



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO
GRUPO EDP PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM AMBIENTE
ORGANIZACIONAL POSITIVO

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

Por

Ana Filipa Morais Graça

Faculdade de Ciências Humanas

Janeiro 2020



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO GRUPO EDP
PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL
POSITIVO

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

Por

Ana Filipa Morais Graça

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Janeiro 2020

Resumo

As organizações de hoje enfrentam cada vez mais desafios, as mudanças vividas pelas mesmas são cada vez mais frequentes, bem como as crises que são cada vez mais recorrentes. Como tal há cada vez uma maior necessidade em pensar as organizações de forma diferente, entender os diversos elementos e potenciá-los, repensar as formas de gestão. Sendo a comunicação interna um campo também em constante evolução, que apresenta diversas capacidades para auxiliar à gestão da organização e à concretização dos seus objetivos.

O Grupo EDP não fica indiferente a estes novos paradigmas, sempre reconhecido como inovador, no que toca ao campo da gestão e da própria forma como comunica. Porém tem diversos desafios, como o facto de marcar presença em diversas geografias e de se tratar de uma organização que lidera milhares de colaboradores. Assim encontra-se em permanente alarme quanto à possibilidade de potenciar a gestão positiva das suas pessoas bem como dos elementos constituintes à organização. A comunicação interna trata-se no Grupo EDP disso mesmo, uma forma de auxílio à gestão positiva da organização.

Nesta dissertação foi possível compreender a urgência de tomar a comunicação interna como relevante, mas acima de tudo estratégica, de forma a que a mesma possa cumprir da melhor forma todas as suas potencialidades. Na medida em que a comunicação interna não só informa, como promove a visão e a partilha de uma cultura comum, reconhece os colaboradores, motiva-os, envolve-os e incita-os ao compromisso com a organização. Culminando assim na enorme capacidade estratégica da promoção de um ambiente organizacional positivo, em que os colaboradores se sentem mais felizes e, por sua vez, são mais produtivos.

Palavras chave: Comunicação interna, Comportamento organizacional positivo, Gestão de pessoas, Felicidade.

Abstract

Today's organizations face more and more challenges, the changes experienced by them are more and more frequent, as well as the crises that are more and more recurrent. As such, there is an increasing need to think differently about organizations, understand the various elements and enhance them, and rethink management methods. Internal communication is also a field in constant evolution, which has several capacities to assist the management of the organisation and the achievement of its objectives.

The EDP Group is not indifferent to these new paradigms, always recognised as innovative, in the field of management and the way it communicates. However, it has several challenges, such as the fact that it is present in several countries and that it is an organisation that leads thousands of employees. Thus, it is in permanent alarm about the possibility of enhancing the positive management of its people as well as of the elements that make up the organization. Internal communication within the EDP Group is a form of aid to the positive management of the organisation.

In this dissertation it was possible to understand the urgency of taking internal communication as relevant, but above all strategic, so that it can best fulfil its potential. Insofar as internal communication not only informs, but also promotes the vision and sharing of a common culture, it recognises employees, motivates them, involves them and encourages them to commit to the organisation. Culminating in the enormous strategic capacity to promote a positive organizational environment, in which employees feel happier and, in turn, more productive.

Keywords: Internal communication, Positive organizational behavior, People management, Happiness.

Agradecimentos

Tal como as organizações são feitas de pessoas, todo o meu crescimento e todas as minhas conquistas também se devem às pessoas que se encontram a meu lado, estejam elas presentes ou não fisicamente no meu dia a dia.

Em primeiro lugar agradecer aos meus pais, que são quem fez de mim o que sou hoje, são quem me dá força e ambição, para me orgulhar de tudo o que faço. São também quem me permitiu seguir o meu percurso académico da forma como quis. Foram eles que estiveram sempre presentes para me apoiar mesmo nos momentos mais difíceis e me abriram os horizontes para o mundo. Para com eles só tenho um sentimento de enorme gratidão e podem confiar que vou sempre tentar fazer-vos orgulhosos das escolhas que farei.

Para com a minha irmã, não há palavras para como consegue ser um alicerce em todas as esferas da minha vida, vai ser mãe e vai ser a melhor mãe do mundo. Sempre foste o meu abrigo e vais ser para sempre uma das minhas maiores forças. Tens em mim todo o apoio e vou sempre vibrar com todas as tuas conquistas. Somos uma só.

Ao Zé, agradeço por todo o carinho, apoio e preocupação mas acima de tudo agradeço por tomares conta da minha irmã. Nunca terei forma de te agradecer por completo o facto de saber que contigo a minha irmã está feliz e a concretizar o seu maior sonho.

A todo o resto da minha enorme família agradeço também, pois têm sempre uma palavra de apoio e depositam em mim uma enorme confiança que me dá uma grandíssima força para continuar.

Aos meus amigos, especialmente a Di e a MJ, que pessoas incríveis que se cruzaram no meu caminho dadas pela Universidade Católica como um presente. Obrigada por sempre me incentivarem e por podermos contar sempre umas com as outras de uma forma que nem se consegue explicar. Somos para a vida toda.

Ao Thomas, meu amor, que parte importante tu és na minha vida. Estiveste presente em muitos momentos e espero que assim continue, pois não poderia pedir melhor companheiro desta aventura que é a vida. Obrigada pelo amor, por seres um poço de alegria, compreensão e motivação.

Ao meu orientador Prof. Doutor Nuno Brandão, não há palavras para lhe agradecer, professor. Não tem a noção de como a sua atenção, o seu cuidado e a sua ajuda foram cruciais neste processo, em que a motivação por vezes escassou. A confiança que deposita em mim e no meu trabalho mostram que foi, obviamente, a melhor escolha para me acompanhar neste caminho.

Quero agradecer também ao Grupo EDP, não só pela oportunidade que me deram de poder trabalhar convosco, como foram sempre extraordinários e prontos a colaborar nesta dissertação. É um orgulho para mim poder ter o conhecimento de como o Grupo EDP é um grupo de referência e, acima de tudo, um Grupo feliz.

A entrega desta dissertação é um dia que nunca esquecerei, foi com ela também debaixo do braço que parti na maior aventura da minha vida, tentar a sorte num outro país, que muito me diz. Tenho agora a certeza de que não fui feita para ver a vida passar, quero desafiar-me e ver que o mundo é muito mais do que os meus olhos vêem. Estou muito orgulhosa de tudo o que construí até aqui com estas pessoas maravilhosas que mencionei acima, que me inspiram em transformar os medos e receios em forças. Mesmo que o caminho não seja sempre fácil, nunca haverá longe o suficiente para parecer distante porque a estas pessoas eu vou sempre voltar. Pois é mesmo verdade, é preciso muita coragem para ser feliz e, tanto eu como vocês, “somos da raça que nunca se vergará”.

Obrigada!

