,00%	1,03%	1,03%	1,03%	3,00%	0,00%	<b>7,22%</b>
	Discordo totalmente	1,03%	2,06%	1,03%	0,00%	0,00%	1,03%	0,00%	<b>5,15%</b>
	<b>Total</b>	<b>4,12%</b>	<b>15,46%</b>	<b>14,43%</b>	<b>14,43%</b>	<b>34,02%</b>	<b>15,46%</b>	<b>2,06%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

A partir da tabela 18, que analisa a resposta por faixa etária à Q8.3, notamos que a maioria da amostra, 69,07%, considera que as expectativas são comunicadas de forma clara. No entanto, a percentagem neutra e negativa representou 30,93% da amostra, o que revela espaço para melhoria neste tópico. Analisando em profundidade, é possível registar que a faixa dos 41 aos 50 anos destaca-se com a perceção mais positiva (25,77% de 34,02%), seguida da dos 36 aos 40 anos (12,37% de 14,43%), ambas com baixos níveis de discordância. Estes dados indicam que, entre os colaboradores mais experientes, a comunicação de expectativas parece estar mais consolidada.

Por outro lado, os colaboradores mais jovens — especialmente até aos 25 anos — revelam menor clareza na perceção das expectativas, com ausência de respostas “concordo totalmente”, 2,06% “concordo” e 2,06% respostas negativas. Nos colaboradores com 26 a 30 anos, 10,31% responderam positivamente, contrastando com os 5,15% que registaram respostas neutras ou negativas. Adicionalmente, a faixa etária dos 31 a 35 anos apresenta perceções divididas sobre o tópico, já que 6,18% de 14,43% responderam de forma neutra ou negativa, e 8,24% de forma positiva. Também a faixa dos 51 aos 60 anos apresenta alguma dispersão, com 4,03% de respostas discordantes. Estes resultados sugerem que há espaço para melhorar a forma como são transmitidas as expectativas a perfis mais juniores ou em fases de transição profissional.

**Tabela 19: Idade vs Q9.3**

		Idade							Total
		≤ 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	≥ 61 anos	
<b>9.3. Sou genuíno(a) nas minhas interações com os colegas</b>	Concordo totalmente	1,03%	3,09%	8,25%	9,28%	24,74%	7,22%	2,06%	<b>55,67%</b>
	Concordo	0,00%	11,34%	3,09%	5,15%	7,22%	7,22%	0,00%	<b>34,02%</b>
	Não concordo nem discordo	2,06%	1,03%	3,09%	0,00%	1,03%	1,03%	0,00%	<b>8,25%</b>
	Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,03%	0,00%	0,00%	<b>1,03%</b>
	Discordo totalmente	1,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>1,03%</b>
	<b>Total</b>	<b>4,12%</b>	<b>15,46%</b>	<b>14,43%</b>	<b>14,43%</b>	<b>34,02%</b>	<b>15,46%</b>	<b>2,06%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à Q9.3, a maioria dos colaboradores afirma ser genuíno nas interações com os colegas, com 89,69% a concordar com a afirmação — dos quais 55,67% “concordam totalmente”. Os valores mais expressivos surgem nas faixas mais seniores, entre os 36 e os ≥ 61 anos que de um total conjunto de 65,97% das respostas, apenas 3,09% foram neutras ou negativas. Estas faixas demonstram elevada segurança e autenticidade nas relações interpessoais no contexto de trabalho.

Já entre os colaboradores mais jovens (≤ 35 anos), os dados revelam alguma dispersão, já que, conjuntamente, representam 6,18% das 8,25% respostas neutras. Foi também na faixa etária de ≤ 25 anos que se registou a única resposta de “discordo totalmente”. Ainda, assim, apenas 1,03% dos colaboradores da faixa etária dos 26 a 30 anos votaram de forma neutra, sendo as restantes 14,43% respostas positivas. Embora representem uma pequena parte da amostra, estes resultados sugerem que a sensação de autenticidade nas interações pode ainda não estar plenamente consolidada nas gerações mais jovens ou em início de carreira.

#### 4.4.3. Apuramento dos principais resultados do cruzamento entre a variável “categoria profissional” e os dados gerais do estudo

**Tabela 20: Categoria profissional vs Q1.2**

		Categoria Profissional				
		Direção	Gestão Intermédia	Funções técnicas, comerciais ou administrativas	Operacional - Produção/Armazém	Total
<b>1.2. A minha chefia inspira e motiva-me</b>	Concordo totalmente	0,00%	3,09%	23,71%	5,15%	<b>31,96%</b>
	Concordo	2,06%	2,06%	25,77%	6,19%	<b>36,08%</b>
	Não concordo nem discordo	1,03%	1,03%	11,34%	10,31%	<b>23,71%</b>
	Discordo	0,00%	1,03%	1,03%	5,15%	<b>7,22%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	1,03%	0,00%	<b>1,03%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>7,22%</b>	<b>62,89%</b>	<b>26,80%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Olhando para a tabela 20, que analisa o cruzamento da categoria profissional com a Q1.2, a perceção de que a chefia inspira e motiva é partilhada por 68,04% da amostra, e 31,96% da mesma selecionou a opção neutra ou as negativas. A perceção de uma chefia inspiradora é mais forte entre os colaboradores com funções técnicas, comerciais ou administrativas, que concentram 49,48% das respostas positivas— sendo 23,71% “concordo totalmente” e 25,77% “concordo”. Também na gestão intermédia, embora com um peso reduzido na amostra (7,22%), há um nível sólido de concordância (5,15%).

Entre os colaboradores operacionais, que representam 26,80% da amostra, os resultados são mais críticos: apenas 11,34% concordam que a chefia inspira e motiva, e esta é a categoria com maior proporção de respostas negativas (5,15%) e uma neutralidade expressiva (10,31%). Esta distribuição pode revelar uma diferença clara entre funções de natureza mais administrativa, onde a chefia é vista de forma mais positiva, e funções operacionais, onde essa perceção é mais frágil, podendo refletir maior distanciamento ou menor reconhecimento da liderança no dia-a-dia.

**Tabela 21: Categoria profissional vs Q2.1**

		Categoria Profissional				
		Direção	Gestão Intermédia	Funções técnicas, comerciais ou administrativas	Operacional - Produção/Armazém	Total
<b>2.1. A informação flui de forma consistente e transparente</b>	Concordo totalmente	0,00%	0,00%	9,28%	4,12%	<b>13,40%</b>
	Concordo	0,00%	9,00%	24,74%	7,22%	<b>35,05%</b>
	Não concordo nem discordo	2,06%	2,06%	18,56%	10,31%	<b>32,99%</b>
	Discordo	1,03%	2,06%	6,19%	4,12%	<b>13,40%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	4,12%	1,03%	<b>5,15%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>7,22%</b>	<b>62,89%</b>	<b>26,80%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela 21, a perceção de que a informação flui de forma consistente e transparente não reúne consenso na organização, já que as respostas positivas apenas representam 48,45% da amostra, sendo ultrapassadas pelas respostas neutras ou negativas (49,54%). Para além disso, esta perceção varia significativamente entre as categorias profissionais. Os colaboradores com funções técnicas, administrativas ou comerciais apresentam a avaliação mais favorável, com 34,02% de respostas positivas (9,28% “concordo totalmente” e 24,74% “concordo”). Ainda assim, este grupo concentra 18,56% de respostas neutras e 10,31% negativas, o que demonstra que, mesmo na categoria mais positiva, a fluidez da comunicação é sentida de forma desigual.

Nos restantes grupos, a perceção é mais crítica. A Direção destaca-se negativamente por não registar qualquer resposta positiva, e a Gestão Intermédia, embora com 9% de concordância, mantém níveis de neutralidade e discordância semelhantes (2,06%). Já entre os colaboradores operacionais, a avaliação é a mais fraca: apenas 11,34% consideram que a informação flui bem, enquanto 15,46% revelam neutralidade ou discordância. Estes resultados sugerem que a comunicação interna não é vivida de forma homogénea na organização, sendo mais frágil nos extremos hierárquicos e nas funções mais operacionais.

**Tabela 22: Categoria profissional vs Q3.8**

		Categoria Profissional				
		Direção	Gestão Intermédia	Funções técnicas, comerciais ou administrativas	Operacional - Produção/Armazém	Total
<b>3.8. Tenho acesso frequente a ações de formação e desenvolvimento profissional</b>	Concordo totalmente	1,03%	2,06%	14,43%	7,22%	<b>24,74%</b>
	Concordo	2,06%	3,09%	39,18%	11,34%	<b>55,67%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	2,06%	5,15%	4,12%	<b>11,34%</b>
	Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	4,12%	<b>4,12%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	4,12%	0,00%	<b>4,12%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>7,22%</b>	<b>62,89%</b>	<b>26,80%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

No total, 80,41% dos colaboradores afirmam ter acesso frequente a ações de formação e desenvolvimento profissional, com 24,74% a concordar totalmente e 55,67% a concordar. Por outro lado, 11,34% mantêm-se neutros e 8,24% não se revêm nesta afirmação (4,12% “discordo” e 4,12% “discordo totalmente”). A categoria com melhor avaliação é a de funções técnicas, comerciais ou administrativas, onde a maioria dos colaboradores concorda com a afirmação (53,61% de 62,89%), destacando-se ainda os 14,43% que afirmaram concordar totalmente.

A Direção e a Gestão Intermédia registam também apenas respostas positivas, embora com peso reduzido na amostra (3,09% e 7,22%, respetivamente).

O grupo Operacional, que representa 26,80% da amostra, apresenta uma perceção menos positiva: 18,56% concordam com a afirmação, 4,12% são neutros à questão e 4,12% discordam, números podem sugerir menor visibilidade ou frequência das ações de formação no contexto fabril.

**Tabela 23: Categoria profissional vs Q4.1**

		Categoria Profissional				Total
		Direção	Gestão Intermédia	Funções técnicas, comerciais ou administrativas	Operacional - Produção/Armazém	
<b>4.1. Na minha equipa, colaboramos e trabalhamos em conjunto</b>	Concordo totalmente	1,03%	3,09%	15,46%	8,25%	<b>27,84%</b>
	Concordo	1,03%	4,12%	31,96%	8,25%	<b>45,36%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	0,00%	12,37%	7,22%	<b>19,59%</b>
	Discordo	1,03%	0,00%	3,09%	3,09%	<b>7,22%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>0,00%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>7,22%</b>	<b>62,89%</b>	<b>26,80%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à tabela 23, 73,20% dos colaboradores afirmam sentir colaboração suas equipas, sendo que 27,84% “concordam totalmente” e 45,36% “concordam”. Apenas 7,22% discordam da afirmação e 19,59% mantêm-se neutros. As funções técnicas, comerciais e administrativas concentram a maior proporção de perceções positivas, com 47,42% de 62,89% respostas favoráveis (15,46% “Concordo totalmente” e 31,96% “Concordo”). A Direção e a Gestão Intermédia também apresentam níveis de concordância significativos, com um total de 2,06% em 3,09% e 7,22%, respetivamente.

Entre os colaboradores operacionais, 16,50% indicam sentir colaboração nas suas equipas, mas 7,22% mantêm uma posição neutra e outros 3,09% afirmam discordar da afirmação. Esta categoria revela, portanto, uma perceção menos sólida de colaboração em equipa, embora ainda maioritariamente positiva. No geral, os dados indicam que o espírito de equipa é amplamente reconhecido entre os colaboradores, especialmente nas áreas técnicas e administrativas.

**Tabela 24: Categoria profissional vs Q5.1**

		Categoria Profissional				
		Direção	Gestão Intermédia	Funções técnicas, comerciais ou administrativas	Operacional - Produção/Armazém	Total
<b>5.1. Sei quais são os valores, missão e objetivos da organização</b>	Concordo totalmente	3,09%	3,09%	25,77%	7,22%	<b>39,18%</b>
	Concordo	0,00%	4,12%	32,99%	12,37%	<b>49,48%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	0,00%	4,12%	5,15%	<b>9,28%</b>
	Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	2,06%	<b>2,06%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>0,00%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>7,22%</b>	<b>62,89%</b>	<b>26,80%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

No que concerne a tabela 24 e a Q5.1, 88,66% dos colaboradores afirmam conhecer os valores, missão e objetivos da organização, dos quais 39,18% “concordam totalmente” e 49,48% “concordam”. Apenas 9,28% mantêm uma posição neutra e 2,06% indicam discordância, o que indica familiaridade generalizada a toda a organização.

A categoria profissional com a perceção mais positiva é a das funções técnicas, comerciais ou administrativas, que concentra 58,76% das respostas positivas de 62,89% respondentes, refletindo um bom nível de alinhamento com os princípios estratégicos da organização. A Direção e a Gestão Intermédia, embora com um peso mais reduzido na amostra, mostram também elevada clareza: 100% das respostas foram positivas, com 3,09% de “concordo totalmente” em ambas e 4,12% de “concordo” na gestão intermédia. Já entre os colaboradores operacionais, a maioria afirma conhecer os pilares da organização (19,59% de respostas positivas), mas é também nesta categoria que se concentra a totalidade das respostas neutras (5,15%) e todas as respostas de discordância (2,06%). Ainda assim, verifica-se uma perceção tendencialmente positiva, ainda que menos sólida do que nos restantes grupos.

**Tabela 25: Categoria profissional vs Q6.10**

		Categoria Profissional				
		Direção	Gestão Intermédia	Funções técnicas, comerciais ou administrativas	Operacional - Produção/Armazém	Total
<b>6.10. Sinto que a organização tem uma preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores</b>	Concordo totalmente	0,00%	1,03%	17,53%	2,06%	<b>20,62%</b>
	Concordo	1,03%	5,15%	27,84%	8,25%	<b>42,27%</b>
	Não concordo nem discordo	2,06%	1,03%	9,28%	14,43%	<b>26,80%</b>
	Discordo	0,00%	0,00%	5,15%	2,06%	<b>7,22%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	3,09%	0,00%	<b>3,09%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>7,22%</b>	<b>62,89%</b>	<b>26,80%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à tabela 25, 62,89% dos colaboradores afirmam sentir que a organização demonstra uma preocupação genuína com o seu bem-estar. No entanto, 26,80% mantêm uma posição neutra e 10,31% discordam da afirmação. As funções técnicas, comerciais e administrativas são as mais positivas nesta dimensão, reunindo 45,37% respostas favoráveis de 62,89%, ainda que registando uma percentagem neutra ou negativa significativa (17,52%). A Gestão Intermédia regista também uma perceção globalmente positiva (6,18%), com poucas respostas neutras (103%).

No grupo operacional, os resultados estão mais divididos: 10,31% concordam, mas 14,43% dos colaboradores nesta categoria optaram pela resposta neutra — o valor mais alto entre todas as categorias — e 2,06% expressaram discordância, números que parecem demonstrar uma maior incerteza sobre a preocupação da organização com o bem-estar dos seus colaboradores. No geral, os dados mostram uma avaliação maioritariamente positiva, mas com níveis significativos de dúvida ou ceticismo, especialmente em funções operacionais.