Índice

Introdução	1
CAPÍTULO I – Contexto Organizacional: Organizações, Pessoas, Identidade, Cultura e Comunicação	4
1. A Visão Sistémica nas Organizações	4
2. Comportamento Organizacional.....	12
3. Identidade, Cultura e Imagem Organizacional	17
CAPÍTULO II – A importância estratégica da Comunicação Interna para a construção de um Ambiente Organizacional Positivo	25
1. A Comunicação Interna como Visão Estratégica nas Organizações.....	25
2. Influência da Qualidade do Clima Organizacional nas Organizações	37
3. Positividade, Felicidade, Bem-Estar e Motivação nas Organizações.....	42
4. A Comunicação Interna como fator estratégico para a construção de um Ambiente Organizacional Positivo.....	53
CAPÍTULO III – Metodologia	76
1. Objeto de Estudo – A Comunicação Interna do Grupo EDP pelos seus decisores	76
2. Problemática e Questão de Investigação	85
3. Estratégia Metodológica	86
3.1 Dados Exploratórios	89
3.1 Dados Primários	92
4. Limitações à Investigação	95
CAPÍTULO IV – Estudo de Caso	97
1. Enquadramento da Organização – Grupo EDP	97
2. Dados exploratórios.....	105
3. Dados primários.....	108

4. Reflexões aos Resultados e Validação da Questão de Investigação	113
5. Pistas futuras de Investigação.....	120
Conclusão	122
Referências Bibliográficas	124
Anexos.....	147

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Dinâmico da Identidade Organizacional	22
Figura 2 – Modelo Dinâmico da Identidade Organizacional e potenciais disfunções	23
Figura 3 – Logótipo Grupo EDP	97
Figura 4 – Organograma do Modelo de Governance Grupo EDP, 2018	100
Figura 5 – Estrutura acionista Grupo EDP, 2018	100
Figura 6 – Modelo Organizativo Grupo EDP – Centro Corporativo, 2018	102

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Indicadores de fundamentação metodológica e respetiva representação nas questões das entrevistas	94
---	----

Introdução

Sempre que falamos de objetivos de vida, a procura pela felicidade está quase sempre na lista. Será que não pode esse objetivo também se refletir no ambiente de trabalho?

Será que deve o ambiente nas organizações ser mais positivo e, por sua vez influenciar a que os colaboradores se sintam mais felizes? A felicidade dos colaboradores leva a que os colaboradores se sintam mais motivados, mais seguros e mais valorizados? A sua satisfação por trabalhar num ambiente organizacional positivo faz com que os colaboradores sejam mais produtivos? E qual o papel da comunicação nesse equilíbrio? São estas algumas das questões que me coloco e às quais pretendo responder com a presente investigação.

A importância do ambiente organizacional tem ganho cada vez mais espaço, bem como as suas consequências. Pois ambientes mais ricos e organizações mais humanas têm vindo a mostrar-se como uma vantagem competitiva face a organizações que não tomam em atenção as emoções e o estado de espírito dos seus colaboradores.

Remontando às experiências de Hawthorne e ao surgimento da Escola das Relações Humanas em que a satisfação estava ligada à produtividade, visa-se na presente dissertação, aliar à equação o papel estratégico da comunicação na organização em estudo.

Num mundo cada vez mais rápido e com a tecnologia cada vez mais presente nas organizações, as relações humanas têm vindo a tornar-se cada vez mais relevantes. Relações essas que devem ser energizantes, com uma comunicação genuína, coerente e de proximidade como base na organização.

É do crescendo da valorização do capital humano, das suas relações e do ambiente em que opera que surge o conceito de organizações autênticas, criado por Ket de Vries. Tratam-se de organizações onde os colaboradores encontram significado para o seu trabalho e são cativados pelo mesmo e pelo ambiente vivido nas organizações. São estas

organizações que constituem os melhores sítios para se trabalhar, onde há equilíbrio, motivação, segurança e entusiasmo por parte dos colaboradores, levando a que os mesmos consigam atingir o seu maior potencial.

Visa-se assim perceber com a presente investigação, como a comunicação interna pode ser quase como um instrumento de gestão, parte integrante do campo estratégico do plano de gestão da organização, potenciadora de um ambiente organizacional mais positivo, aumentando a satisfação dos colaboradores e conseqüentemente a sua produtividade.

Assim, e como fio condutor da investigação, a questão que direciona a mesma é a seguinte: Qual o papel estratégico da comunicação interna definida pelos decisores do Grupo EDP para o desenvolvimento de um ambiente organizacional positivo? A resposta a esta questão será então dada ao longo desta dissertação, culminando essencialmente com a análise e triangulação da análise da comunicação interna realizada pelos decisores da mesma no Grupo EDP, a qual permite então dar uma resposta a esta questão. Esta dissertação será assim dividida em quatro capítulos que começam com o enquadramento teórico, passando pela metodologia e finalizando com a análise dos dados recolhidos.

O primeiro capítulo tem que ver com a primeira parte do enquadramento teórico do tema, ou seja, a organização de um ponto de vista mais macro, onde se tem como principal preocupação entender o funcionamento das organizações, o comportamento dos colaboradores na mesma, bem como compreender melhor os seus elementos e como os mesmos são criados, seja a nível da identidade, da cultura ou da imagem organizacional.

No segundo capítulo, a preocupação essencial já se remete para a comunicação interna e com a sua dimensão estratégica para o desenvolvimento de um ambiente organizacional positivo. No primeiro momento visa-se compreender como a comunicação interna pode ser vista como um aspeto estratégico das organizações. Em seguida remete-se para a influência que a qualidade do clima organizacional pode ter nas organizações, como ponte para o terceiro momento, onde já se incide com mais complexidade em conceitos como a positividade, a felicidade, o bem-estar e a motivação nas organizações. Este capítulo

termina então na relação estratégica entre a comunicação interna e o desenvolvimento de um ambiente organizacional positivo.

O terceiro capítulo visa descrever-se o objeto de estudo, bem como a problemática e explicação da questão de investigação. É neste capítulo que se sustenta também a estratégia metodológica, ou seja, como obter os dados exploratórios e os dados primários. Depois da estratégia metodológica explícita e justificada, aborda-se também as limitações à realização desta investigação.

O quarto e último capítulo desta dissertação, inicia-se pelo enquadramento da organização em estudo e de seguida para a descrição dos dados exploratórios e dos dados primários. Após essa descrição sustenta-se a reflexão dos respetivos resultados e a necessária triangulação dos mesmos, validando-se a questão de investigação da presente dissertação. Termina-se este capítulo com possíveis pistas para uma futura investigação e as respetivas conclusões.

CAPÍTULO I – Contexto Organizacional: Organizações, Pessoas, Identidade, Cultura e Comunicação

1. A Visão Sistêmica nas Organizações

Para entender algo, toma-se como ponto de partida que é necessário conhecer as suas partes constituintes. Como tal, para conhecer a organização e as suas características, é importante começar por entender melhor o que é efetivamente uma organização, tentar definir a ideia de o que é uma organização. Assim uma organização é como que um conjunto de pessoas e materiais que se reúnem para a realização de objetivos que não se alcançariam por meio de esforços de indivíduos que trabalham sozinhos. Para tal podem definir-se três atributos que são importantes para que cada organização consiga atingir os objetivos a que se propõe, a saber, a missão, a visão de trabalho e a hierarquia (Wagner, 2017).

Começando pela missão, esta tem que ver com o que se pretende alcançar com a organização, com o seu propósito - a razão da sua existência. É também na missão que se entende em que posicionamento se coloca a organização, qual o seu mercado, quais os seus serviços ou produtos, qual a sua especialidade e diferencial que a torna única, bem como as suas formas de atuação relativamente ao seu posicionamento (Fascioni, 2017). O posicionamento deve ser bem definido pois é a base da organização, é assim através da missão, e conseqüentemente do posicionamento, que os colaboradores entendem a organização e o seu propósito. Na medida em que serve então como guia aos trabalhadores, pois assim todos sabem para onde se dirigem, com que objetivo e qual o propósito (Wagner, 2017).