**Tabela 26: Categoria profissional vs Q7.1**

		Categoria Profissional				
		Direção	Gestão Intermédia	Funções técnicas, comerciais ou administrativas	Operacional - Produção/Armazém	Total
<b>7.1. O email, newsletter e mensagens instantâneas (Teams ou Whatsapp) são os canais mais indicados para comunicar com os colaboradores</b>	Concordo totalmente	1,03%	1,03%	15,46%	6,19%	<b>23,71%</b>
	Concordo	1,03%	5,15%	34,02%	10,31%	<b>50,52%</b>
	Não concordo nem discordo	1,03%	1,03%	10,31%	8,25%	<b>20,62%</b>
	Discordo	0,00%	0,00%	3,09%	2,06%	<b>5,15%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>0,00%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>7,22%</b>	<b>62,89%</b>	<b>26,80%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à Q7.1, no total, 74,23% dos colaboradores consideram que os canais utilizados são os mais indicados para comunicar com os colaboradores, sendo 23,71% “concordo totalmente” e 50,52% “concordo”. As respostas neutras representam 20,62% da amostra e as negativas somam apenas 5,15%, sem qualquer resposta de “discordo totalmente”. A perceção mais favorável encontra-se entre os colaboradores com funções técnicas, comerciais ou administrativas, que concentram 49,48% respostas positivas de 62,89% respondentes, refletindo um bom nível de alinhamento com os canais digitais propostos.

Já na categoria dos colaboradores operacionais, 16,50% concordam que esses canais são os mais indicados, mas há uma percentagem significativa de neutralidade (8,25%) e alguma discordância (2,06%), o que revela uma perceção mais dividida, potencialmente explicada pela falta de acesso dos colaboradores a alguns dos canais. A Direção e a Gestão Intermédia, com menor representatividade na amostra, mostram uma aceitação mais moderada (2,06% e 6,18%, respetivamente), mas sem discordância expressa. No geral, os resultados demonstram uma valorização alargada dos canais na comunicação interna, ainda que o seu impacto não seja totalmente uniforme entre categorias.

**Tabela 27: Categoria profissional vs Q8.3**

		Categoria Profissional				
		Direção	Gestão Intermédia	Funções técnicas, comerciais ou administrativas	Operacional - Produção/Armazém	Total
<b>8.3. As expectativas para o meu desempenho são comunicadas de forma clara</b>	Concordo totalmente	0,00%	4,12%	19,59%	3,09%	<b>26,80%</b>
	Concordo	2,06%	2,06%	26,80%	11,34%	<b>42,27%</b>
	Não concordo nem discordo	1,03%	0,00%	9,28%	8,25%	<b>18,56%</b>
	Discordo	0,00%	1,03%	4,12%	2,06%	<b>7,22%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	3,09%	2,06%	<b>5,15%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>7,22%</b>	<b>62,89%</b>	<b>26,80%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar pela tabela 27, 69,07% dos colaboradores indicam que as expectativas sobre o seu desempenho são comunicadas com clareza — 26,80% “concordam totalmente” e 42,27% “concordam”. No entanto, 18,56% mantêm-se neutros e 12,37% discordam da afirmação (7,22% “discordo” e 5,15% “discordo totalmente”), o que revela margem para melhoria neste tópico. A categoria com perceção mais positiva é, novamente, a das funções técnicas, comerciais e administrativas, que soma 46,39% de respostas positivas. Já a Gestão Intermédia regista 6,18% de concordância e apenas 1,03% de discordância, apresentando uma perceção moderadamente positiva.

No que diz respeito aos colaboradores operacionais, a distribuição demonstra uma perceção mais dividida neste grupo: embora 14,43% reconheçam clareza na comunicação das expectativas, há também 8,25% de respostas neutras e 4,12% de discordância. A Direção, com apresenta 2,06% de concordância e 1,03% de neutralidade. Estes resultados apontam para a necessidade de reforçar a comunicação das expectativas, especialmente junto das chefias e das equipas operacionais, promovendo maior clareza e alinhamento com os objetivos individuais e organizacionais.

**Tabela 28: Categoria profissional vs Q9.3**

		Categoria Profissional				Total
		Direção	Gestão Intermédia	Funções técnicas, comerciais ou administrativas	Operacional - Produção/Armazém	
<b>9.3. Sou genuíno(a) nas minhas interações com os colegas</b>	Concordo totalmente	3,09%	5,15%	38,14%	9,28%	<b>55,67%</b>
	Concordo	0,00%	2,06%	18,56%	13,40%	<b>34,02%</b>
	Não concordo nem discordo	0,00%	0,00%	5,15%	3,09%	<b>8,25%</b>
	Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	1,03%	<b>1,03%</b>
	Discordo totalmente	0,00%	0,00%	1,03%	0,00%	<b>1,03%</b>
	<b>Total</b>	<b>3,09%</b>	<b>7,22%</b>	<b>62,89%</b>	<b>26,80%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Por fim, relativamente à tabela 28 e à Q9.3, 89,69% dos colaboradores afirmam ser genuínos nas suas interações com os colegas, com 55,67% a “concordar totalmente” e 34,02% a “concordar”. Apenas 8,25% adotaram uma posição neutra e 2,06% discordaram, o que reflete um ambiente relacional muito positivo. As funções técnicas, comerciais ou administrativas destacam-se como a categoria com maior expressão de respostas positivas, somando 56,70% de respostas positivas (de 62,89% respostas totais). Também a Direção e a Gestão Intermédia apresentam resultados bastante positivos, com 3,09% e 7,21% de respostas favoráveis, respetivamente, e sem qualquer registo de neutralidade ou discordância.

Entre os colaboradores operacionais, que representam 26,80% da amostra, 22,68% afirmam sentir-se genuínos nas suas interações (9,28% “concordo totalmente” e 13,40% “concordo”). Ainda assim, este grupo concentra ligeiramente mais respostas neutras (3,09%) e é o único onde surge uma resposta “discordo”. De forma geral, os dados mostram uma cultura de autenticidade bastante sólida entre os diferentes grupos profissionais, com pequenas variações que não comprometem o sentimento dominante de relações genuínas no local de trabalho.

#### 4.5. Reflexões e Resposta à Questão de Investigação

Analisados todos os dados apurados pela investigação, segue-se, então, a confirmação da questão de investigação definida no capítulo anterior, delineada para responder à problemática do estudo: compreender o papel e responsabilidades da comunicação interna na organização, as suas ramificações, e o contributo que tem para a geração de bem-estar, segurança e satisfação dos colaboradores da organização. Recuperando a questão de investigação:

QI: De que forma a comunicação interna da organização em estudo contribui para o bem-estar dos seus colaboradores?

Para responder a esta questão, foi utilizado o modelo de Romero-Rodriguez & Castillo-Abdul (2024), que olha para a comunicação interna numa visão integrada, a par de estratégias de bem-estar e gestão da felicidade nas organizações, a partir de três dimensões de bem-estar, em que cada uma delas integram três variáveis de comunicação interna. Recuperando a figura 3 (p.62), são elas:

Dimensões de bem-estar	Variáveis de comunicação interna
Construção ativa de um ambiente de trabalho saudável e de bem-estar	Atitudes da liderança
	Clima e políticas de comunicação
	Ambiente organizacional e estruturas
Formação da personalidade positiva dos colaboradores	Comunicação entre pares e comunicação informal
	Cultura organizacional e perspetiva de negócio
	Relação colaborador-organização
Experiência emocional ativa durante o dia de trabalho	Meios de comunicação e plataformas
	Feedback e reconhecimento
	Atitudes do colaborador

Neste sentido, de modo a verificar se a questão de investigação se verifica, urge-se a necessidade de efetuar uma triangulação de resultados, técnica de análise que combina a reflexão dos dados recolhidos - primários e exploratórios - (capítulo 4), com a literatura analisada na revisão de literatura (capítulos 1 e 2).

A variável i) atitudes da liderança, referiu-se ao conjunto de comportamentos, práticas e atitudes adotadas pelos líderes, que podem influenciar positivamente o ambiente de trabalho, comunicação e envolvimento dos colaboradores.

Os dados recolhidos no inquérito por questionário indicam que a perceção dos inquiridos acerca da liderança na organização é maioritariamente positiva, com as respostas positivas a serem sempre superiores aos 65%. A resposta que se destacou pela positiva foi a Q1.6: “Consigo comunicar clara e eficazmente com a minha chefia”, com 83,51% de respostas positivas e apenas 6,19% de respostas negativas, o que indica proximidade entre as chefias e os colaboradores. Nas entrevistas, a Diretora A menciona as “reuniões de partilha” como momentos fulcrais de partilha de ideias e problemas entre equipas, essenciais para a continuação do estabelecimento de uma cultura de diálogo, feedback e comunicação aberta que se esforçam por instaurar na organização. Precisamente, Raya & Panneerselvam (2013) destacaram a comunicação como o atributo central da liderança, sendo uma liderança que confia e comunica nos colaboradores os faz ser mais confiantes e produtivos no trabalho que desenvolvem (Elnaga & Imran, 2014). Da mesma forma, Cunha et al. (2016) referenciavam a importância de uma comunicação aberta e clara por parte das chefias, de modo a manter um clima organizacional saudável, e Barreto & Meirinhos (2018) argumentavam que líderes que comuniquem de forma eficaz têm a possibilidade de gerar vínculos emocionais e maior envolvimento dos colaboradores.

A resposta onde a taxa de concordância foi menor (65%) e a de discordância foi maior (13,40%) foi a Q1.8: “Sinto-me satisfeito(a) com a quantidade de informação que recebo da minha chefia”. De acordo com a literatura, o tópico da quantidade e suficiência da informação é dos mais importantes dentro da comunicação interna, já quando os colaboradores obtêm informação das suas chefias, sentem-se importantes, considerados e ao corrente da situação, tendo de receber as informações de forma clara e concisa (White, Vanc & Stafford, 2010; Elnalga & Imran, 2014). Esta forma de comunicação, fluindo naturalmente e sendo eficaz, tem potencial de mitigação de conspirações e rumores no interior da organização por parte dos colaboradores (Kim & Lim, 2024). Quando isso não acontece, existe um vácuo e a especulação é fomentada (White, Vanc & Stafford, 2010; Kartikawangi & Dahesihsari, 2020). De facto, nas entrevistas exploratórias, a Diretora A mencionou que,

apesar de considerarem a comunicação interna essencial para “jogar por antecipação”, informando os colaboradores e reduzindo os níveis de stress, a comunicação é muito impactada pelas chefias intermédias, que consideram ter de ser muito trabalhadas, já que, frequentemente, bloqueiam o fluxo de informação. Este défice de informação vai ao encontro da literatura, que afirma que, quando a informação é bloqueada ou insuficiente

De destacar a Q1.2: “A minha chefia inspira e motiva-me”, afirmação cruzada com os dados de caracterização do estudo, de onde retirámos que o escritório de Lisboa tem a perceção mais positiva da liderança, e a fábrica da zona Centro é único o local onde existem respostas negativas (7,22%) e onde as neutras atingem uma dimensão significativa (19,59%); a faixa etária dos 41 aos 50 anos tem a perceção mais positiva da chefia (27,83% respostas positivas de 34,02% respondentes) e os menores de 30 anos a perceção mais neutra ou negativa; no mesmo sentido, as funções técnicas, comerciais ou administrativas percecionam a liderança de forma mais positiva (49,48% de respostas positivas de 62,89% respostas), enquanto que as funções operacionais têm a pior perceção (apenas 11,34% de 26,80% concordam).

Estes números indicam que, ainda que a maioria concorde, existe uma clara disparidade entre locais de trabalho, faixas etárias e categorias profissionais. Em relação à fábrica da zona Centro e às funções operacionais, o Diretor B referiu que a dispersão dos colaboradores por várias localizações cria comunidades diferentes nas organizações e, como os trabalhadores da fábrica têm condições distintas aos demais, criam-se “paredes involuntárias” que “bloqueiam o fluxo” de informação. Ainda que seja função da comunicação interna gerar comunidades dentro das organizações, é também a sua função unificá-las e criarem nos colaboradores um forte sentimento de pertença e identificação com a organização (Shen & Jiang, 2021).

A variável ii) clima e políticas de comunicação, concerne à forma como se comunica na organização. Pegando nesta variável, conseguimos notar que os níveis de concordância aferidos no inquérito por questionário são mais baixos, chegando, no máximo, aos 58,76%. Nesse sentido, destacam-se as Q2.3: “O ambiente é inclusivo, transparente e de colaboração” e Q2.4: “Sinto-me satisfeito(a) com a comunicação interna”, cuja percentagem de concordância atingiu o valor referido, e a de discordância os 16,49% e 14,43%, os resultados

mais positivos de entre as 5 questões desta variável. Estes resultados sugerem que, embora exista uma percepção geral de que a comunicação interna cumpre o seu papel, há sinais de fragilidade na sua eficácia e consistência. Tal como apontado pelos diretores entrevistados, a comunicação interna na organização é vista como estratégica, sendo considerada fundamental para envolver os colaboradores na vida organizacional, fomentar a motivação e estreitar laços. Estas perspetivas são suportadas por autores como Welch & Jackson (2007) e Verčič et al. (2024), que defendem que uma comunicação interna eficaz deve potenciar colaboração, coesão e produtividade. Além disso, como apontam White, Vanc & Stafford (2010), os líderes têm elevados níveis de influência sobre os seus colaboradores, podendo afetar a sua satisfação. Neste sentido, devem ser eles a promover e proporcionar um ambiente motivador e saudável, que se releva benéfico tanto para a organização, como para o colaborador, já que colaboradores mais felizes são, também, mais produtivos (Dutschke, 2013; Cunha et al., 2016; Smith & Holden, 2016; Guest, 2017; Saks, 2022).

Entre as questões desta variável, a que revela resultados mais preocupantes é a Q2.1: “A informação flui de forma consistente e transparente”, com apenas 48,45% de concordância, enquanto a neutralidade atinge 32,99%, e as respostas negativas somam 18,56% da amostra. Esta questão foi cruzada com os dados de caracterização, revelando que os colaboradores com funções operacionais, os que trabalham na fábrica da zona Centro e os das faixas etárias mais jovens (menos de 35 anos) são os grupos que identificam de forma mais expressiva lacunas na fluidez da informação. Aqui, é relevante recuperar o estudo de White, Vanc & Stafford (2010), que estabelece uma relação direta entre o acesso à informação e o sentimento de pertença organizacional: quanto mais informados os colaboradores se sentem, maior é a sua percepção de integração e responsabilidade partilhada com a organização.

Como exposto, os resultados desta variável apontam para uma maioria de colaboradores a considerarem a comunicação interna suficiente, eficaz e informativa, mas, ainda assim, existe espaço para melhoria. A existência de percentagens significativas de colaboradores a votarem de forma neutra ou negativa, especialmente os colaboradores da fábrica, indica que a comunicação interna pode não estar a chegar a todos, ou não ser suficiente para todos da mesma forma. Como já referido, os diretores apontam a dispersão de localizações e as condições dos trabalhadores de chão de fábrica como um dos maiores desafios, já que,

frequentemente, pode ser difícil chegar até eles, e a questão das chefias ainda tem de ser trabalhada de modo a não bloquear o fluxo de informação, um dos fatores mais importantes para o bom funcionamento da organização.