Relativamente à divisão de trabalho, este atributo necessário ao bom funcionamento das organizações, prende-se com tornar a organização o mais eficiente possível. Eficiência na medida em que cada colaborador tem a sua função e, assim todos em conjunto é que fazem com que os objetivos da organização sejam cumpridos. Através da divisão de trabalho, conseguem formar-se grupos de trabalho que conseguem realizar tarefas que sozinhos como indivíduos não o conseguiriam, ou pelo menos não o conseguiriam com a mesma

facilidade. É um atributo muito importante pois efetivamente as organizações funcionam como um todo, mas as suas partes são equipas, maiores ou mais que pequenas, que com o seu trabalho conjunto levam a organização pelo caminho que a mesma definiu (Wagner, 2017).

A hierarquia da autoridade tem maior visibilidade em organizações de maiores dimensões, organizações em que é mandatário que a autoridade seja distribuída segundo um padrão hierárquico, que tem a tendência a ser semelhante nas diversas organizações. Normalmente tal acontece em maiores organizações devido a não só pelo seu maior volume de negócio, mas também devido à existência de um maior número de colaboradores. O que exige que a organização da empresa seja mais eficaz, mais clara, de forma a que todos entendem a sua função e que em conjunto possam contribuir para o bem comum. Como tal, como o próprio nome indica, se a autoridade servir uma hierarquia organizada, cada colaborador está mais disponível e sabe exactamete a quem se dirigir, dependendo do que pretende (Wagner, 2017).

É assim através destes atributos que se consegue compreender o trabalho da gestão na organização e do que significa administrar a mesma. No entanto estes atributos podem quase parecer como que um paradoxo. Na medida em que a missão tem como objetivo unir os colaboradores em torno de ideias comuns que todos devem conhecer e seguir, e a divisão do trabalho, como o próprio nome indica, divide e separa os colaboradores consoante as suas funções, equipas, entre outros. Porém há um elemento que equilibra a balança, é através da influência administrativa exercida pela autoridade hierárquica que se estabelece a harmonia entre os primeiros atributos, a missão e a divisão do trabalho. Sendo assim esse o objetivo da gestão de uma organização, que todos os seus elementos saibam o seu trajeto mas que em comum alcancem objetivos comuns, complementando-se e sempre acrescentando valor (Wagner, 2017).

Assim o processo de administrar uma organização pode também ser dividido em processos que integram o todo. Administrar tem então que ver com o planeamento, a organização, a direção e o controlo dos comportamentos organizacionais que conseguem em conjunto realizar a missão através da divisão do trabalho. Cada uma das funções da administração

deve ser tida em conta pois funcionam como um sistema, cada uma tem a sua influência nas demais (Wagner, 2017).

Analisando estes quatro procedimentos, é através do planeamento que se selecionam as metas e os objetivos que a organização pretende atingir, bem como as formas que existem para os poder alcançar. O planeamento funciona quase como que uma previsão do futuro, em que se define o que é necessário para que a organização caminhe num bom trajeto, concordante com o seu propósito, assim como analisar as formas que parecem as mais adequadas para que tal suceda (Wagner, 2017).

Quanto à organização, esta tem que ver com a atribuição da responsabilidade para a realização de tarefas, em que cada colaborador, seja de uma função de topo ou não, sabe exatamente qual a sua função, entende o seu contributo para a organização fazendo com que todos os colaboradores sejam importantes. Esta organização potencia também a que os colaboradores entendam o significado do seu trabalho e percebam que são valorizados no contexto organizacional (Wagner, 2017).

A direção implica a utilização da influência para promover a motivação dos colaboradores, na medida em que é um elemento importante para que os colaboradores consigam atingir os objetivos a que são propostos, bem como estejam mais disponíveis para realizar determinados esforços, sempre com os objetivos comuns em vista. O incentivo à realização de esforços não significa que os colaboradores tenham de se colocar em situações desconfortáveis, mas sim estar aptos a dar um pouco mais em alturas necessárias, não sendo esse o hábito, mas sempre com a certeza de que todos os esforços são benéficos para os mesmos e, conseqüentemente para a organização, levando a que essa atitude de dedicação e compromisso seja valorizada (Wagner, 2017; Dias et al., 2018).

Já o controlo prende-se com o monitoramento das atividades e elaboração das devidas correções, de forma a que a organização caminhe no devido trajeto. É muito importante que a organização esteja sempre a par de tudo o que se passa dentro da mesma, seja com os colaboradores, com o negócio, com o trabalho diário, entre outros. Porém uma dinâmica que não pode ser esquecida é de que quando se propõem atividades, quando se propõem

soluções ou mudanças de comportamento, a organização tem de estar atenta a se os objetivos com essas alterações estão a ser concretizados, de forma a que caso tal não esteja a acontecer, possam proceder às devidas correções o mais rápido possível, o que beneficia os colaboradores e a própria organização, tornando todo o ciclo mais eficaz (Wagner, 2017).

Estes elementos mencionados acima já são desafiantes, mas com a competição cada vez maior entre as empresas e com a constante busca por resultados, as organizações são então obrigadas a estarem mais empenhadas em promoverem as melhores condições para incentivarem o alcance dos objetivos, o que implica que são também obrigadas a reverem os seus modelos de gestão de forma a conseguirem alcançar então os resultados necessários e aos quais se propõem, mantendo-se sempre como organizações competitivas e com margem para melhoramentos, pois vêm a aprendizagem como algo benéfico (Gonçalves, 2005; Chmielecki, 2015; Brodbeck et al., 2016).

Existem diversas formas de gestão e de administração de uma organização. Com os desafios atuais, acredita-se que uma gestão sistémica pode ser a mais vantajosa. Uma forma de gestão com uma visão sistémica implica uma mudança em relação à gestão tradicional, na medida em que numa visão sistémica, há uma visão mais ampla da organização e um entendimento mais claro das suas interações diariamente existentes (Gonçalves, 2000).

Várias são as características que podem ser atribuídas a este tipo de gestão, porém a principal prende-se com uma cultura de aperfeiçoamento contínuo. A aprendizagem é vista como uma mais valia essencial à organização, pois é através da mesma que se possibilita o desenvolvimento, fazendo com que a organização esteja sempre ao seu mais alto nível, seja sempre competitiva e proporcione as melhores condições de forma a posteriormente alcançar os resultados pretendidos (Paim et al., 2009). Neste tipo de gestão as pessoas são o foco principal, bem como o seu desenvolvimento e melhoramento contínuo, seja a nível pessoal ou laboral (Therkelsen & Fiebich, 2003; Gonçalves, 2005; Paim et al., 2009; Chmielecki, 2015).

A adoção de uma visão sistêmica torna assim as organizações mais ágeis, flexíveis e integradas o que reduz eventuais problemas de comunicação e das respectivas interações laborais. A maior capacidade de adaptação prende-se com a constante aprendizagem, que leva a que os eventuais problemas sejam não só mais antecipados, como a capacidade de encontrar soluções também é mais natural (Paim et al., 2009). Uma gestão com uma visão sistêmica traz também outros benefícios como a redução de custos à organização, o aumento de produtividade dos colaboradores, organizações com este tipo de visão tornam-se assim organizações mais eficazes, e mais preparadas para situações de mudança (Brodbeck et al., 2016).