Analisando a variável iii) ambiente organizacional e estruturas, que se refere à forma como se experiencia a organização e como o trabalho é organizado e estruturado dentro da mesma, reparamos que, de um modo geral, os colaboradores se sentem satisfeitos com o seu trabalho, condições, e recursos para o desempenhar. A resposta melhor cotada foi à Q3.2: “Tenho conhecimento pleno sobre o meu papel, responsabilidades e linhas de reporte”, com 87,63% de respostas positivas. A literatura apoia que a clareza de responsabilidades e estrutura do trabalho é essencial para a satisfação dos colaboradores, já que, quando sabem o seu papel na organização, se sentem mais comprometidos e alinhados com os objetivos (Chiavenato, 1999; Salanova et al., 2012).

Também em relação à Q3.8: “Tenho acesso frequente a ações de formação e desenvolvimento profissional”, cruzada com os dados de caracterização, notámos que, de um modo geral, a perceção de oportunidades de formação e desenvolvimento é muito positiva, com ligeira disparidade na faixa etária dos 26 a 30 anos, que concentrou a maioria das respostas neutras ou negativas. Na mesma linha, as perguntas sobre recursos, autonomia e satisfação com o trabalho apresentaram percentagens muito positivas de concordância. Segundo os diretores entrevistados, grande parte das ações de formação são orientadas para o ambiente e saúde no trabalho, bem como para áreas técnicas específicas, dada a natureza industrial da organização. O desenvolvimento pessoal dos colaboradores dentro da organização é da maior importância neste tópico, e a literatura corrobora que as organizações devem investir e incentivar oportunidades e o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, de modo a garantir a sua satisfação, produtividade, *engagement* e felicidade no trabalho (Demerouti et al., 2001; Baumruk, 2004; Barreto & Meirinhos, 2018; Saks, 2022; Dutschke et al., 2024).

As questões que fogem a esta tendência positiva são a Q3.1: “A empresa facilita o fluxo de informações entre equipas e departamentos”, com apenas 48,45% de concordância, 31,96% de neutralidade e 19,59% de respostas negativas, que está em linha com as conclusões já

retiradas sobre o sentimento de bloqueio ou insuficiência do fluxo da informação na organização; e a Q3.6: “As tarefas são bem distribuídas entre os vários membros da equipa”, com 52,58% de concordância, 25,77% de neutralidade e 21,65% de respostas negativas.

Como referido na revisão de literatura, o contexto social em que o trabalho ocorre é de extrema importância para o bem-estar e felicidade dos colaboradores e, neste sentido, é imprescindível que estes se sintam apoiados, justificados e respeitados pela organização e pela sua liderança (Meireles & Araújo, 2012; Cunha et al., 2016; Ford et al., 2018; Men & Yue, 2019; Qin & Men, 2023; Dutschke et al., 2024). Neste sentido, também como defende o modelo JD-R de Demerouti et. al (2001), é essencial a existência de recursos que equilibrem as exigências do trabalho, como autonomia, apoio e feedback. No que toca a recursos, a Diretora A refere as “reuniões de partilha” como um momento de diálogo, em que os colaboradores se devem sentir à vontade para partilhar o que está bem, o que está mal, e o que podia estar melhor, sendo que as soluções ou problemas apresentados são escaláveis. Em adição a isso, é permitida a realização de teletrabalho e é fornecido apoio psicológico aos colaboradores que assim o necessitem, medidas que refletem preocupação com a saúde e equilíbrio psicológico dos colaboradores.

A variável iv) comunicação entre pares e comunicação informal refere-se à comunicação interpessoal que ocorre entre colegas de trabalho, abrangendo tanto a interação formal como os momentos de diálogo espontâneo. De um modo geral, é possível aferir que os colaboradores se sentem à vontade com os seus colegas, com os quais mantêm boas relações, o que se traduz num ambiente de trabalho produtivo e colaborativo, com um forte espírito de equipa. Este tipo de clima positivo é amplamente valorizado na literatura, já que, segundo Qin & Men (2023) e Men & Yue (2019), as relações interpessoais saudáveis promovem o bem-estar emocional, o *engagement* e o sentimento de pertença no contexto organizacional. Da mesma forma, também Seligman (2011), aponta a necessidade de relações positivas para o bem-estar de um indivíduo e Dutschke et al. (2024) referem-nas como um dos principais fatores a influenciar a felicidade organizacional. Importa sublinhar que o tópico das boas relações interpessoais foi um dos mais focados pelos diretores nas entrevistas. A Diretora A, por exemplo, referiu que “a comunicação se faz sempre muito melhor se houver algum traço de informalidade”, salientando o valor da proximidade relacional para o sucesso da

organização. Neste sentido, a comunicação interna deve fomentar relações interpessoais positivas e espontâneas, já que um ambiente onde a comunicação informal é encorajada tende a gerar maior coesão e colaboração e, inclusive, melhores *outcomes*, como maior lucro e satisfação do cliente (Fredrickson & Losada, 2005; Brandão, 2018; Romero-Rodriguez & Castillo-Abdul, 2024). Neste sentido, a organização em estudo promove iniciativas como o evento de Natal ou os *teambuildings*, de modo a estreitar laços, possibilitar ligações e reduzir atritos.

Estes esforços parecem refletir-se positivamente nas percepções dos colaboradores, já que as respostas dadas no inquérito face às afirmações que inquiriam a colaboração existente, apoio dos colegas, facilidade de comunicação e satisfação de relação rondaram os 74%-78%. De referir, também, que em várias afirmações, não houve qualquer resposta ‘discordo totalmente’, e que a percentagem de respostas ‘discordo’ foi a menor até ao momento (12,37%).

Ainda assim, a Q4.3: “Existe um espírito de equipa forte na minha equipa” revelou a maior fragilidade nesta variável, tendo contado com 67,01% de respostas positivas, 20,62% neutras e 12,37% negativas, os valores positivos mais baixos e os negativos mais altos desta categoria. No que toca à Q4.1: “Na minha equipa, colaboramos e trabalhamos em conjunto”, cruzada com os dados de caracterização, percebemos que, no geral, todas as categorias percecionam colaboração nas suas equipas, no entanto, o grupo ‘outro’ e as funções técnicas, comerciais e administrativas, destacam-se ao apresentarem a percepção mais positiva, enquanto os colaboradores operacionais e da fábrica da zona Centro registaram percepções mais divididas em relação ao tópico.

Estes resultados sugerem que, apesar de existir um clima relacional positivo generalizado, esta experiência não é homogénea em toda a organização, sendo influenciada por categorias como a localização e a categoria profissional. Assim, tal como defendem Bakker & Schaufeli (2008) e Barreto & Meirinhos (2018), é essencial continuar a investir na coesão interna, promovendo práticas que reforcem o espírito de equipa e o sentimento de pertença em todas as áreas da organização.

No que diz respeito à variável v) cultura organizacional e perspectiva de negócio, que afere o alinhamento entre colaboradores e os valores, objetivos e missão da organização, percebemos que esse alinhamento se verifica e é muito expressivo, já que as questões que o analisam, Q5.1: “Sei quais são os valores, missão e objetivos da organização” e Q5.2: “Identifico-me com os valores, missão e objetivos da organização” apresentaram percentagens de concordância muito elevadas (88,66% e 86,80%, respetivamente), e apenas 2,06% de discordância. Para além disso, 79,38% afirmam que se sentem parte de uma comunidade na organização (Q5.5).

A este propósito, nas entrevistas, a Diretora A referiu:

*“a [nossa] missão é estarmos sempre num dos três lugares do pódio (...). O que é que isto implica, é que em termos do dia a dia, que preparemos os nossos colaboradores para estarem nesses lugares do pódio, e isso só se faz com um espírito de equipa grande. Tivemos, este ano, a nossa convenção de negócio, e o slogan era “Manter o Ritmo”. E para nós, este ano, essa é a guideline (...). Isto implica manter esta toada de crescimento e manter-nos alinhados e, em simultâneo, que as pessoas estejam ligadas e envolvidas para manter o ritmo, porque não conseguimos mantê-lo se não estivermos todos a remar na mesma cadência” (Anexo A).*

Neste sentido, recuperamos a definição de Silva e Ruão (2021) de cultura organizacional, que consideram um referente de identidade, ao dar aos membros de uma organização um sentimento de coletividade, potenciando a compreensão dos valores, estruturas e práticas da organização. Grande parte da literatura refere os valores organizacionais enquanto uma forma de manifestação da personalidade organizacional, ou um forte indicador de cultura (Balmer, 1998; Padaki, 2000; Schein, 2010) e, quando eficazmente comunicados, bem definidos e alinhados com os valores pessoais e próprios dos colaboradores, gera-se sentido de propósito e comunidade (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013; McKie & Sriramesh, 2017; Sode, Chenji & Vijayaraghavan, 2024). Para além disso, Cunha & Rego (2005) apontam a identificação com os valores da organização como um dos principais fatores que leva ao compromisso e envolvimento afetivo dos colaboradores com a organização, sendo a função da comunicação interna de os promover, reforçar e garantir o alinhamento dos mesmos com os colaboradores (Brandão, 2018; Wuersch et al., 2023; Yue et al., 2024).

Deste modo, é notável o esforço da organização por cunhar a sua missão, objetivos e valores no dia a dia da organização e no próprio ritmo e trabalho dos colaboradores, que os reconhecem facilmente e se sentem parte de algo maior por os absorverem. Nota-se, assim, que a transmissão dos valores, missão e objetivos é um ponto forte reconhecido transversalmente na organização.

Nota, ainda, para a questão com valores de concordância mais reduzidos, a Q5.4: “Existe uma cultura de colaboração, envolvimento e aprendizagem”, onde 67,01% concordaram e 12,37% discordaram, o valor mais elevado nesta categoria; e para a Q5.1, cruzada com os dados de caracterização, onde a fábrica da zona Centro e os colaboradores operacionais foram a únicas categorias nas quais existiram respostas negativas, ainda que não muito expressivas

A variável de comunicação interna vi) relação colaborador-organização refere-se ao vínculo emocional e funcional entre o colaborador e a organização, que se baseia na sua satisfação, confiança, participação e alinhamento, sendo essencial para a motivação, produtividade e envolvimento no trabalho.

Esta variável continha várias temáticas, e todas revelaram perceções distintas por parte dos colaboradores. Por exemplo, as afirmações que pretendiam aferir o nível de satisfação e motivação dos colaboradores acerca do seu trabalho e funções obtiveram percentagens muito positivas, como é o exemplo da Q6.5: “O meu trabalho dá-me propósito e motiva-me” (80,41% de concordância e 5,15% de discordância), Q6.6: “Sinto que me adequo às funções que atualmente” (87,63% de concordância e 1,03% de discordância) e Q6.7: “Sinto-me motivado(a) para dar o meu melhor todos os dias” (79,38% de concordância e 7,22% de discordância).

Estes números mostram que, de forma geral, os colaboradores encontram-se satisfeitos e motivados com o seu trabalho, com elevado sentimento de propósito e adequabilidade às funções. De facto, Schaufeli et al. (2002) referem as dimensões de ‘vigor’ e ‘dedicação’ do *engagement* como a energia, resiliência e vontade dos colaboradores de se esforçarem para as tarefas, e com o significado, entusiasmo e orgulho que por eles é dado ao trabalho. A

motivação, no mesmo sentido, é imprescindível num colaborador, já que num ambiente de trabalho permanentemente mutável, são os colaboradores motivados que superam os desafios de forma rápida, com alta performance (Meireles & Araújo, 2012; Smith & Holden, 2016; Wuersch, Neher & Peter, 2023; Yue et al., 2024). Deste modo, os líderes têm de se preocupar com o que motiva os seus colaboradores, já que é absolutamente necessário que estejam motivados e encontrem propósito no seu trabalho, já que os colaboradores onde essa situação se verifica se encontram mais comprometidos com a organização, empenham-se no seu crescimento e desenvolvem confiança na mesma e sua liderança (Elnaga & Imran, 2014; Cunha et al., 2016).

Esta temática também surgiu nas entrevistas, onde a Diretora A referiu que esta preocupação é alvo de cuidado por parte da gestão de topo, já que, bianualmente, é realizado um questionário de satisfação e cultura organizacional, onde inquirim sobre a satisfação dos colaboradores sobre o seu trabalho, chefias, relações interpessoais, que lhes permite pôr práticas que atenuem alguma preocupação ou queixa dos colaboradores. Para além disso, como referem, a gestão é de proximidade e funciona numa lógica de ‘cultura aberta’ e, desse modo, há feedback e facilidade de diálogo, o que pode contribuir para os níveis elevados de satisfação apresentados.

Por outro lado, as questões que aferem a perceção de suporte dos colaboradores por parte da organização apresentaram valores mais críticos. Este é o exemplo da Q6.8: “Sinto que os meus esforços e contribuições são valorizadas” (60,82% de concordância e 19,59% de discordância), da Q6.9: “Sinto que as minhas competências e experiências são reconhecidas e valorizadas” (61,86% de concordância e 18,56% de discordância) e da cruzada com os dados de caracterização, a Q6.10: “Sinto que a organização tem uma preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores” (62,89% de concordância e 10,31% de discordância). Nesta última, notamos que as políticas de bem-estar não são bem percecionadas especialmente no contexto fabril, sendo que quase metade da amostra votou de forma neutra ou negativa. Da mesma forma, as faixas etárias jovens e médias (até 30 anos) apresentam perceções mais divididas sobre o tema.

Apesar dos diretores referirem, por exemplo, a questão das reuniões de partilha como um momento em que as contribuições dos colaboradores são valorizadas e, por vezes, postas em prática (Diretora A), essa percepção não apresenta uma concordância esmagadora, e há pontos para melhoria nesta temática. Em relação ao bem-estar, como já referido, as ações mais desenvolvidas estão ligadas ao ambiente e segurança no trabalho, dado o contexto industrial e, exterior a isso, “a não ser nos *teambuildings* (...), nós não temos atividades implementadas como noutras empresas como as massagens, o psicólogo” (Diretora A). Apesar de acreditarem e cunharem esta vertente de proximidade e cuidado com os colaboradores, esta percepção não se traduz de forma expressiva. Ainda que a maioria concorde, é uma maioria mais reduzida, o que indica que há pontos a melhorar.

Ford et al. (2018) referem que as contribuições do trabalho para o bem-estar dos colaboradores podem ser feitas através de dois grandes pilares: a satisfação com o trabalho e as experiências emocionais que têm no mesmo. Ora, como aferimos, de um modo geral, os colaboradores encontram-se satisfeitos com o seu trabalho, o que indica que a percentagem menor de concordância nesta temática poderá ter a ver com o lado relacional do trabalho. Como revisto de forma extensiva na literatura, um dos fatores mais importantes para o bem-estar organizacional é, precisamente, o apoio que os colaboradores sentem da sua chefia ou colegas, e a justiça com que sentem que são tratados pela organização. Quando sentem que são tratados justamente e bem apoiados, confiam na organização, percecionam-na positivamente e retribuem com recursos semelhantes, como esforço e energia (Saks, 2022). Pelo contrário, quando sentem tratamento injusto ou falta de consideração, abala a sua confiança na organização (van Dierendonck et al., 2004; Raya & Panneerselvam, 2013; Salanova et al., 2021; Melé, 2023).