Através de uma visão sistêmica é possível descodificar na organização os componentes pertencentes à mesma, sejam eles relacionamentos interpessoais, interações que podem servir como explicação a um processo, um fenómeno ou até mesmo uma atividade. Apesar de que uma abordagem sistêmica tem uma grande ênfase na dinâmica das atividades e em tudo o que as envolve (Cucui, 2015). Na medida em que uma visão sistêmica destaca as relações existentes na organização entre os objetivos que a mesma apresenta para si e os resultados obtidos ou que pretende vir a obter. Através desta relação entende-se se as atividades que estão a ser postas em prática ou as que se pretende colocar na organização estão corretas e em consonância com os objetivos, de forma a que a organização se apresenta no seu nível de maior eficácia e que haja o menos desperdício possível, seja de tempo ou de recursos (Cucui, 2015).

De uma forma geral podem definir-se alguns hábitos base de uma organização cujo sistema de gestão adopta uma visão sistêmica. Em que numa organização com uma abordagem sistêmica (i) há uma procura pela compreensão do quadro geral, uma busca pela compreensão do todo e o entendimento de que (ii) os elementos vão mudando ao longo do tempo e isso é gerador de certos padrões e tendências. Neste tipo de gestão percebe-se a importância das relações interpessoais, das interações entre os colaboradores e que (iii) os relacionamentos geram comportamentos de causa e efeito. Ao ter essa noção de que os comportamentos humanos levam à existência de relações de causa efeito leva a que, logicamente, este tipo de gestão confira assim também relevância à inteligência emocional pois apreende que (iv) os comportamentos mentais dos colaboradores têm as suas

consequências na organização. Toma assim uma visão holística da organização e (v) não pretende chegar rapidamente a conclusões, o tempo não é um lemento primordial, mas sim compreender bem as razões do eventual problema, (vi) pensando sempre nas consequências a curto e longo prazo, de forma a poder tomar as melhores e mais conscientes medidas para proporcionar melhorias e conseqüentemente a resolução dos eventuais problemas (Vemuri & Bellinger, 2017).

De forma a melhor compreender uma gestão com um ponto de vista sistémico, importa também entender os paradigmas mais tradicionais para denotar as diferenças. Ao invés de um pensamento sistémico, um pensamento mais reducionista, como o próprio nome indica, e de uma forma geral, tem uma perspetiva menos holística, uma perspetiva menos geral e não toma em atenção os aspetos constituintes da organização como as interações e as relações interpessoais (Vemuri & Bellinger, 2017).

Assim uma visão reducionista opõem-se em diversos pontos a uma visão sistemática. Pois numa visão reducionista, (i) as interações não são então tidas em conta e (ii) este tipo de gestão tende a tirar conclusões, aquando de um problema, através de relações de causa efeito contudo sem pensar nos relacionamentos interpessoais. (iii) Os resultados pretendidos por organizações com este tipo de visão mais reducionista são resultados rápidos, com soluções eficazes, sendo que (iv) acreditam que as intervenções sistémicas podem levar muito tempo para mostrar resultados e como tal ficam impacientes por alcançar resultados. O que acontece visto que neste tipo de gestão reducionista (v) as consequências são consideradas e pensadas a curto prazo. Além de que este tipo de gestão (vi) raramente presta atenção às prováveis consequências não intencionais das ações ou das decisões tomadas, o que está diretamente relacionada com a sua não atenção e tomada em consideração dos relacionamentos e das interações interpessoais (Vemuri & Bellinger, 2017).

Assim é possível compreender que a interligação entre uma perspetiva sistémica com o foco no comportamento humano, e uma perspetiva psicodinâmica com enfoque nas emoções e comportamentos psicológicos é essencial e auxilia então à explicação de muitos fatores organizacionais. Quando se promove um tipo de gestão focado no comportamento

humano, implica que os relacionamentos e as interações interpessoais são materiais e meios de análise muito importantes. Essa análise só pode ser feita através das emoções e estados psicológicos que influenciam os comportamentos. Portanto encontra-se tudo interligado, a forma de gestão com o foco nas pessoas e nas suas emoções, pois através das mesmas é não só possível analisar o presente como tentar encontrar as melhores soluções para que o futuro seja o mais bem sucedido possível (Kets de Vries et al., 2015).

Quanto mais se conhecem as pessoas integrantes da organização, mais se compreende a própria organização. Pois a organização é mais complexa do que apenas o que é visível e perceptível ao olhar, é importante conhecer a fundo a organização e os seus constituintes. Quando se mencionam os seus constituintes prende-se com o mencionado acima, existem diversos fatores que influenciam o percurso da organização e dos seus colaboradores. Um desses fatores que é de extrema importância, tem que ver com os fatores motivacionais dos colaboradores, por exemplo. A motivação influencia a vontade dos colaboradores em desempenhar o seu trabalho, influencia a sua vontade de se dedicar à organização, a sua vontade de permanência na mesma, o seu compromisso não só com a organização mas com o próprio trabalho que desempenha, entre outros. Todos estes elementos, logicamente, influenciam também os resultados da organização, que são colocados em risco, visto que são os colaboradores o centro e se estes não se encontram no seu melhor, a organização verá os seus resultados prejudicados (Kets de Vries et al., 2015).

Pode assim aferir-se que gerir sem uma base teórica sólida, em que não se tem a consciência da importância das pessoas, das suas emoções e das suas interações, e sem uma visão sistémica, que tem exatamente esse foco holístico no comportamento humano, pode levar a desacordos dentro do sistema de gestão. A organização deve ter a capacidade de se manter e de evoluir consoante as necessidades do ambiente externo e, simultaneamente, ter a capacidade de se adaptar ou de se readaptar de acordo com as mudanças no ambiente interno, sempre em mente com a capacidade inerente que tem de aprender, tendo a aprendizagem como também um dos objetivos. Para tal e visto que a eficiência de uma organização depende da capacidade do seu líder, ou dos seus líderes, devem ser estes a dar o exemplo de usar os diversos recursos internos disponíveis, sejam eles materiais, financeiros, humanos e informativos, para se adaptarem às tendências e

mudanças que ocorrem e explorarem as oportunidades apresentadas pelo ambiente externo (Cucui, 2015).

A abordagem sistêmica facilita esse processo de análise, mas também permite, graças à sua visão global, a descoberta de uma lógica para compreender como a organização se relaciona com o seu ambiente, pois são os colaboradores que fazem a organização, são as pessoas que criam o ambiente organizacional. Logo, compreender as suas relações faz com que se compreenda melhor a própria organização. Sendo que, e é importante mencionar, toda a organização possui a capacidade de se transformar, de se auto ajustar e de adquirir uma certa sinergia, logo está sempre apta a novas situações e a reinventar-se se isso for benéfico para si, para os seus colaboradores, de forma a melhor alcançar os objetivos a que se propõe (Cucui, 2015).