Já a variável vii) meios de comunicação e plataformas - que se refere aos canais de comunicação utilizados para comunicar com os colaboradores -, apresenta percentagens de concordância elevadas no que toca à pertinência dos canais e da informação transmitida pela organização. A Q7.1: “O email, newsletter e mensagens instantâneas (Teams ou Whatsapp) são os canais mais indicados para comunicar com os colaboradores” (74,23% de concordância e 5,15% de discordância) e a Q7.6: “Sinto-me satisfeito(a) com os canais de comunicação utilizados para divulgar mensagens” (74,23% de concordância e 7,22% de

discordância) mostram que os colaboradores estão, em grande parte, confortáveis com os canais utilizados.

No que toca a categorias específicas da organização, analisadas no contexto da Q7.1, foi, novamente, na fábrica da zona Centro que se registou uma percentagem neutra ou negativa mais significativa (23,71% de 60,82% de respondentes) e as funções operacionais também responderam de forma mais dividida. Isto pode dever-se à falta de acesso destas categorias a alguns canais, dado estarem em contexto fabril. Apesar da aceitação generalizada, os dados indicam que há espaço para explorar outros formatos de comunicação, já que a 25,77% da organização apresenta uma posição de neutralidade ou discordância relativamente aos atuais.

No que toca ao digital, apenas 6,19% da amostra discordam de a tecnologia ser facilitadora da troca eficiente de informações (Q7.2), apesar de 15,46% discordarem da existência de um equilíbrio entre comunicações cara a cara e digitais (Q7.4).

A Diretora A admite que um dos maiores desafios da organização é analisar “qual a melhor forma de comunicar relativamente ao tipo de mensagem que queremos passar, sendo que já adotam diferentes canais para diferentes tipos de mensagem: por exemplo, para comunicações oficiais e formais (admissões, comunicados), utiliza-se o email, e para comunicações do dia a dia da empresa, a newsletter (Anexo A). Ora, também a literatura prevê que todas as formas de comunicação podem ser eficazes, desde que sejam apropriadas e aceitáveis para os *stakeholders*, tendo as suas necessidades e preferências em vista. Deste modo, as organizações devem pôr na balança os recursos que têm disponíveis, o objetivo da mensagem e as características dos recetores (Ferrell & Ferrell, 2009; Welch, 2012; Braun et al., 2019; Verčič & Špoljarić, 2020; Mateus, 2022; Verčič *et al.*, 2024). Autores como Braun et al. (2019) argumentam que a comunicação cara a cara é superior a qualquer outro canal de comunicação, ao permitir a troca de impressões de forma direta e outros, como Verčič et al. (2024), referem que as organizações devem estar ao corrente das novas tendências digitais de comunicação. Por esse motivo, é importante que exista um equilíbrio entre informações digitais e presenciais, já que os dois tipos de canais têm as suas vantagens e desvantagens.

Nota, ainda, para duas informações muito relevantes proporcionadas pelo inquérito. 84,54% dos colaboradores concordaram a afirmação expressa pela Q7.3: “As reuniões de partilha são eficazes para tirar dúvidas, partilhar ideias e alinhar informações”, e uma percentagem expressiva, 91,75%, dos colaboradores concordaram com a Q7.5: “Sinto-me menos stressado(a) quando estou bem informado(a)”, tendo apenas 1,03% discordado. Nas entrevistas, o Diretor B afirmou a importância de que todos os colaboradores, transversalmente, tenham acesso à informação, para que as atividades que a empresa desenvolve não lhes sejam estranhas (Anexo B). Da mesma forma, a Diretora A frisou o papel da comunicação interna como “antecipadora” das situações, já que, quando a comunicação acontece e é fluida, diminui o stress dos colaboradores, pois não são apanhados de surpresa pelas situações, mas sim informados previamente. Menciona, inclusivamente, a importância das reuniões de partilha, apreciadas largamente pelos colaboradores, enquanto importante nesta questão da disseminação e partilha de informação importante. Aqui, mencionamos Elnalga & Imran (2014) que salientaram a importância de as lideranças aumentarem o conhecimento e as competências do colaborador aumentando, desta forma, as suas capacidades de decisão e resolução de problemas e conferindo-lhes alguma autonomia.

A variável viii) feedback e reconhecimento refere-se às práticas essenciais para a motivação e envolvimento dos colaboradores, promovendo uma experiência positiva ao fazê-los sentir-se valorizados, ouvidos e justamente recompensados. Nesta variável, as percentagens de concordância não foram tão elevadas como nas anteriores o que indica, desde logo, espaço para melhorias no que toca ao feedback e reconhecimento dos colaboradores. A afirmação que apresentou melhores resultados foi a Q8.1: “A minha chefia dá-me feedback regular sobre o meu trabalho”, com 71,13% de concordância e 11,34% de discordância, e a que obteve maior percentagem de discordância foi a Q8.4: “Sou avaliado(a) de forma justa e transparente” (14,43%). Nota ainda para a Q8.5: “Sinto que a organização valoriza o meu trabalho e crescimento pessoal”, com apenas 58,76% de respostas positivas, e para a Q8.3: “As expectativas para o meu desempenho são comunicadas de forma clara”, a questão cruzada com os dados de caracterização (69,07% de concordância e 12,37% de discordância). Desta última, também se notou um especial descontentamento da fábrica Centro, funções operacionais e das faixas etárias em transição profissional (menores de 25 anos, 31 a 35 e 51 a 60).

Como já mencionado a propósito da Q6.8-Q6.10, que também analisaram percepções e sentimentos de reconhecimento, notamos, pelas percentagens de concordância significativamente mais reduzidas (ainda que maioritárias), que o tópico do reconhecimento e feedback ainda não é sentido e tido como certo por uma grande fatia da organização. Como refere a literatura, o feedback é um dos principais propulsores do envolvimento dos colaboradores na organização, atenuando efeitos negativos causados pelo trabalho, como stress ou burnout (Baumruk, 2004; Cunha & Rego, 2005; Bakker & Schaufeli, 2008). Neste sentido, é da maior importância que os colaboradores se sintam ouvidos e reconhecidos, justificados, já que a comunicação interna eficaz apenas se realiza quando existem mecanismos de transparência, escuta ativa, feedback e empoderamento das vozes e opiniões dos colaboradores (White, Vanc & Stafford, 2010; Men & Bowen, 2017; Ghorbanzadeh et al., 2023; Qin & Men, 2023). Neste sentido, a comunicação deve ser participativa e dinâmica, naturalmente passiva de aumentar os níveis de envolvimento e sentimentos de pertença dos colaboradores (Welch & Jackson, 2007; McKie & Sriramesh, 2017; Brandão, 2018). Ainda que os Diretores mencionem o emprego de estratégias de feedback, como as reuniões de partilha ou os inquéritos, os números indicam alguma indiferença e descrença da parte dos colaboradores face às temáticas do feedback, mas especialmente do reconhecimento, o que demonstra que os mecanismos existentes podem não ser suficientes ou que funcionam de forma ineficaz, e que os colaboradores não se sentem plenamente valorizados e apreciados dentro da organização.

Por fim, a variável ix) atitudes do colaborador refere-se ao impacto que o comportamento, motivação e compromisso dos colaboradores têm na comunicação interna e no ambiente de trabalho. Esta variável foi a que apresentou valores de concordância mais elevados e valores de discordância mais reduzidos de todas as utilizadas, tendo todas respostas positivas sido superiores a 83% e as negativas a não ultrapassarem os 5%. Destacam-se, então, a Q9.1: “Tenho um espírito de apoio e colaboração para com os meus colegas” (93,81% de concordância e 2,06% de discordância) e a Q9.4: “Expresso as minhas opiniões de maneira aberta e honesta” (92,78% de concordância e 4,12% de discordância). Destaque, ainda, para a questão cruzada com os dados de caracterização, a Q9.3: “Sou genuíno(a) nas minhas interações com os colegas” (89,69% de concordância e 2,06% de discordância), onde notámos que as faixas etárias mais jovens não se sentem plenamente à vontade,

potencialmente por estarem em início de carreira, ainda que a percentagem tenha sido pouco expressiva e não significativa face ao universo em estudo.

Como já referido, os Diretores mencionaram largamente a ideia da existência de uma cultura de diálogo, feedback, comunicação aberta e proximidade na organização. Potenciar boas relações entre colegas e equipas também está no topo das prioridades, de modo a estreitar e criar laços e reduzir a possibilidade de conflitos ou atritos. Ações como a festa de Natal ou os *teambuildings* realizados têm como objetivo “provocar uma cumplicidade que facilita a execução do próprio trabalho”. Também já estabelecida é a crença da maioria dos colaboradores de se sentirem parte de uma comunidade na organização. Segundo a diretora A, o facto de, por trás do Grupo, não estarem acionistas, mas sim uma família, traduz-se culturalmente para a organização, onde existe este sentimento de proximidade e cumplicidade (Anexo A).

Este sentimento de comunidade e bom ambiente interno é essencial para o bom funcionamento de uma organização, e para a felicidade dos seus colaboradores (Dutschke, 2013; Dutschke et al., 2024). Como afirmava Seligman (2011), “very little that is positive is solitary”, e as relações positivas são fundamentais para a experiência organizacional, na medida em que equipas com melhores relações são mais felizes, produtivas e prósperas (Bakker & Shaufeli, 2008). De referir, ainda, que quando existe comunicação e relações positivas no trabalho, apoio dos colegas, sentimento de companheirismo, os colaboradores sentem que não estão sozinhos: sentem-se parte de uma comunidade e experienciam situações de partilha e relacionamento, acabando, também, por apresentarem atitudes mais positivas em relação ao trabalho, reduzindo, inclusivamente, a rotatividade de funcionários na organização (Bakker & Shaufeli, 2008; Smith & Holden, 2016; Barreto & Meirinhos, 2018; Qin & Men, 2023). A comunicação interna deve assim promover relações mais profundas entre colaboradores, criando uma cultura emocional forte, aumentando os seus níveis de envolvimento e fomentando sentimentos de pertença na organização (Brandão, 2018; Barreto & Meirinhos, 2018; Men & Yue, 2019; Yue et al., 2024; Verčič et al., 2024).

De um modo geral, os números apresentados mostram uma cultura de autenticidade bastante sólida entre as diferentes categorias da organização, com pequenas variações que não comprometem o sentimento dominante de relações genuínas no local de trabalho.

Após a triangulação de todas as variáveis de comunicação interna analisadas e identificadas pelo modelo de Romero-Rodriguez & Castillo-Abdul (2024), é agora possível responder à questão de investigação.

Neste sentido, face à questão de investigação QI: “De que forma a comunicação interna da organização em estudo contribui para o bem-estar dos seus colaboradores?”, conseguimos aferir que, sim, a comunicação interna da organização em estudo contribui de forma significativa para o bem-estar dos seus colaboradores.

A triangulação entre os dados recolhidos (quantitativos e qualitativos) e a revisão de literatura permite afirmar que a comunicação interna é percecionada, de forma generalizada, como um elemento imprescindível para o ambiente organizacional, capaz de promover relações positivas, motivar e criar comunidades no trabalho. Os elevados níveis de concordância obtidos na maioria das variáveis evidenciam uma cultura organizacional marcada pelo diálogo, escuta ativa, partilha e autenticidade, motivos pelos quais acreditamos que a comunicação interna se constitui como facilitadora do bem-estar.

Apesar disto, esta leitura não pode ser dissociada de uma visão crítica e construtiva desta temática. Ainda que a maioria dos colaboradores expressem perceções positivas, os dados revelam zonas de fragilidade e disparidade, sobretudo no contexto fabril e nas funções operacionais, onde se registam níveis mais elevados de neutralidade e discordância em temas como o acesso à informação, a fluidez da comunicação, as políticas de bem-estar e o reconhecimento e valorização dos colaboradores. Estas perceções vão ao encontro do que foi referido pelos próprios Diretores nas entrevistas, onde reconheceram as dificuldades estruturais e a dispersão geográfica como barreiras à eficácia comunicacional, e identificaram as chefias intermédias como pontos de melhoria.

Em suma, observamos que a comunicação interna da organização em estudo exerce um papel determinante na promoção do bem-estar organizacional, funcionando como instrumento de humanização, alinhamento e construção da cultura organizacional.

## **Conclusão**

A presente investigação procurou compreender de que forma a comunicação interna pode contribuir para o bem-estar dos colaboradores desta organização multinacional do setor industrial. Partindo da importância do setor industrial para a economia global e nacional e dos seus desafios em reter, motivar e envolver os seus colaboradores, este estudo revelou-se particularmente relevante ao cruzar dois temas ainda pouco explorados em conjunto: a comunicação interna e o bem-estar organizacional.

Os resultados obtidos evidenciam que, embora exista uma perceção maioritariamente positiva sobre a comunicação interna por parte dos colaboradores da organização em estudo, essa perceção não é homogénea entre todos os grupos. Foram identificadas disparidades significativas entre os colaboradores administrativos e os de funções operacionais e fabris, sendo estes últimos os que mais frequentemente expressam perceções de desinformação, afastamento e desvalorização, bem como sentimentos de descontentamento e desconfiança. Estes dados sugerem que a comunicação interna, quando não adaptada aos diferentes contextos organizacionais, pode não só falhar na sua função de alinhar e envolver, como também comprometer diretamente o bem-estar dos seus colaboradores.

Este estudo reforça, assim, a importância de uma comunicação interna humanizada, inclusiva e emocionalmente inteligente, que vá além da transmissão de mensagens, e que considere o propósito, valores e reconhecimento como pilares essenciais para o bem-estar organizacional. Ao mesmo tempo, confirma a escassez de investigações que explorem esta temática no contexto específico do setor industrial, onde grande parte dos estudos permanece centrada em produtividade, inovação tecnológica e eficiência de processos.

Primeiramente, espera-se que esta investigação se revele útil para a organização em estudo, que poderá compreender de melhor forma as perceções, sentimentos e preferências dos seus colaboradores com base nos dados recolhidos e discutidos, e adaptar o seu modo de comunicar de forma a ir ao outro das mesmas. É deixada a nota de que, nas entrevistas, os diretores mostraram-se conscientes dos desafios e fragilidades que foram confirmados pela

investigação e, por isso, as reflexões aqui apresentadas servem como reforço para uma tendência de mudança que já estava idealizada.

Por outro lado, espera-se que este estudo possa iniciar uma tendência de investigação no setor industrial. Face a isso, propõe-se que futuras investigações aprofundem a relação entre comunicação interna e bem-estar em ambientes fabris, com especial atenção à perspectiva dos colaboradores operacionais e às dinâmicas informais de comunicação.

A comunicação interna, quando bem estruturada e estrategicamente alinhada, tem o potencial não apenas de informar, mas de cuidar. Neste sentido, este estudo almejou ser contributo para o reforço do pensamento da comunicação interna enquanto pilar de bem-estar nas organizações, e não apenas como suporte da produtividade e eficácia.

## Referências Bibliográficas

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.

Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, 8, 91–103.

Andrei, D. M., Greenglass, E., & Montgomery, A. (2021). The mediating role of the ability to adapt to teleworking to increase the organizational performance. *Sustainability*, 13(4), 2147.