Portanto quanto maior o conhecimento holístico da organização, mais preparados estão os seus membros para qualquer situação que possa ocorrer na organização, daí a importância de reconhecer os aspetos integrantes da mesma. A melhor forma de conhecer algo é efetivamente conhecendo, o que é um processo exigente e que pede compreensão, disponibilidade, vontade, mas que no fim compensa na medida em que é positivo para a organização e, simultaneamente, para os seus colaboradores. Pois é através do conhecimento que se percebe as melhores soluções para a resolução de eventuais problemas e os próprios colaboradores, quanto melhor conhecerem a organização e melhor sentirem que a organização os conhece e os valoriza, mais facilmente conseguirão lidar com as variadas ocorrências do dia a dia (Hatch, Schultz, & Skov, 2015).

Assim há diversos elementos que são importantes de ter em conta, bem como a correta passagem das mensagens, a correta propagação da missão organizacional, a correta noção do que é a cultura organizacional, bem como a própria identidade organizacional (Hatch, Schultz, & Skov, 2015).

2. Comportamento Organizacional

É possível aferir, que dado que as pessoas devem ser o centro / foco das organizações atuais, gerir pessoas eficazmente e através das mesmas obter uma vantagem competitiva depende do conhecimento do domínio do comportamento organizacional. Pois o comportamento organizacional é efetivamente resultado de como os colaboradores sentem a organização, através de como lhe são transmitidos os valores, a cultura organizacional, assim como também muito dependente de como a liderança atua, como é previsível. Como tal, o comportamento organizacional é um campo de estudo amplo que pretende explicar o comportamento humano nas organizações (Wagner, 2017).

É um campo de estudo vasto na medida em que não só toma em atenção as atitudes observáveis, as que são visíveis no dia a dia dos colaboradores na organização, como também as emoções e estados de espírito internos dos mesmos que, naturalmente, têm consequências bastante evidentes nas suas ações. Importa também mencionar que não tem somente em conta os comportamentos individuais mas também os comportamentos em grupo. O que é de extrema relevância visto que os colaboradores funcionam em grupo e em equipa nas organizações. Deste modo, é a capacidade de em conjunto se chegar mais longe e de forma mais eficaz. O comportamento organizacional pode ser então dividido consoante a sua atuação. Na medida em que se a atuação é ao nível das pessoas, trata-se de um comportamento micro-organizacional, quando a atuação é ao nível dos grupos denomina-se como comportamento meso-organizacional e finalmente quando é ao nível das organizações, atribui-se o nome de comportamento macro-organizacional (Wagner, 2017).

Começando pelo comportamento micro-organizacional, este tem então como foco os indivíduos e os seus comportamentos mesmo enquanto indivíduos, sozinhos, fora da interação com os demais. Ainda que as organizações sejam feitas de equipas, são os indivíduos que fazem essas equipas, logo tal como do ponto de vista sistémico, é importante conhecer as partes que no seu conjunto constituem o todo. É assim uma área de estudo do comportamento organizacional que tenta responder a questões relacionadas com

as diferenças de capacidade entre os indivíduos e como isso pode afetar a produtividade dos colaboradores, ou tenta responder também a questões relativas à motivação dos colaboradores, bem como às questões referentes aos seus sentimentos e percepções quanto ao seu local de trabalho. E, em como isso pode afetar os seus comportamentos, que por sua vez afetam a organização, pois pode afetar a produtividade dos indivíduos, levando a alterações dos resultados organizacionais (Wagner, 2017).

Quanto ao comportamento meso-organizacional, ao ter como enfoque os grupos e as equipas, este torna-se uma ponte entre os outros dois tipos de comportamento organizacional, faz a ponte entre os indivíduos e a organização, que se encontram na constituição dos grupos. Na medida em que a organização é feita de indivíduos que nos seus variados conjuntos de equipas, formam e potenciam a organização. O comportamento meso-organizacional foca-se então em tentar responder a questões relativas à socialização entre os diversos colegas de equipa, tenta ser um auxílio de resposta a como os grupos podem aumentar o seu desempenho quando as interações dentro dos grupos e equipas são positivas, construtivas e complementares (Wagner, 2017).

Já o comportamento macro-organizacional preocupa-se então com a compreensão do comportamento organizacional das organizações como um todo de uma forma, como o próprio nome indica, mais macro, mais abrangente. Ao ser então um estudo do comportamento da organização no seu todo, envolve temas mais holísticos e que afetam toda a organização. Esses aspetos prendem-se com aspetos estruturais, as próprias relações institucionais, o poder, o conflito, a negociação, a competição e a própria eficácia da organização. As questões a que tenta responder são assim também elas mais vastas e mais abrangentes. O comportamento macro-organizacional toma então em atenção, por exemplo, qual a estrutura que deve adoptar a organização para melhor saber lidar com o ambiente ao seu redor, ou como devem ser solucionados os conflitos ou ocorrências que podem eventualmente surgir no dia a dia organizacional (Wagner, 2017).

Com a cada vez maior percepção da humanização das organizações, em que as organizações necessitam, cada vez mais de serem mais humanas, leva a que os estudos do comportamento humano na organização seja essencial. A evolução do estudo dos

indivíduos na organização e as conclusões a que se vão chegando através dos comportamentos gerados no seio organizacional, permite tirar insights relevantes. Como, por exemplo, que tem vindo a ser notória a compreensão de que a detenção de todo o poder por parte das chefias pode não ser o mais vantajoso. Na medida em que é importante que os colaboradores tenham também voz ativa e não se sintam somente guiados pelos membros da gestão de topo, sem que lhes seja conferida qualquer tipo de oportunidade de proatividade. Pois essa atribuição de ação permite não só responsabilizar os colaboradores, como também permite que estes sejam mais resilientes e mais adaptáveis, características essenciais aos atuais colaboradores. Pois, hoje em dia, os colaboradores têm de compreender que as suas capacidades técnicas já não são suficientes, os desafios atuais e a concorrência exigem mais (Chmielecki, 2015; Johnstone & Ackers, 2015; Wagner, 2017).

Ao longo do tempo são então feitos vários contributos para a compreensão da importância do comportamento organizacional e em como este pode auxiliar ao entendimento da maior ou menor produtividade da organização (Wagner, 2017).

Porém, de forma a que este conhecimento teórico seja aplicado à parte prática, à verdadeira vida organizacional, é importante que os colaboradores e principalmente os gestores de topo e a liderança, tenham em conta determinadas habilidades, que no fundo se prendem com um constante estado de alerta e atenção. Sempre que surge um problema na organização, é importante que o mesmo seja diagnosticado o mais brevemente possível, de forma a minimizar os potenciais danos para a organização, e que posteriormente se possa estabelecer uma ou mais soluções para resolver o mesmo. Depois das soluções encontradas e de se entender a sua adequação à resolução do problema, estas devem ser colocadas em prática, a sua ação deve ser iniciada e em seguida devem ser avaliados os seus resultados e em como foram, ou não, bem sucedidos na resolução dos seus problemas. De forma mais detalhada, é possível separar estas quatro fases, de forma a melhor compreender cada uma das mesmas, bem como a sua função e importância para que o comportamento organizacional seja tido em conta e esteja sempre ao melhor nível (Wagner, 2017).

Começando pelo diagnóstico é talvez a fase mais importante neste processo, na medida em que é o começo do mesmo, é através do diagnóstico que as outras fases são encadeadas.

Pois quando o diagnóstico não é bem identificado compromete todas as fases consequentes. Como tal, aqui denota-se a extrema importância de que os gestores de topo e a liderança estejam sempre atentos aos seus colaboradores, o referido estado de constante alerta e atenção. Este estado é relevante pois é através do mesmo que se consegue entender, de forma eficaz e o mais rápida possível, quando algo não está a ocorrer da forma mais correta ou da forma prevista pela organização e isso se torna um aspeto negativo ao funcionamento natural da mesma. O constante estado de alerta e atenção permite também o entendimento da importância da observação do ambiente, pois ao estarem atentos ao ambiente organizacional e não somente aos resultados, pode ser uma forma eficaz de identificar os problemas antes que esses se reflitam nos resultados. A descoberta do problema numa fase mais embrionária pode ser então um ótimo indicador de que não só a organização está atenta e toma em consideração os seus colaboradores, como é também um bom indicador de que como o problema não está num estado muito avançado tem maiores possibilidades de ser resolvido de forma mais simples, visto que ainda não está enraizado (Wagner, 2017).

Quanto à fase de encontrar soluções, é importante que sejam adequadas ao problema, sendo que o diagnóstico é bastante responsável por essa adequação. É muito importante também que se conheça bem a organização e os seus colaboradores, pois a adequação das soluções não é só relativamente ao problemas, mas também é dependente da organização em que vai ser colocada em prática. Assim as soluções possíveis são muitas vezes no plural, na medida em que para se resolver a maior parte dos problemas organizacionais, existem diversas formas possíveis, seja relativamente ao problema ou a qual organização se referem. O importante então é conhecer bem o problema, a organização e os indivíduos envolvidos, de forma a se conseguir encontrar as variadas formas possíveis de resolver a ocorrência e de maneira a que no fim se possa escolher a melhor alternativa. A melhor alternativa é aquela que não só resolve o problema como a que apresenta a melhor relação entre os efeitos benéficos para a organização e os potenciais efeitos negativos colaterais, na medida em que qualquer solução tem sempre consequências e nenhuma solução ou decisão é perfeita (Wagner, 2017).

Depois da solução a adoptar, de entre as várias possíveis, pode então passar-se à ação, passar-se à parte prática propriamente dita. Nesta fase, o importante é entender como é possível aplicar da melhor forma a solução escolhida, pois tal como é natural que existam diversas soluções para as ocorrências, uma solução também pode ter diversas aplicações. Assim volta a importância de se conhecer bem a organização bem como os indivíduos de forma a que a solução seja aplicada da melhor forma. A melhor aplicação prende-se com a concretização do seu objetivo, que consiga resolver o problema da forma mais eficaz possível e, preferencialmente, de forma definitiva. Pois uma boa solução não é suficiente, a sua correta aplicação é essencial, visto que facilmente uma boa solução pode torna-se nula se não for aplicada da forma mais benéfica em relação ao contexto e ambiente em que opera. A aplicação e a fase da ação é então uma parte prática mas que em nunca deve esquecer o tal constante estado de alerta, pois é importante monitorizar a ação e supervisionar, de forma a melhor compreender se são necessários ajustes ou se pode deixar-se acontecer como previsto (Wagner, 2017).

Por último, mas não menos importante, é a fase da avaliação que implica saber se as atividades tomadas têm o efeito pretendido, ou seja, se o problema ou a ocorrência ficaram resolvidos. A fase da avaliação depende então dos objetivos que se pretendiam alcançar, pois a relação será efetivamente entre o que se pretendia obter e o que se encontra depois da aplicação da solução escolhida. Além de que a medição do sucesso das atividades depende da forma como se pretende avaliar, bem como do que significa para cada organização o sucesso. A fase da avaliação não é mesmo menos importante que as demais na medida em que é essencial compreender se os problemas na organização ficam resolvidos pois isso trará consequências benéficas à organização (Wagner, 2017).

O conhecimento dos colaboradores, necessário e comum a todas as fases mencionadas é importante também na medida em que não se devem apenas conhecer os colaboradores para perceber melhor os seus comportamentos. E, posteriormente, isso torna-se benéfico pois é um meio mais fácil da organização conseguir encontrar soluções para resolver os eventuais problemas que possam surgir na organização e assim obter resultados mais positivos. Devem conhecer-se os colaboradores também para se conseguir apreciá-los mais, pois cada uma das suas características deve ser valorizada. A diversidade é cada vez

mais um aspeto recorrente das organizações de hoje. Com a constante globalização, não só os colaboradores têm características sempre diferentes dos demais, como vêm efetivamente de espaços geográficos diferentes, o que é uma mais valia pois podem trazer insights audazes e únicos. Hoje em dia deve ver-se então a diversidade como uma vantagem competitiva. O que pode ser comprovado, por exemplo, por estudos que mencionam que a diversidade racial no nível da organização tem um impacto positivo no desempenho financeiro, especialmente no sector económico (Wagner, 2017).

3. Identidade, Cultura e Imagem Organizacional

Vários são os elementos integrantes da organização, que no seu conjunto fazem de cada organização, o que a mesma é e representa. O conceito de organização já foi refletido e agora é importante descodificar outros elementos que fazem parte da mesma, como a identidade, a cultura e a imagem das organizações.

Começando pela identidade organizacional, a sua criação e manutenção pode não ser um processo fácil para as organizações (Albert & Whetten, 1985; Cheney & Christensen, 2001). E, muitas das vezes há elementos primordiais e relevantes que não são analisados, especialmente em estudos de investigação em marketing e comunicação pois parecem, à primeira vista, elementos que nada têm que ver com a comunicação, mas que na verdade são basilares à compreensão da identidade organizacional (Hatch, & Schultz, 1997; Hatch, Schultz, & Skov, 2015).

Castells (2009) menciona como vivemos numa sociedade em rede. Como tal é através da comunicação e pela tecnologia que as interações ocorrem, que os significados se criam e os relacionamentos se proporcionam, e as redes são esse mesmo conjunto de interações, é assim que se podem compreender as redes, através das interações (Johnston, & Taylor, 2018: 10). Atualmente, o mundo funciona cada vez mais nessa rede, na medida em que os colaboradores não são somente colaboradores, também exercem a sua função social e carregam consigo o seu conhecimento e percepção do negócio e da organização para fora dos limites da mesma, contribuindo para a exposição da organização para o mundo exterior

(Hatch, & Schultz, 1997; Hatch, & Schultz, 2002), funcionando como embaixadores da imagem, cultura e identidade da organização (Chmielecki, 2015).

Esta sociedade em rede leva a que a relação com os próprios *stakeholders* externos à organização, seja cada vez mais próxima e pessoal, contribuindo em muito a sua visão para as definições da própria organização (Hatch, & Schultz, 2002). Os limites desta relação são cada vez menores e os próprios *stakeholders* são convidados instintivamente a “pensar em si mesmos e comportar-se como membros da organização”, fazendo assim parte quase que integrante da mesma (Hatch, & Schultz, 2002: 990).

De facto o maior acesso externo ao que era apenas do domínio interno traz as suas consequências e, como é lógico, algumas dessas consequências são positivas e outras são negativas. Uma das consequências que pode ser vista de um ângulo positivo mas também negativo, é o facto de que quanto mais se conhece uma organização, quanto mais acesso às suas práticas, crenças e comportamentos, ou seja, à sua cultura, mais portas se abrem para o julgamento e o escrutínio da mesma. Pois na verdade é assim também fora do ambiente organizacional, na medida em que quanto maior o conhecimento, maior noção não só das suas forças como também das suas fraquezas, o que pode ser complicado pois na maior parte das situações, as fraquezas são uma parte que tende a querer manter-se escondida, de forma a não ser uma possibilidade de prova da debilidade da pessoa ou da própria organização (Hatch, & Schultz, 2002).