Arif, S., Johnston, K. A., Lane, A., & Beatson, A. (2023). A strategic employee attribute scale: Mediating role of internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(2), 102320.

Bakker, A. B., & Dutton, J. E. (2007). *Engagement and performance: The role of positive emotions*. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 465-487.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations [Editorial]. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154.

Balmer, J. M. T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963–996.

Barreto, A. M. & Meirinhos, R. (2018). A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos. *Media & Jornalismo vol. 18 n°33: Comunicação Estratégica Institucional e Organizacional*.

Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47(1), 48–52.

Bell, J. (2010). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education, health and social science* (5 ed.). London: McGraw-Hill

Berger, B. (2008). *Employee=organizational communications*. Institute for Public Relations. Retrieved from:Gainesville, FL: Institute for Public Relations.

Boreham, P. (2016). *Work and social well-being: The impact of employment conditions on quality of life*. *Journal of Sociology*, 52(1), 57-72.

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

Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S., & Van Dick, R. (2019). Emails from the boss—curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees’ attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 50–81

Brum, S. (2010). *Comprometimento organizacional: O papel da comunicação interna*. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(3), 1003-1012.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Caldeira, M. (2024, 14 de fevereiro). Como anda o setor Industrial em Portugal. Sage Advice Portugal. <https://www.sage.com/pt-pt/blog/como-anda-o-setor-industrial-em-portugal/>

Camara, R., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Gestão de pessoas: Desafios estratégicos das organizações*. Editora RH.

Cameron, K. S. Dutton, J., & Quinn R. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2011). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.

Carramenha, R. (2019). Comunicação interna e engajamento organizacional. *Revista Comunicação & Sociedade*, 41(2), 25-39.

Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.

Clark, B. R. (1972). The Organizational Saga in Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 178–184.

Crescenzo, S. (2011). Internal employee communications media. *The IABC handbook of organizational communication*, 219-230

Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3 ed.). California: SAGE Publications.

Creswell, J., & Plano Clark, V. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cunha, M. P. E., Rego, A., Campos E Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.

Dahlman, S., & Heide, M. (2021). Strategic internal communication and employee engagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 573–588.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.

Deloitte (2019). Deloitte Insights. Consultado a 17 de janeiro de 2024, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.

Devanna, M. & Tichy, N. (1990). Creating the competitive organization of the 21st Century: The boundaryless corporation. *Human Resource Management*, 29(4), 445 -471

Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., & Schrimper, M. (2021). Help your employees find purpose – or watch them leave. McKinsey & Company, 1-8

Dowling, G. R. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford University Press.

Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio Exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista Estudios Empresariales*. Universidade Jaen. Espanha.

Dutschke, G., Dias, Á., Gestoso, C. G., & Sevilla, S. S. (2024). Factors contributing for organisational happiness: Content, exploratory and confirmatory factorial analysis. *European J. of International Management*, 22(3), 376–406.

Elias, J. & Mascaray, J. (2003). Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

Elnaga, A. A., & Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction: theoretical study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13-26.

Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132.

Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Zerfass, A., & Verčič, D. (2017). Communication executives in a changing world: Legitimacy through communication. *Journal of Communication Management*, 21(4), 326–344.

Ferrari, M. A. (2016). Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus Editorial.

Ferrell, L., & Ferrell, O. C. (2009). *Ethical Business*. Nova Iorque: DK Publishing.

Ford, M., Wang, Y.-R., & Huh, Y. (2018). Work, the work-family interface, and subjective well-being. Em E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.

Frank, A. & Brownell, J. (1989). *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*. Holt, Rinehart & Winston, Orlando

Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (And why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103–110.

Ghorbanzadeh, D., Chandra, T., Akhmadeev, R., Yurievna Aleynikova, M., & Muda, I. (2023). Enhancing emotional culture through internal communication: Impact on employee-

organization relationships and employee advocacy. *International Journal of Strategic Communication*, 17(5), 475–495.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63.

Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193.

Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2 ed.). São Paulo: Atlas.

Grates, G. (2020, 28 de Abril). How COVID-19 is forcing CEO to rethink the importance of internal communication. *Institute for Public Relations*.

Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274.

Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151–176.

Guest, D. E. (2017). *Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework*. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2015). *The dynamics of organizational identity*. Oxford University Press.

Hendriati, Y., Sufa, S. A., Telaumbanua, E., & Uhai, S. (2024). Analysis of the impact of organizational culture, employee training, and internal communication on employee retention: A case study in the manufacturing industry in Indonesia. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(1), 644–656.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

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

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314.

Kartikawangi, D., & Dahesihsari, R. (2020). Internal communication in government institutions. *Proceedings of the 2nd International Conference on Inclusive Business in the Changing World*, 506-514.

Keshvarz, L., Farahani, A., & Saldehi, M. H. S. (2017). Organizational Intangible Assets (human, social and psychological capitals) and Corporate Entrepreneurship – Case Study: Ministry of Sport and Youth of Islamic Republic of Iran. *International Journal of Pharmaceutical Research & Allied Sciences*, 6(3), 79-92.

Kim, Y., & Lim, H. D. (2024). Mitigating organizational conspiracy beliefs through strategic internal communication and employee–organization relationships (EOR) in the workplace. *Journal of Public Relations Research*, 36(5), 361–387.

Kopaneva, I. M. (2019). Left in the dust: Employee constructions of mission and vision ownership. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 122-145.

Kovaitė, L., Buliūnas, M., & Daugeliene, J. (2020). The impact of digital internal communication on employee satisfaction. *Journal of Organizational Studies*, 29(1), 47-66.

Kowalski, T., & Loretto, W. (2017). *Well-being and work: A review of the literature*. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 23-38.

Kunsch, M. M. K. (2016). A comunicação nas organizações: Dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus Editorial.

Laumer, S., Shami, N. S., Muller, M., & Geyer, W. (2017). The challenge of enterprise social networking (Non-)use at work: A case study of how to positively influence employees' enterprise social networking acceptanc. *Proceedings of the 2017 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing*, 978–994.

Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998.

Lemos, A. (2023). *Amor corporativo: como melhorar as relações profissionais e descobrir propósitos e paixão no trabalho*. Talento.

Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19.

Leonardi, P., & Neeley, T. (2017). What managers need to know about social tools. *Harvard Business Review*, 95(6), 118-126.

Lobo, M. R. (2010). Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo: uma perspectiva a partir do Capital Humano. *VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 35-55.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.

Magalhães, A. (2020). Trabalho com significado e sentido de vida: Um estudo com líderes empresariais. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 40, 57–74.

Manufacturing Institute & American Psychological Association (2021). Manufacturing Engagement and Retention Study. [https://www.themanufacturinginstitute.org/wp-content/uploads/2021/07/APA-Study\\_final.pdf](https://www.themanufacturinginstitute.org/wp-content/uploads/2021/07/APA-Study_final.pdf)

Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. SAGE Publications, Inc.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Mateus, A. F. (2022). A comunicação interna para a gestão de talentos na organização. *Public Sciences & Policies*, 4(2), 95–114.

McKie, D., & Sriramesh, K. (2017). Public relations. Em C. R. Scott, J. R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P. K. Turner, & L. K. Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 1–18). Wiley.

Meireles, C. A. M., & Araújo, M. de F. R. L. L. de. (2012). A Psicologia Positiva e as Organizações. I Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações «Trabalho, Riscos Psicossociais e Saúde: Conceptualização, Diagnóstico e Intervenção» = International Congress of Work and Organizational Psychology, 139–162.

Melé, D. (2003). Organizational Humanizing Cultures: Do They Generate Social Capital?. *Journal of Business Ethics* 45(1/2), 3-14.

Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.

Men, L. R., McCown, N., Jiang, H., & Shen, H. (2020). Internal communication and employee engagement: A case study approach. *New York: Routledge*.

Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324.

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764.

Mercer (2023). *Communicate to Thrive - Key Insights do 1º Estudo sobre comunicação interna em Portugal*.

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.

Mitson, R., Qin, S., & Men, R. L. (2024). The value of employee trust during turbulent times: Exploring vigilant leadership communication and employee psychological well-being. *International Journal of Strategic Communication*, 18(3), 228–248.

Monaci, M. (2020). Embedding humanizing cultures in organizations through ‘institutional’ leadership: The role of HRM. *Humanistic Management Journal*, 5(1), 59–83.

Moura, S. (2019). Humanized Employee Communications: The Possible Contributions of Public Relations in the BIOFAST Group Experience. Em G. S. Thornton, V. R. Mansi, B. Carramenha, & T. Cappellano (Eds.), *Strategic Employee Communication* (pp. 169–178). Springer International Publishing.

Neiva Santos De Oliveira, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61–74.

Oliveira, W. C. (2018). A Influência da Liderança sob o Capital Humano. *Revista de Ciências Empresariais Da UNIPAR*, 19(1), 1–15.

Ortega-Parra, A., & Ángel Sastre-Castillo, M. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51(5), 1071–1083.

Padaki, V. (2000). Coming to grips with organisational values. *Development in Practice*, 10(3–4), 420–435.

Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). *A review of the role of human capital in the organization*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 249-253.

Pathiranage, Y., Jayatilake, L., & Abeysekera, R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(9), 522-544.

Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.). California: SAGE Publications.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570.

Pompper, D. (2012). On social capital and diversity in a feminized industry: Further developing a theory of internal public relations. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 86–103.

Popa, Ș. C., Simona, C. Ș., Olariu, A. A., Popa, C-F., & Pantea, M. I. (2023). Shaping the culture of your organization by the human capital: employees' competencies and leaders' perceived behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 24(5), 1164-1183

Purdue Global (sem data). Generational differences in the workplace [infographic]. Obtido a 18 de janeiro de 2025, de <https://www.purdueglobal.edu/education-partnerships/generational-workforce-differences-infographic/>

Qin, Y. S., & Men, L. R. (2023). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the covid-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1197–1219.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais: A prática da investigação*. Gradiva.

Raya, R., & Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(3), 89.

Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2011). *Interpersonal relationships at work: Understanding the effects of coworkers' behaviors*. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 464-488.

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). *Management* (8th ed). Pearson Prentice Hall.

Robertson, I. T., & Flint-Taylor, J. (2009). Leadership, psychological well-being, and organizational outcomes. Em S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well Being* (1.a ed., pp. 159–179). Oxford University Press.

Roe, R. A., & Ester, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 1–21.

Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*. Free Press, New York.

Romero-Rodríguez, L.M., Castillo-Abdul, B. Internal communication from a happiness management perspective: state-of-the-art and theoretical construction of a guide for its development. *BMC Psychol* 12, 644 (2024).

Ruão, T. (2001). “O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor”, *Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Ruão, T. (2006). *Marcas e identidades - Guia da concepção das marcas comerciais*. Porto: Campo das Letras.

Ruão, T., Marinho, S., & Silva, S. (2022). Internal communication in contemporary organizations: Digital challenge in a project management department. Em J. G. Andrade & T. Ruão (Eds.), *Advances in E-Business Research* (pp. 1–19). IGI Global

Ruck, K. (2022). Ethical internal communication. Em J. Falkheimer & M. Heide (Eds.), *Research Handbook on Strategic Communication* (pp. 348–365). Edward Elgar Publishing.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.

Sahai, S., & Mahapatra, M. (2020). *Employee engagement and organizational performance: A study of Indian IT industry*. *Journal of Management Research*, 20(3), 145-162.

Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.

Salanova M., Antognoni H. A., Llorens S., Le Blanc P. (2021). We trust you! A multilevel-multireferent model based on organizational trust to explain performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 4241

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (Hero) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822.

Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2016). A model of job demands-resources and employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 28–42.

Sambado, R., & Maia de Loureiro, R. (2018). *Marcas de Propósito*. Alfragide: Casa das Letras.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and wellbeing*. Free Press.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.

Shen, H., & Jiang, H. (2019). Engaged at work? An employee engagement model in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 31(1-2), 32-49.

Shen, H., & Jiang, H. (2021). Rethinking internal public relations: Organizations and publics as community members. *Journal of Public Relations Research*, 33(6), 415–428.

Silva, S., & Ruão, T. (2021). A construção da identidade organizacional nas universidades públicas portuguesas: À procura de uma definição. *Revista de Letras UTAD*, 1(2), 95–115.

Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. New Delhi: SAGE Publications

Smith, C. W., & Holden, M. (2016). *Organizational well-being: Current practices, research, and recommendations*.

Smolağ, K., & Ślusarczyk, B. (2021). Internal communication in organizations and employee satisfaction. *Management and Business Administration*, 29(2), 85-100.

Sode, R., Chenji, K., & Vijayaraghavan, R. (2024). Exploring workplace spirituality, mindfulness, digital technology, and psychological well-being: A complex interplay in organizational contexts. *Acta Psychologica*, 251, 104601.

Tamayo, A. (2005). *Valores humanos: Um estudo teórico e empírico*. Vozes.

Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações* (4a ed.). Lisboa: Escolar Editora.

The World Bank. (2023). Employment in industry (% of total employment). <https://data.worldbank.org/indicator/SL.IND.EMPL.ZS>

- Tiburcio, C., & Santana, J. (2014). Estratégias de comunicação interna para o engajamento dos funcionários. *Revista de Comunicação Empresarial*, 23(1), 45-60.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230.
- Tkalac Verčič, A., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., Čož, S., & Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, 50(1), 102400.
- Tov, W. (2018). Well-being concepts and components. Em E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 98.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165–175.
- Van den Broeck A., Ferris D. L., Chang C. H., Rosen C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229.
- Van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340–355.
- Verčič, A. T. (2019). Internal communication with a global perspective. *The Global Public Relations Handbook* (3.a ed.). Routledge.

Verčič, A., & Men, L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(1).

Vergara, S. C. (2010). *Gestão de pessoas* (5ª ed.). Atlas.

Vergara, S. C., & Branco, D. P. (2001). Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 20-30.

Weber, M. S., & Shi, W. (2016). Enterprise social media. In C. R. Scott, J. R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P. K. Turner, & L. K. Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (1st ed., pp. 1–9). Wiley.

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65–84.

Wuersch, L., Neher, A., & Peter, M. K. (2023). Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 614–639.

Yue, C. A., Zhou, A., Page, T. G., Morehouse, J., Capizzo, L. W., & Toth, E. L. (2024). The past, present, and future of internal communication in public relations: A computational review of the emerging literature. *Journal of Public Relations Research*, 1–27.

Zimand-Sheiner, D., & Lahav, T. (2022). Plain old Bess in a different dress? Disruptions of public relations in the digital age. *Public Relations Review*, 48(5), 102250.

Zwetsloot, G., & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 115–124. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1895-9>

# **ANEXOS**

## **Anexo A – Entrevista 1: Diretora de Recursos Humanos da Organização (Diretora A)**

**Onde é que se enquadra a comunicação interna na vossa organização, e de que forma são distribuídas as diferentes responsabilidades entre equipas?**

Para nós a comunicação é muito importante. Em bom rigor, continua a ser um ponto de melhoria identificado, especialmente porque temos um handicap à comunicação: não estamos todos na mesma localização. Temos a nossa fábrica na zona Centro, a uns quilómetros daqui, e temos grande parte da direção, dos serviços de apoio ao cliente e a equipa de Finance aqui, na sede; e ainda temos uma outra unidade, um armazém, que também tem pessoas de logística e de apoio ao cliente aqui em Lisboa. Em bom rigor, temos três localizações na empresa. Se com uma localização, às vezes comunicar não é fácil, com três, a coisa é um bocadinho mais complexa. Acho que já nos habituamos todos a viver com isso, sabendo sempre que é um ponto de melhoria.

Adicionalmente, somos uma empresa que tem equipas de vendas que, por norma, não têm escritório, ou seja, andam pela rua; e depois temos outras equipas que trabalham nas instalações. Esse também é outro ponto relevante para a comunicação, que é, às vezes as pessoas de dentro dizem que não sabem nada do que fazem os colegas para fora, e os colegas que andam muito tempo na rua, muitas vezes não vêm ao escritório para terem informações ou para saberem de coisas da empresa.

Hoje em dia, o desafio é muito grande para as organizações. Primeiro, por causa das gerações. Nós somos os que já temos as quatro - e daqui a bocado as cinco - gerações a trabalhar, ainda temos colaboradores de 66 anos a trabalhar connosco, e que têm uma forma de preferir a comunicação, muito mais pela escrita versus os nossos colaboradores de 21 anos ou de 20, e para eles nitidamente o Microsoft Teams é uma super ferramenta, ou então o Whatsapp. Por isso, o grande desafio para nós é ver como não perder o controlo da informação, e até mesmo qual a melhor forma de comunicar relativamente ao tipo de mensagem que queremos passar. Isso é algo que também nos preocupa e daí, também, esta abertura para o seu trabalho, para também percebermos um bocadinho o que podemos fazer mais. Esta é uma comunicação também do próprio Grupo. O Grupo fez parte, no ano passado, numa unidade em que a lógica era esta: como é que devemos comunicar o quê. Porque há informações que são só para a direção, qual é o melhor canal? Há outras a serem

disseminadas para a empresa toda, qual é o melhor canal? Este é o nosso contexto. Como estamos longe, impacta nitidamente na forma como se comunica.

Tentamos ter práticas para colmatar isto. A nível de Direção há, por norma, uma Reunião Mensal, que faz com que seja dada entre pares o ponto de situação, e onde é comunicado o que está para vir, o que vamos implementar, situações que estão pendentes e que precisamos de tratar, e é presencial, de forma que as pessoas também consigam comunicar para além do institucional, porque o lado relacional também é importante. Por outro lado, questões mais ligadas ao que se faz na rua e cá dentro, temos uma newsletter escrita e mensal, partilhada até ao dia 10 de cada mês, e é uma forma de tentar disseminar a todos, porque mesmo os colaboradores que não têm email, a newsletter é impressa e, por norma, disponibilizada no espaço de refeição (na fábrica). Estamos a começar a trabalhar na lógica de ter um computador ou televisão que vá passando as informações na hora de almoço. Este é o lado positivo de termos uma fábrica nova, é que conseguimos começar a trabalhar um bocadinho a usar estas ferramentas.

Noutras situações, somos certificados por três referenciais diferentes de qualidade, o que implica muitos procedimentos que são dinâmicos e vão sendo alterados. Como é que funciona? Os procedimentos estão disponibilizados no nosso website, num sharepoint a que todos os colaboradores têm acesso a partir da área do trabalho. Cada vez que um procedimento é alterado, há uma disseminação via email solicitando a cada Gestor de Processo (GP) (ou seja, a cada chefe de departamento) que partilhe esse documento com as devidas alterações à sua equipa. Tentamos ter isto em cascata. Quem tem email, recebe, e quem não tem, será o Gestor de Processo que tem a responsabilidade de disseminar esse conhecimento que, muitas das vezes é um conhecimento vertical, de cima para baixo.

Relativamente a receber da parte dos colaboradores. Existe algo que implementamos há alguns anos, e nem todas as equipas são muitas efetivas a fazê-lo, por isso é que digo que é um ponto de melhoria, que são as reuniões de partilha. As reuniões de partilha foram criadas para serem exatamente isso, um momento em que a equipa para, se junta e conversa sobre um determinado tema, um ponto de melhoria, ou algo que tenham identificado que até poderá vir de outra equipa e possa ser melhorado, ou algo que queiram falar que possa ser do dia-a-dia e o funcionamento da própria equipa. Porque é que para nós estas reuniões de partilha são muito importantes? Não é que as pessoas não conversem, porque conversam, mas muitas das vezes não se pára para conversar. E não há ninguém que registe os outputs.

O que é que acontece? Um colaborador queixa-se à chefia, a chefia ouviu na altura, e a seguir foi fazer mais 50 tarefas. Ao fim do dia, nem ficou com nada, e aquele ponto, que podia ser um ponto de melhoria para a empresa ou atividade, não chegou onde devia chegar. A ideia é que a reunião de partilha seja algo que no final deixe um testemunho escrito. Porque se houver algo a melhorar ou uma ideia para ajudar na eficiência, que isso escale até ao responsável da equipa e, possivelmente, até uma reunião de direção para ser conversado e trabalhado. É uma dinâmica que as equipas exploram bem, com alguma dificuldade ainda na área de operações, ou seja, fábrica. A fábrica tem mais dificuldade a parar. Para as equipas de escritório, arranjar um quarto de hora é fácil, mas tem de ser um momento em que não se esteja a trabalhar. Imagine tentar fazer uma reunião de partilha com uma equipa de logística e chega um camião, alguém tem de ir. É uma batalha árdua da parte dos RH fazer com que aconteça porque, na verdade, dessas equipas vêm sugestões muito importantes e muito poderosas.

Só que precisamos de ter os GP alerta para a importância destes momentos de comunicação, porque é dessa partilha e dessa conversa entre todos que vem valor acrescentado. Às vezes entre a necessidade da atividade e não poder parar, e estes pontos que, primeiro que causem impacto demora, não se pára. Por isso é que digo que temos identificados pontos de melhoria. O Grupo, por exemplo, não está muito à frente na utilização da tecnologia. Há uma série de empresas hoje em dia que já têm Facebooks próprios e plataformas nos telemóveis que ajudam muito. Por exemplo, quando alguém faz anos, mandamos um email para a empresa toda a informar e parabenizar, uma plataforma ajudava-nos. Até mesmo para alcançar os colegas que andam na rua e não vão tanto ao email, ao telemóvel toda a gente vai. O Grupo, até por questões de cibersegurança, não permite a existência desse tipo de plataformas, por isso não é algo que não tenhamos pensado, mas que pela própria dinâmica do Grupo, não pode existir.

Por isso trabalhamos sempre mais numa ótica dos mailings, das reuniões de partilha, que são momentos mais presenciais. Muitas das vezes os RH vão à reunião de partilha, porque é importante também perceber a dinâmica e trazer de lá alguma coisa. Também alguns teambuildings, tivemos o ano passado um teambuilding da Direção e middle management, onde uma das dinâmicas implicava precisamente que para além de se fazerem coisas fora da empresa, houvesse esse ponto de comunicação e de estreitar laços, porque é muito importante nas organizações. Uma das coisas que temos de trabalhar mais nas

organizações é a questão da relação interdepartamental. Também existem momentos de comunicação, uns mensais e outros trimestrais, entre departamentos. Lembro-me, por exemplo, equipa comercial e operações-logística e serviço de apoio ao cliente. Essas reuniões são momentos de comunicação muito importantes para dar feedback. A questão do feedback entre departamentos é muito importante para não criar atritos, e para nós é importante estabelecer essas pontes, mas admito que são sempre os pontos mais complexos. É normal as pessoas dentro das suas equipas terem os tais momentos e irem falando, e às vezes na interligação com os outros departamentos, a comunicação não flui tão rápido. Sabemos que hoje em dia, na era dos emails, é fácil termos todos 100 ou 200 emails para responder, e lá pelo meio estão emails de colegas. Tem de haver um bocadinho a lógica de “se aos clientes respondemos em 24 horas, ao meu colega também o devo fazer”. Isto é algo que tentamos cultivar na empresa, a questão da resposta em 24 horas. Mesmo que seja para dizer que ainda não tenho resposta, mas já vi o email. Porque senão a informação não passa, e o colega precisa de alguma coisa nossa para seguir caminho na atividade. Então há muito esta questão de alertar as nossas equipas para o quão importante é respondermos aos nossos clientes internos, com alguma brevidade.

Globalmente, do ponto vista interno, é desta forma que estamos estruturados. Obviamente, temos o lado simpático de não sermos uma equipa com 3000 ou 4000 colaboradores e, como tal, as pessoas acabam por se cruzar muito nos corredores, mesmo ao nível dos RH, todas as semanas vou à fábrica, ao chão de fábrica, calço as minhas botas. Isso implica que quando as pessoas nos encontram, conversem connosco, e essa dinâmica é muito importante.

### **Quais as principais iniciativas de bem-estar promovidas pela vossa organização?**

O bem-estar está ligado à comunicação interna em duas dimensões. A primeira tem a ver com o ambiente e segurança, com a questão da ginástica laboral, com alguns briefings e na própria newsletter, na área de ambiente e segurança, há muita informação nesse sentido. Por exemplo, quando é o mês da saúde mental, partilhamos informações sobre isso, mesmo quando há formações, direcionamos algumas formações para essa questão, porque é algo que preocupa todos. Do ponto de vista mais efetivo de trabalho com as pessoas, a não ser nos teambuildings, onde obviamente se tenta que haja essa dimensão, e há equipas que os

fazem frequentemente para quebrar o ritmo, nós não temos atividades implementadas como noutras empresas como as massagens, o psicólogo, nós não temos isso. Mas temos um canal aberto, para sempre que haja um colaborador com essas necessidades, falar connosco, temos uma psicóloga em RH, o que ajuda ao nível desse acompanhamento, e temos GP muito abertos ao facto de terem de estar atentos, e é algo de que falamos muito frequentemente, até mesmo quando integramos o nosso código de ética. Porque esta questão de cuidarmos dos outros está muito ligada à forma como nos gostamos de relacionar. O Grupo não tem acionistas, tem uma família que é dona. Então a lógica é que isto é uma família, e isso passa culturalmente para todos nós, essa questão de estarmos atentos a esse existir esse indicador, obviamente acionar as equipas de ambiente e segurança ou de RH para sinalizar e acompanhar o necessário.

Não tem sido muito frequente, sei que pelo menos temos uma pessoa sinalizada e acompanhada de forma próxima, porque precisa de muito acompanhamento, mas diz-nos que gosta de vir à empresa porque se sente uma pessoa normal. Nós temos esta abertura para dizer “nós acompanhamos, mas claro que sim, esteja connosco”. Ações mais efetivas que isso, pontualmente, por ambiente e segurança.

### **De que forma a comunicação interna pode prevenir problemas como stress, burnout ou falta de motivação?**

Acho que é crucial. O stress vem, muitas vezes, das situações nos surgirem e não estarmos à espera delas, somos apanhados de surpresa e lá vem a ansiedade de “como é que vou conseguir fazer isto?”. A lógica da comunicação interna vem no sentido de anteciparmos isso, ou seja, se há um determinado projeto, temos de informar as equipas para preverem mais encomendas, saberem que vai ser feito mais marketing, todas as equipas têm de estar alinhadas com isto. A comunicação a acontecer e se for fluida, estamos sempre a jogar por antecipação. Quando conseguimos jogar por antecipação, nitidamente, o stress vai diminuir. Por quando chega o projeto, os colegas já sabem que ia acontecer. Já não os apanha de surpresa. Acontece o mesmo ao nível da Direção. Se partilhamos e sabemos os projetos uns dos outros e sabemos o que vai acontecer, quando chega alguma coisa, por muito que chegue alguma coisa e que caia em cima das nossas tarefas, já tínhamos sido informados que iria acontecer. Até a questão das reuniões de partilha servem exatamente para isso. Agora, a

comunicação é muito impactada pelo perfil de cada GP. Isto é algo, que do ponto de vista dos RH, dá trabalho, e não se muda de um dia para o outro. Enquanto temos pessoas que têm perfeita consciência que quanto mais se comunica para a equipa, mais a equipa estará preparada e menos stress vai sofrer, temos outros em que, às vezes, a comunicação pode parar ali. E se não comunica com a equipa, a equipa é que vai sofrer. Este é um trabalho recorrente de reforçar e indo fazer reminders do quão importante é um bom fluxo de informação, porque tudo se resume a isso. Quando a comunicação é fluida, se toda a gente estiver informada, ninguém é apanhado de surpresa. Obviamente que de vez em quando vem algo que não estava previsto, mas na maior parte das vezes, quando são coisas geradas por nós, se toda a gente estiver informada, facilita.

### **Explique-me a questão dos Gestores de Processo. Quem são eles, são chefes?**

Aqui na empresa, não lhes chamamos chefes, porque a própria conotação do chefe é, por vezes, muito limitadora e negativa. Nós estamos definidos por ‘processos’. Temos o processo de RH, o processo de vendas, o processo de finance, e está muito ligado à questão do fluxo de informação, porque sabemos por quem tem de passar, o que é que tem de ser feito, e muito ligado com o sistema de gestão da qualidade, que temos implementado. E por isso faz-nos sentido que quem gere cada uma dessas equipas seja o Gestor desse Processo. É por isso que recai neles, e aqui o middle management tem um papel muito importante, porque fomos crescendo [a empresa], e o que acontece é que, para além do GP, temos, em várias equipas, team leaders, que reportam a esse GP. E essa dinâmica de informação é muito importante para nós. Porque, por norma, não é na Direção que a informação é bloqueada. O risco da informação e da comunicação não passar é das chefias intermédias para as que estão abaixo, e é uma luta constante, que não acontece tanto aqui, felizmente, mas temos noção que pode acontecer. Tentamos fugir do “a informação é poder”, porque não é. O conhecimento é a única coisa que, quando é partilhada, cresce. Ficamos todos melhores, sabemos todos mais, e podemos acrescentar valor a esse conhecimento. Vamos imaginar que vai haver uma campanha, vai aumentar a produção, e alguém da produção diz “E se fizermos qualquer coisa para melhorar este fluxo?”. Já está a acrescentar conhecimento.

Nós tivemos, há cerca de três anos e de forma transversal, um grande investimento na formação para a comunicação, quer ao nível de Direção e managers, os tais GP e diretores,

que fizeram um trabalho muito direcionado a estreitar laços entre os dois níveis, porque é importante haver uma ligação. A comunicação faz-se sempre muito melhor se houver algum traço de informalidade. Se não houver ligação, mandar um email, é só um email. Agora, se conhecermos o colega, e se calhar já andamos a fazer Paintball com o colega e já temos umas histórias giras para contar com ele, é muito mais fácil agarrar e dizer “Esqueci-me de uma coisa, ajuda-me com isto!”. Isso ajuda a ultrapassar 500 mil obstáculos. Simultaneamente, e no mesmo ano, para além disso, fizemos um trabalho com todas as equipas da empresa, inclusivamente operadores fabris, operadores de logística, em sala, com uma série de dinâmicas de grupo, até para eles perceberem quase a questão do “telefone estragado”. Quando eu não comunico ou quando comunico pelo caminho errado, o que é que acontece? E foi muito interessante porque todos gostaram muito. Para já, porque sai das nossas dinâmicas de formações normais, já que damos muita formação técnica e muito ligada à produção e ao tipo de produto que temos, e formá-los em sala relativamente à comunicação, foi uma coisa que apreciaram todos muito, e ajudou um bocadinho a calçar os sapatos do outro. Há realmente um investimento neste seguimento, e temos especial atenção à questão das chefias, que têm de ser muito trabalhadas, porque muitas das vezes, para um chefe intermédio que progrediu na sua carreira, muitas vezes de chão de fábrica até ser chefe, isto não é óbvio. E não podemos deixar na mão destas pessoas o seu bom senso, porque há chefes que adoram partilhar, porque é da sua natureza, e há outros onde temos que trabalhar com eles para perceberem a importância de comunicarem e passarem às suas equipas, porque nas equipas, eles têm de ter aliados. Precisamos disto, porque é a comunicação que cria esta dinâmica.