Esta consequência torna-se mais intensa para os gestores de topo, os líderes da organização, que representam simbolicamente a organização, e estão em constante interação com os membros internos e externos à organização. Ao serem os mesmos os exemplos da organização, transportam consigo a responsabilidade disso mesmo, de serem portadores do que pretendem que a sua organização represente. O que é comum é que por vezes, o comportamento dos líderes não se encontra de acordo com o padrão desejado e propagado pela organização, o que leva a que a organização tenha algum sentimento de descrédito. Na medida em que os seus representantes não exercem efetivamente esse trabalho, de uma boa representação. Pois tal como mencionado, esta situação é mais incidente nos líderes e gestores de topo pois são os mesmos o rosto da organização e,

consequentemente, de todos os colaboradores e do seu respetivo trabalho. Portanto é também importante para os colaboradores que os seus líderes os representem convenientemente e que o seu trabalho seja devidamente valorizado e apresentando exteriormente (Hatch, & Schultz, 1997: 363).

Hatch e Schultz (2002), a propósito de explicarem melhor estes elementos pertencentes à organização, propõem um modelo no qual mostram como a identidade corporativa é formada por duas grandes interações, entre a compreensão da cultura organizacional e a imagem externa percebida pelos *stakeholders*. Oferecendo assim a ideia clara de que a identidade é um processo relacional resultante de interações, relaciona-se com os colaboradores, com as suas percepções, com os restantes elementos constituintes da organização, que no seu conjunto formam a identidade da organização, que posteriormente deve ser propagada e compreendida por todos os colaboradores, sejam eles colaboradores ou gestores de topo, pertencentes a quadros de liderança (Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Dutton & Dukerich, 1991; Hatch, & Schultz, 2002).

No processo de pesquisa sobre a forma como o processo de formação e manutenção da identidade é um fenómeno coletivo e relacional, são encontrados vários autores que partilham e confirmam essa afirmação (e.g. Goffman, 1959; Tajfel & Turner, 1979; Tedeshi, 1981; Dutton & Dukerich, 1991; Brewer & Gardner, 1996), não se tratando assim de uma ideia nova. O que comprova também a sua veracidade, pois em diversos estudos se obtém a mesma conclusão, de que efetivamente a identidade não tem o seu processo de formação em isolamento dos restantes elementos. Antes pelo contrário, na medida em que se forma exatamente pelas suas relações, e em que quanto mais fortes são as suas relações, mais forte e representativa é a identidade criada.

Uma das grandes questões que se podem colocar relativamente a este tema prende-se com a constante procura da confirmação, por parte dos autores, de que a visão individual da identidade pode ser transposta e generalizada para uma visão organizacional e assim retirar as devidas conclusões. Porém trata-se de um processo que se observa mesmo fora das organizações, pois é através dos relacionamentos e do contacto com os demais que cada pessoa ao longo da vida vai entendendo o que é certo e o que é errado, para si, vai

definindo as suas crenças, vai esculpindo a sua personalidade, desenvolvendo umas características e inibindo outras, com as quais não se identifica. Logo quando se transpõe para um processo organizacional, estes fatores são também visíveis e são possíveis de uma adaptação (Hatch, & Schultz, 2002).

A proposta de Hatch e Schultz (1997, 2002) é a de explicar então a formação da identidade organizacional através da relação com a cultura e com a imagem, tendo como base o facto de se tratar efetivamente de um processo social e relacional, entre as visões e intervenientes externos e internos.

Em primeiro lugar, importa encontrar algum consenso nas variadas definições que podem ser encontradas acerca dos referidos três elementos centrais. Começando pela cultura organizacional, esta pode ser definida como a partilha de significados, crenças, que se expressam no comportamento, nas atitudes, nas tradições e em outros aspetos simbólicos da organização e dos seus respetivos membros como integrantes da mesma (e.g., Pondy et al., 1983; Smircich, 1983; Frost et al., 1985; Hatch, & Schultz, 1997; Hatch et al., 2015).

A identidade organizacional também assenta nos significados e crenças partilhadas contudo concentra-se mais no entendimento desses elementos e em como estes se refletem nos membros da organização (Albert & Whetten, 1985; Hatch, & Schultz, 1997; Whetten, 2006; Hatch et al., 2015). O que realmente torna a organização única é a sua essência, os seus princípios e as suas convicções (Fascioni, 2017). “A identidade é concebida holisticamente como a totalidade da personalidade unitária de um indivíduo que passa por mudanças ao longo do tempo através de experiências de conflito intercultural” (Kim, 2017: 4).

A identidade organizacional pode ser vista como o DNA da organização, o que a torna única e, como tal, diferente de todas as restantes organizações, é o caráter da organização, que tal como já mencionado, deve estar em consonância com a sua missão. Pois, na verdade, todos os elementos devem ser concordantes, de forma a que a organização seja coerente e credível, tanto a nível externo, para o mercado e os stakeholders, clientes e

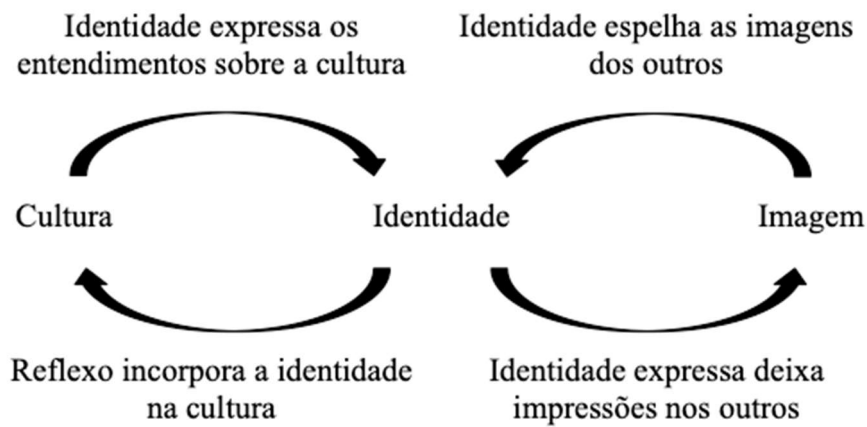
outros, como a nível interno, para os seus colaboradores e todos os membros integrantes da mesma (Fascioni, 2017).

Uma vez que a organização assume a sua identidade, é difícil de a alterar. Pode acontecer que a organização possa pretender assumir uma identidade diferente da sua, tentar transmitir algo diferente da sua essência, mas tal não é uma atitude duradoura. Assumir a verdadeira identidade é mais vantajoso, mais lucrativo e também mais simples e eficiente. Pois a identidade verdadeira é isso mesmo, a identidade que a organização tem para si de forma natural e genuína, e tudo o que é como tal, verdadeiro e genuíno, é mais simples de manter, não exige esforço no sentido de provar algo que não é real. Porém exige sempre esforço, nem que seja de manter e propagar a identidade, mesmo até para os novos colaboradores, o que acontece muito em organizações de maiores dimensões, pois o fluxo de colaboradores que entram e saem é bastante mais relevante. Porém mesmo os colaboradores que estão apenas na organização por um curto período de tempo, devem ter a noção correta do que é a organização onde exercem as suas funções, de forma a que mesmo no mundo exterior e nos seus posteriores cargos noutras organizações, a sua função de embaixador quase que perdura (Fascioni, 2017).