**Então, estes líderes são treinados para se comunicarem de forma clara e transparente com as suas equipas?**

Sim, claro que sim, apesar de que este é um investimento que não se pode fazer todos os anos, porque demasiada recorrência também estraga. Houve um trabalho muito grande a este nível, com frutos, porque as coisas vão acontecendo, e tentamos colmatar este trabalho de fundo com alguns teambuildings, até com a equipa de Direção, que acontecem todos os anos, precisamente com o objetivo de estreitar estes laços e relembrar a importância desta informação fluida.

### **Como foram estas formações?**

Foram segmentadas e com direcionamento diferente. Trabalhar comunicação com gestores de equipas é diferente de trabalhar comunicação com chão de fábrica. Foi há três anos, tudo no mesmo ano, e foram feitos à medida, e o formador sabia o público-alvo e preparou a formação a essa medida, com momentos cara-a-cara para as direções e middle management. Estes momentos foram muito importantes, até para perceber características do foro pessoal e pensar “Esta pessoa não é igual a mim, o mapa dela não é igual ao meu, como é que dou a volta a isto para conseguirmos comunicar e fazer acontecer?”. Em sala e com diretores, esta dinâmica foi muito interessante de se fazer.

### **Sente que as formações acrescentaram valor real à forma como se passou a comunicar?**

Sim, e começou logo por uma coisa fantástica. A empresa tinha um ambiente muito tradicional e formal, toda a gente se tratava por “você”. Acabou isso. A partir desse momento e dessa partilha tão grande, houve uma mudança radical até no trato entre as pessoas. Não é por tratar o meu colega por “você” que a comunicação flui melhor, e esta questão de estar cara a cara e dizer “Caramba, tu às vezes não me ouves!”, foi muito interessante porque foi possível perceber “Se calhar não me ouves porque estás à espera de tratar os dados de outra maneira, se trouxer um mapa de dados vais prestar mais atenção”. Fizemos quadrantes de personalidade, e todos tínhamos de nos identificar, e depois perceber em que é que os outros eram diferentes de nós, e às vezes como é que damos a volta a isso, porque pode bastar colocar a frase de outra maneira.

Este trabalho deu imensos frutos e nitidamente tem de ser recorrente, provavelmente daqui a um ano ou dois vamos ter de estar a fazer tudo outra vez, até porque há pessoas que saem e outras que se juntam, por isso é muito importante que este trabalho seja recorrente.

**Relativamente ao feedback dos colaboradores. Como garantem que as mensagens da organização são transmitidas de forma clara e eficaz aos colaboradores, têm instrumentos para medir estas questões?**

Temos um questionário de satisfação e cultura organizacional, onde há uma bateria de questões que são colocadas aos colaboradores, muito ligadas à tal satisfação e bem-estar, quer com as condições de trabalho, quer com a forma como se relacionam com as suas chefias, como se relacionam uns com os outros, se sentem que têm informação suficiente, se sabem qual é a missão, a visão e os valores da empresa. Temos este questionário que é feito ano sim, ano não, porque, detetadas algumas incongruências, temos de pôr em vigor práticas que nos ajudem a atenuar isto. Se eu todos os anos perguntar, ainda nem deu tempo de implementar a prática e que ela surta efeito. Por isso, pareceu-nos que a periodicidade bianual fazia sentido, porque dá para analisar os dados, discuti-los com a equipa de Direção, perceber como os podemos melhorar, e a partir daí, implementar e ver os frutos.

Paralelamente, a questão de esta gestão ser feita por proximidade também ajuda. É muito frequentemente, em chão de fábrica ou até aqui [nível corporativo], numa hora de almoço, as pessoas partilham e dizem “nem sabia que ia acontecer aquilo” ou “ninguém disse nada sobre...”. É muito importante irmos recolhendo isto, até das reuniões de partilha, que são momentos mais frequentes ao longo do ano, para irmos detetando algumas incongruências. Ainda há pouco tempo, houve um evento e algumas pessoas disseram que não sabiam que ia acontecer. Neste momento, temos a equipa de Comunicação e Marketing, que envia emails mensalmente, a dizer quais são os eventos e atividades externas que vão acontecer e agendadas, mesmo que sejam em clientes nossos, em que os colaboradores não vão, mas ao menos sabem que vão acontecer. Muitas das vezes a newsletter partilha fotos ou imagens de coisas que já aconteceram do género “Estivemos aqui/ali”. Tentamos que as equipas antecipem um bocadinho, por exemplo RH consegue passar as informações sobre as formações que se vão seguir, mas muitas das coisas já são uma partilha pós. Neste momento, o Marketing já está a partilhar os tais eventos antes de acontecerem, até presenças em feiras, porque às vezes temos colaboradores que gostam de ir, e é perfeitamente exequível.

### **As reuniões de partilha são espontâneas, ou têm alguma periodicidade?**

Até ao ano passado, eram mensais e obrigatórias, porque tinham de ser partilhadas com os RH. Neste momento já sentimos que estão implementadas, ou seja, foi algo que

começou há 3 ou 4 anos, e algumas tiveram de começar por coerção, como acontece em tudo na vida organizacional. A dinâmica para auxiliar a sua ocorrência foi pôr RH como convidado, para as fazer acontecer, e isso permitia monitorizar o acontecimento. Neste momento, para este ano, consideramos que estão implementadas, e estando implementadas, é sempre com a ideia de ser uma vez por mês, porque não falar sobre as coisas do dia a dia das empresas faz-nos perder informação, por norma uma vez por mês, as equipas fazem esta reunião de partilha.

**Conte-me um caso de sucesso de feedback que tenha saído das reuniões de partilha.**

Uma das ideias importantes teve diretamente a ver com alogística, teve a ver com agendamentos de levantamentos de produtos. Foi detetada, a uma dada altura, que o facto das pessoas não marcarem para ir levantar produtos, criava uma entropia, porque gerava stress nas pessoas, os colaboradores não estavam à espera que as encomendas saíssem e iam ter de ir fazer tudo à pressa, tendo, às vezes, de parar outras coisas que estivessem a fazer, e gerava um pouco de caos. Então, uma das ideias sugeridas foi tentar que os clientes agendassem data e hora. Isto foi implementado, e permitiu que quem vem não espera, e fica satisfeito com isso, garantindo a flexibilidade para incluir algo que não estivesse previsto, mas deu muito mais tranquilidade à equipa, que por norma de véspera já saberiam quem iria carregar ao longo do dia e podiam preparar tudo devidamente e com menos erros, e obviamente para o cliente também é uma mais valia. Este foi o exemplo de algo que saiu de uma reunião de partida de chão de fábrica.

Com outros, muitas vezes são questões de melhorar processos, eliminar passos desnecessários nos processos, coisas muito operacionais. Normalmente quem está dentro das coisas é que tem muito boas ideias, nós não estamos. O facto de serem eles a trazer os problemas, ajuda-nos a conseguir pensar sobre as soluções. Neste caso, eles próprios trouxeram as soluções, e isso é interessante e tem impacto positivo.

**Como é que a estratégia de CI está integrada na estratégia global da empresa? Que valores sente que têm de ser promovidos internamente?**

Em primeiro lugar, a comunicação. A nossa missão é estarmos sempre num dos três lugares do pódio. Estamos muito ligados ao desporto, por isso a dinâmica é termos sempre que estar num dos lugares do pódio. O que é que isto implica, é que em termos do dia a dia, que preparemos os nossos colaboradores para estarem nesses lugares do pódio, e isso só se faz com um espírito de equipa grande. Tivemos, este ano, a nossa convenção de negócio, e o slogan era “Manter o Ritmo”. E para nós, este ano, essa é a guideline. Porquê? Porque manter o ritmo implica manter esta toada de crescimento e manter-nos alinhados e, em simultâneo, que as pessoas estejam ligadas e envolvidas para manter o ritmo, porque não conseguimos mantê-lo se não estivermos todos a remar na mesma cadência. Neste momento, e os valores têm sempre de ir alterando, ligados à questão da estratégia, temos de manter o ritmo, estarmos muito ligados, e comunicarmos bem.

### **Para o futuro, quais são os maiores desafios para a comunicação interna na empresa?**

Em primeiro, é sempre conseguir-nos manter atuais nos canais de comunicação. Não nos podemos esquecer que temos muitas gerações que comunicam por canais diferentes. Os mais novos mandam áudios, os mais velhos querem uma mensagem escrita. Há colegas que enviam emails com três metros, e outros em que uma frase chega. Não podemos perder o fio à meada com isto, por isso temos de nos manter atuais para conseguirmos lidar com isto. O Microsoft Teams é uma ferramenta espetacular, que quase toda a gente usa e que nos permite manter muito a comunicação, mas manter o acompanhamento às formas de comunicação é muito importante. O grande desafio para todas as organizações, não apenas na nossa, é não nos tornarmos obsoletos, mesmo com a questão da comunicação, porque está tudo a mudar muito rápido, até as formas de comunicar. Nas empresas, não podemos manter-nos com as formas de comunicar que tínhamos há 20 anos, temos de ir ajustando. Está tudo muito mais visual, e na comunicação externa, até em alguma interna, usamos, por exemplo, o LinkedIn, como para mostrar as pessoas que fazem 20 anos de casa. Tem sido muito importante a ligação com o Marketing neste sentido por causa disso, temos de nos manter alinhados com o que se vai fazendo, porque os desafios do futuro vão ser muito grandes, e a comunicação vai mudar muito. Acima de tudo, há uma coisa que defendo muito, que é falar sobre isso. Nas empresas, temos de falar sobre as coisas com todos, sobre os problemas e oportunidades de melhoria. Explicar aos outros a informação queremos e porquê, de contar mais um pouco.

Temos de perceber que se dermos mais um bocadinho, também recebemos melhor, e isto é um desafio, e algo que temos sempre de estar a trabalhar.

### **Sumarizando, quais são os principais canais de comunicação interna utilizados? Como é feita a gestão de que mensagem vai para que canal?**

Tudo o que são comunicações oficiais, vão por email, como a admissão de novo colaborador, cessação de um colaborador, comunicados de seguro de saúde, tudo o que são comunicações formais. O Grupo faz o mesmo, por exemplo quando é nomeado um diretor-geral novo, ou quando há alguma alteração. Desta forma, permitimos a impressão de qualquer coisa que seja necessária e afixação no refeitório, onde for, para toda a gente que passa saber.

Informações do dia a dia da empresa, na newsletter. Claro que, para informações de eventos, o LinkedIn também já é uma ferramenta, mas internamente, alocamos à newsletter, tal como tudo o que tenha a ver com sistemas de gestão de qualidade ou procedimentos, para o email. Outras informações de dia a dia, entre as equipas, acabam por ser as próprias equipas a escolher o seu canal. É muito fácil usar o Teams ou o Whastapp para contactos rápidos, e as equipas acabam por escolher o que é mais conveniente. Agora, para contactos formais, utilizamos sempre o email porque é mais transversal, chega praticamente a todas as pessoas.

Estamos em fase de implementação de um portal de RH. O portal de RH vai ser uma ferramenta importante para que esses comunicados que seguem via email passem a ser carregados no portal e cada trabalhador vai poder aceder e ter acesso ao documento. Deixamos de estar dependentes se o chefe imprime ou não imprime, e passamos a ter um local onde todos os colaboradores, mesmo os que não têm email, que têm acesso ao portal, passam a ter essa informação.

### **E relativamente à fábrica?**

A fábrica tem briefings diários, ou seja, todas as linhas têm um briefing (logística, produção), onde o GP, havendo informações importantes, partilha nesse briefing. O briefing é curto, de 5/10 minutos a um quarto de hora, que acontece todos os dias ao início da manhã,

que serve para existir partilha de informações pertinentes nesta via. Coisas mais formais podem ser afixadas nos sítios frequentados por todos, nas copas, normalmente.

### **Que estratégias têm para garantir equilíbrio entre a vida pessoal e profissional?**

Neste momento, é essencialmente o teletrabalho. Temos alguma flexibilidade mesmo com colaboradores de chão de fábrica, que não podem fazer teletrabalho, caso precisem de entrar meia hora mais cedo ou mais tarde, estando dentro do turno e não comprometendo a atividade, tentamos ter essa flexibilidade, até porque vimos de um hábito de não sermos muitos. O teletrabalho existe para funções administrativas. Por norma, são 2 dias em casa e 3 no escritório. Para os colaboradores que tenham filhos até aos 12 anos, se preferirem, podem trabalhar 3 dias de casa e 2 dias na empresa, é a forma como temos o teletrabalho instituído.

### **Sente que o facto do Grupo ser gerido por uma família tem influência na forma como se gerem?**

Sim, isto passa culturalmente. Há aqui muito esta questão da ligação entre todos. A verdade é que, com o crescimento, há o risco da ligação diminuir, porque passamos a ser mais, as pessoas já não se conhecem todas de cara. Nós fazemos todos os anos um evento de Natal, onde se pernoita, e já se pernoita de propósito. A ideia é sempre uma atividade, e aí uma atividade para todos com uma dinâmica, depois jantar, e as pessoas só seguem no dia a seguir. Aqui ainda conseguimos fazer outra coisa muito engraçada, que são os carros dos colaboradores que têm carros da empresa que transportam os colegas todos, não há um autocarro. Isto permite que também se criem laços. Os colegas da fábrica vêm com os nossos comerciais do Norte. Conseguimos fazer esta dinâmica, que é muito importante pela questão da distância. Estamos todos tão longe, que quando nos conseguimos juntar todos, temos, pelo menos, a oportunidade de nos conhecermos uns aos outros, e este também é um momento muito importante para a tal conexão e para melhorar a comunicação quando ela é necessária. Temos colegas de serviço de apoio ao cliente em Lisboa, que passa os dias a falar com os colegas de logística na zona Centro. Esta ligação, quando se encontram todos, é

muito gira, porque reencontram-se, e isso, para nós, também é importante, e é um veículo para acontecer comunicação também.

**Existem outras ocasiões onde se encontram todos?**

O evento de Natal é obrigatório e fazemo-lo todos os anos. Há equipas que vão com mais frequência à fábrica, até porque temos lá o nosso auditório e quando temos formações é preciso ir, mas onde para tudo para fazer, só mesmo o evento de Natal.

## **Anexo B - Entrevista 2: Diretor de Comunicação e Marketing da Organização (Diretor B)**

### **Como é que a comunicação interna está integrada na estratégia global de comunicação da vossa organização?**

Um dos pontos em que nos começámos a focar, há coisa de 10 anos, quando a empresa começou a crescer e, portanto, já não havia aquele contacto diário que acontece normalmente numa empresa pequena, foi a necessidade de partilhar informações com todas as pessoas e, portanto, criamos uma newsletter interna, que atualmente é da responsabilidade dos RH, mas quando não havia um departamento de RH, era o Marketing que fazia, e é uma forma de partilhar com pessoas que normalmente não têm acesso a certas informações, para que se sentissem mais parte do projeto da empresa. Portanto, a partir daí, a comunicação interna tornou-se uma função importante e agora é uma das estratégias de motivação dos colaboradores da organização. Isto acontece através da newsletter, de outro tipo de informações que nós partilhamos por e-mail, reuniões, etc. Portanto, a comunicação interna é atualmente uma parte estratégia para a empresa.

### **Como é que dividem a responsabilidade da newsletter?**

A sua emissão é dos Recursos Humanos. Atualmente, nós [Marketing] fazemos a paginação, recolhemos os comentários dos responsáveis de cada departamento, criamos uma peça de comunicação, e quem a envia e partilha com o resto da empresa são os RH. A nossa responsabilidade é de construí-la visualmente, mas o conceito é mais RH, porque é muito abrangente, com conteúdos da Direção, assistência técnica, marketing, comercial, cada um aporta a sua informação.

### **E que mais responsabilidades é que o Marketing tem na gestão da comunicação interna?**

O que nós sentimos como responsabilidade é a partilha com a empresa as coisas que acontecem. Não vamos para uma feira sem dizer nada a ninguém, portanto, comunicamos a toda a empresa que no próximo mês a empresa estará presente numa feira, quais são os

objetivos, o que é que vai acontecer. Mas o principal ponto é que existe a convicção dentro da empresa que os RH, o departamento de Marketing e outros departamentos devem ter uma comunicação aberta e transparente para os demais, para que todos se sintam parte e a pertencer ao mesmo projeto. Eu não diria que todos sabem responder a tudo o que vai acontecer, mas que não ficam estranhos acerca de que feiras que a empresa participa, por exemplo. Penso que quase todos sabem dessas atividades. O que nós tentamos fazer é comunicar abertamente o que se faz.

**Sente, então, que a comunicação interna pode reforçar o sentimento de pertença, cultura e identidade?**

Exato, ou seja, obviamente que o nosso [de Marketing] objetivo não é diretamente o cliente interno, esse é mais um objetivo de RH, mas, por consequência, tudo o que nós fazemos, por exemplo, nas redes sociais, e tudo o que é comunicação visível, afeta o cliente interno. Portanto, conhece-se uma série de coisas acerca da nossa empresa também através do que queremos dizer e dizemos ao mercado. No LinkedIn, por exemplo, o que fazemos é promover atividades que acontecem. Por exemplo, há um teambuilding de um departamento, nós partilhamos esta ação.

Para mim, é preciso existir sempre uma distinção entre o cliente interno e o cliente externo. Quando nós comunicamos este tipo de coisas no LinkedIn, nós queremos mostrar ao mercado que somos uma empresa preocupada com os colaboradores. Obviamente, por reflexo, quem participou deste teambuilding fica orgulhoso, sente-se motivado por a empresa ter destacado esta atividade, e ele aparecer nas fotografias. Mas o nosso objetivo principal não é este, é mais mostrar lá para fora que somos uma empresa preocupada porque promovemos estas ações e, portanto, tornar a empresa mais apelativa e poder angariar talentos. O que faz a motivação do colaborador é a organização do teambuilding, que, embora às vezes ajudemos a preparar, já não é a nossa responsabilidade, mas sim dos RH e do próprio departamento. É então dos cursos humanos? É. O curso humano é do próprio departamento, etc.

**Para além da newsletter, que canais utilizam para comunicar com os colaboradores?**

Nós enviamos um email a informar acerca das atividades que vão ocorrer. Nós reforçamos sempre por email, porque a newsletter é uma coisa que às vezes as pode passar às pessoas. Mas são estes dois canais. Nós estamos a desenvolver agora outro trabalho, também um pouco por iniciativa pessoal. Fiz uma proposta aos RH e à Direção para criarmos uma decoração de ambientes. Isto é, termos os ambientes, sobretudo na área da fábrica e na estrutura da fábrica, com frases motivadoras ou frases que possam, de alguma maneira, motivar os colegas que lá trabalham.

### **Porque é que sentiu que isso era importante?**

Porque vivo neste contexto empresarial e percebi que há alguma necessidade de motivar as pessoas da fábrica. E, portanto, propus também colocarmos uma televisão na copa para eles poderem, na hora do almoço, ver o telejornal, ou seja o que for, propus a colocação das frases... No fundo são coisas que surgem por estarmos dentro do contexto e perceber que estas ações podem ser contributos.

### **A nível do departamento de Marketing, que ações levam a cabo para garantir a transparência na informação para a equipa? A Diretora A falou das reuniões de partilha...**

No meu departamento é o que estamos a fazer hoje. Nós todos os meses, no início do mês, elaboramos uma to do list. Antes disso, primeiro, existe um plano de Marketing que eles recebem e onde sabem tudo o que vai acontecer este ano. Depois, mês a mês, abordamos as atividades mais próximas e tudo o que é necessário fazer para as mesmas: atribuição de tarefas, resolução de questões que estão bloqueadas. Portanto, todos os meses nós trabalhamos nesse sentido para desbloquearmos trabalho e para os projetos irem para a frente. Portanto, isto é a nossa forma de comunicar sobre as nossas questões.

### **Como é que sente que a comunicação interna pode impactar de forma positiva o bem-estar geral dos colaboradores?**

Como disse no início, é fundamental, porque uma pessoa que não sabe onde está e o que é que faz a empresa onde trabalha, está desligada. Portanto, para estarmos todos ligados, as pessoas têm que saber o bom e o mau - dentro dos limites, obviamente -, dentro das funções que têm, mas saber o bom e o mau da empresa é fundamental para as pessoas estarem envolvidas. E surge desta crença este tipo de ações que fazemos.

**O que é que sente que poderia ser feito adicionalmente para garantir o envolvimento dos colaboradores?**

Nós agora temos mais uma ideia que vamos implementar. Há muitas pessoas a que não é previsto acesso ao computador num ambiente de trabalho, e por não ter esse acesso ao computador, não tem email e, portanto, toda a comunicação da empresa recebe no email pessoal. Tivemos a ideia de dar email a todos da empresa e criar 4 ou 5 postos de acesso, 4 ou 5 computadores de acesso livre para que as pessoas, à hora do almoço, à hora do lanche, à hora que quiserem, possam ir lá aceder, ou em casa, às informações da empresa, no email da empresa. É mais uma forma de mantê-los ligados e envolvidos à empresa, com este acesso à informação. De resto, eu acho que é um trabalho do dia-a-dia, e que depende de cada responsável do departamento e dos próprios colaboradores. Isto não é a escola, portanto, não é nada obrigatório, há umas diretrizes, mas depois se as pessoas entre eles não querem comunicar, não comunicam. Portanto, parte um pouco também de escolher as pessoas certas e ter sorte na escolha das pessoas, conseguir ter pessoas líderes por natureza que conseguem, mesmo em funções mais básicas, envolver e motivar os outros. Acho que é um trabalho necessário e que a empresa o que tem que fazer, faz.

Mas mais do que isso, há outras coisas obviamente para fazer. Na empresa e nesta indústria existem três blocos: quem trabalha na produção [fábrica], quem trabalha na rua (os comerciais, que quase nunca os vejo) e as pessoas que estão mais na parte administrativa, que estão no escritório. As pessoas passam muito tempo separadas, e é como se existissem três comunidades aqui: a do escritório, a comunidade dos comerciais, e a parte fabril, que também tem uma cultura entre eles, que é normal. Tentamos fazer a união e interação entre todos, por exemplo no evento de Natal.

## **Quais sente serem os maiores desafios para a comunicação interna?**

Tem a ver com esta divisão estrutural, que não se pode alterar. Nas indústrias, normalmente é assim. Existe um trabalho muito difícil de fazer, porque para a comunicação funcionar nas duas direções, é preciso que ambas as partes, ou todas as partes, estejam 100% abertas a fazê-la e a recebê-la, e eu acho que há uma série de situações que bloqueiam este fluxo. Pode ter a ver com diferenças de salário, de conforto no trabalho (escritório versus fábrica). Às vezes as pessoas não compreendem que isto é próprio da indústria e, então, isto cria paredes involuntárias. E quando comunicamos e dizemos que vamos estar na feira, a percepção é “ok, vão-se divertir”. Ou quando levamos clientes a Itália, “vamos passear”.

## **E como é que se deita abaixo destas paredes?**

É um desafio, esse é o grande desafio. Não é fácil. Seria mais fácil se estivéssemos todos na mesma estrutura. As pessoas compreenderem que trabalham na fábrica e podem ganhar menos, mas às cinco e meia vão para casa. E há pessoas que ganham mais, mas às oito e meia estão aqui.

## **Alguma coisa a acrescentar?**

Pronto, quando a empresa é pequena, toda a gente tem que fazer tudo. Quando a empresa aumenta, o Marketing tem que ter forçadamente uma vocação para o cliente externo e os RH para o cliente interno. Obviamente que não colocamos paredes, e colaboramos com os RH, mas o foco, para nós, é o cliente externo, é o nosso foco. Eu estou na empresa desde que tinha 30 pessoas, portanto, para mim, é importante também o cliente interno.

## Anexo C – Inquérito por questionário realizado aos colaboradores da organização em estudo

### Comunicação Interna e Bem-estar na Organização

Este questionário é realizado no âmbito de uma Dissertação de Mestrado da Universidade Católica Portuguesa e pretende compreender de que forma a comunicação interna contribui para o bem-estar dos colaboradores da organização em estudo.

Todas as respostas são anónimas, confidenciais, e todas as questões são de preenchimento obrigatório, não existindo respostas certas ou erradas. O objetivo do estudo é recolher a sua opinião honesta relativamente aos tópicos em questão.

O tempo médio de resposta ao questionário é de 5-10 minutos.

Caso tenha alguma dúvida durante o preenchimento deste questionário, por favor contacte [ana.lagarto@live.com.pt](mailto:ana.lagarto@live.com.pt).

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade!

\* Obrigatória

#### Dados de Caracterização

Indique, por favor:

Idade \*

≤ 25 anos

26 a 30 anos

31 a 35 anos

36 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

≥ 61 anos

Género \*

Masculino

Feminino

Prefiro não dizer

Outro

Antiguidade na organização \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Entre 7 e 9 anos
- Há mais de 10 anos

Grau de escolaridade \*

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Local de Trabalho \*

- Escritório de Lisboa
- Fábrica da zona Centro
- Armazém de Lisboa
- Outro

Categoria Profissional \*

- Direção
- Gestão Intermédia
- Funções técnicas, comerciais ou administrativas
- Operacional - Produção/Armazém

# Dados de Estudo

Ambiente de trabalho saudável e produtivo

## Atitudes da Liderança \*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1.1. A minha chefia comunica de forma transparente, clara e aberta comigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. A minha chefia inspira e motiva-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3. A minha chefia é justa e solidária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4. A minha chefia ouve e incentiva as minhas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5. A minha chefia preocupa-se com as minhas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6. Consigo comunicar clara e eficazmente com a minha chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7. Sinto-me satisfeito(a) com a relação que tenho com a minha chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8. Sinto-me satisfeito(a) com a quantidade de informação que recebo da minha chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clima e políticas de comunicação \*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
2.1. A informação flui de forma consistente e transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Há uma cultura de diálogo aberto e honesto entre os níveis hierárquicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. O ambiente é inclusivo, transparente e de colaboração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. Sinto-me satisfeito(a) com a comunicação interna da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5. Sinto-me bem informado(a) sobre o que se passa na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ambiente e estruturas organizacionais \*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
3.1. A empresa facilita o fluxo de informações entre equipas e departamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. Tenho conhecimento pleno sobre o meu papel, responsabilidades e linhas de reporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. Tenho autonomia para tomar decisões no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4. Tenho recursos e o apoio necessário para desempenhar as minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5. O meu volume de trabalho é adequado e equilibrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6. As tarefas são bem distribuídas entre os vários membros da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7. O meu trabalho permite a utilização das minhas capacidades em pleno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8. Tenho acesso frequente a ações de formação e desenvolvimento profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.9. Sinto-me satisfeito(a) com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Desenvolvimento pessoal dos colaboradores

### Comunicação entre pares e comunicação informal \*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
4.1. Na minha equipa, colaboramos e trabalhamos em conjunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2. Sei que posso contar com o apoio dos meus colegas, caso necessite de ajuda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. Existe um espírito de equipa forte na minha equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4. Sinto-me à vontade para comunicar de forma aberta e espontânea com os meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5. Sinto-me satisfeito(a) com a relação que tenho os meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cultura organizacional e perspectiva de negócio \*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
5.1. Sei quais são os valores, missão e objetivos da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2. Identifico-me com os valores, missão e objetivos da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3. A missão e os valores são comunicados de forma eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4. Existe uma cultura de colaboração, envolvimento e aprendizagem contínua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5. Sinto-me parte de uma comunidade, ao trabalhar na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relação colaborador-organização \*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
6.1. Sinto uma ligação emocional com a organização e os seus valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2. Confio nas informações comunicadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3. Sinto que posso comunicar de forma aberta e honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4. O meu ambiente de trabalho promove respeito e colaboração entre colaboradores e a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5. O meu trabalho dá-me propósito e motiva-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6. Sinto que me adequo às funções que atualmente desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7. Sinto-me motivado(a) para dar o meu melhor todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8. Sinto que os meus esforços e contribuições são valorizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.9. Sinto que as minhas competências e experiências são reconhecidas e valorizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.10. Sinto que a organização tem uma preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Emoções no ambiente de trabalho e influência da comunicação interna

### Meios de comunicação e plataformas \*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
7.1. O email, newsletter e mensagens instantâneas (Teams ou Whatsapp) são os canais mais indicados para comunicar com os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2. O uso do digital facilita a troca de informações de forma eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3. As reuniões de partilha são eficazes para tirar dúvidas, partilhar ideias e alinhar informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.4. Existe um equilíbrio entre comunicações digitais e comunicações cara a cara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.5. Sinto-me menos stressado(a) quando estou bem informado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.6. Sinto-me satisfeito(a) com os canais de comunicação utilizados para divulgar mensagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Feedback e reconhecimento \*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
8.1. A minha chefia dá-me feedback regular sobre o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2. A minha chefia dá-me feedback construtivo sobre o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3. As expectativas para o meu desempenho são comunicadas de forma clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.4. Sou avaliado(a) de forma justa e transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.5. Sinto que a organização valoriza o meu trabalho e crescimento pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Atitudes do colaborador \*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
9.1. Tenho um espírito de apoio e colaboração para com os meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2. Partilho informação de forma clara com os meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3. Sou genuíno(a) nas minhas interações com os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4. Expresso as minhas opiniões de maneira aberta e honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5. Sinto abertura para ser eu próprio(a) no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>