Quanto à imagem organizacional, esta é um elemento que pode ser vista como uma visão holística que os indivíduos externos à organização têm sobre a mesma, ou seja, é o que as audiências pensam sobre a organização. É um produto da relação entre a comunicação feita pela empresa, pelas suas práticas, no fundo como que se de um produto se tratasse, sendo basicamente como esse produto é visto pelos demais (Alvesson, 1990; Hatch, & Schultz, 1997).

Agora que as definições estão refletidas, é possível partir para a compreensão do modelo proposto por Hatch e Schultz (2002), intitulado de Modelo Dinâmico da Identidade Organizacional, representado na figura abaixo de forma simplificada.

Figura 1 – Modelo Dinâmico da Identidade Organizacional



Fonte: Hatch e Schultz (2002: 991)

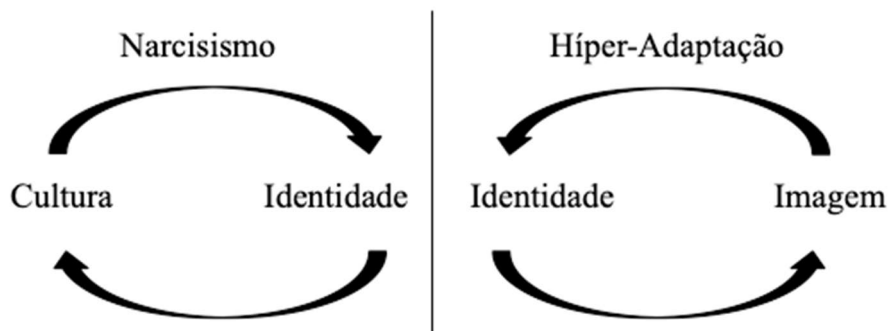
Este modelo demonstra a relação que a cultura e a imagem exercem sobre a identidade e podem ser vistas em separado, relativamente à visão externa e interna. O lado da cultura tem que ver com a dinâmica interna da organização, em que a identidade percebida é a expressão da compreensão da cultura organizacional e por sua vez, a identidade é refletida na cultura. Do lado externo, a identidade expressa pela organização ou pelos seus membros deixa impressões nos demais e, dessa mesma forma, a identidade espelha as imagens que os *stakeholders* externos, e não só, têm da organização (Hatch, & Schultz, 2002).

Pode assim sistematizar-se a importância das opiniões e reações dos outros na formação da identidade organizacional, o que é compreensível dado tratar-se de um processo relacional (Dutton & Dukerich, 1991). Porém não é somente um processo externo, as percepções dos outros estão sempre em constante relação com as percepções que os próprios membros da organização têm de si mesmos (Hatch, & Schultz, 2002). Pressupondo que a cultura, a identidade e a imagem devem estar em consonância, para que as manifestações das mesmas, seja pelo logótipo, pelas afirmações e posições da organização, até pelos seus próprios edifícios, ou por formas não oficiais de comunicação, que muitas das vezes são as mais poderosas, sejam concordantes entre si (Hatch, & Schultz, 1997; Hatch, & Schultz, 2002). A ideia da importância das comunicações não oficiais foi observada por Rindova e

Fombrun (1998) que mostram que a identidade muitas das vezes é demonstrada de forma não intencional, através do comportamento diário, gestos, atitudes, e ao tratar-se de algo instintivo e genuíno, tem um valor acrescentado.

Assim compreender a importância do entendimento dos processos pelos quais a identidade organizacional é formada pode levar a evitar situações que afetam a eficácia e confiança na organização. As situações que podem levar a tais contextos mais negativos têm que ver com um desequilíbrio entre a importância dada à cultura organizacional e a imagem dos *stakeholders*. Caso haja um balanço muito elevado para um dos lados da balança surgem consequências, seja sobre a forma de uma organização narcisista ou de uma organização com hiper-adaptação, representado na figura abaixo (Hatch, & Schultz, 2002).

Figura 2 – Modelo Dinâmico da Identidade Organizacional e potenciais disfunções



Fonte: Adaptado de Hatch e Schultz (2002: 1006)

Uma organização narcisista obtém-se quando a imagem externa é ignorada ou nem sequer é percebida como um elemento na formação da identidade corporativa. Ao tratar-se de um processo relacional, se excluirmos o feedback externo, não obtemos a validação ou confirmação do que a organização está a desenvolver internamente é compreendido pelos seus *stakeholders*. Esta não compreensão e foco numa comunicação unidirecional pode levar a consequências graves de falta de interesse por parte dos mesmos, nomeadamente, dado não se sentirem partes integrantes da organização (Hatch, & Schultz, 2002).

Já a hiper-adaptação prende-se com a importância dada exclusivamente à imagem, não conferindo relevância à formação de sentido e significado à organização, que se consegue através da possibilidade dada aos trabalhadores de pensar a organização, de refletir acerca da sua herança e dos seus valores enquanto organização e enquanto membros participantes e ativos da mesma. Quando a organização não apresenta uma específica cultura organizacional, a identidade ao ser formada apenas por elementos e percepções externas, torna-se frágil e facilmente questionada. Ou seja, não está cimentada por alicerces fortes para, por exemplo, atravessar situações mais complexas como um contexto de mudança, que são muito comuns atualmente nas organizações. Na medida em que os atuais desafios das organizações são cada vez mais exigentes e situações de mudança são não somente comuns como, em muitos casos, constantes (Hatch, & Schultz, 2002).

As atitudes negativas de um modo geral, sejam elas em contexto de comunicações ou relações verticais ou horizontais, devem ser sempre evitadas pelos membros da organização, especialmente pelos gestores de topo, que devem transpor o exemplo para a organização, pois são os grandes definidores da cultura vivida pela mesma. São os gestores de topo e os líderes que tomam a direção da organização sobre diversos alicerces e a identidade, a cultura, a imagem, são alguns desses alicerces, que devem ser bem compreendidos e valorizados pelos mesmos, de forma a que para estes líderes seja também mais simples de os transmitir, pois lhes fazem sentido de forma genuína (Hatch et al., 2015).

Ainda que sejam os gestores de topo a comunicar a identidade corporativa, são os membros da organização que a interpretam e a disseminam, através dos seus comportamentos, da forma como entendem e acreditam nos significados que lhes são transmitidos e também da influência exercida pelas opiniões e percepções externas. É como tal que a organização deve estar atenta aos colaboradores e às suas percepções, pois são de extrema relevância para a propagação do sucesso da organização (Hatch, & Schultz, 1997).

CAPÍTULO II – A importância estratégica da Comunicação Interna para a construção de um Ambiente Organizacional Positivo

1. A Comunicação Interna como Visão Estratégica nas Organizações

Ao falar de comunicação interna, interessa saber não só do que se trata, ou seja, de como se pode definir, mas também é necessário, para que a possamos entender, saber qual o contexto em que emerge. Assim dentro de cada organização, sente-se um ambiente interno, que envolve toda a organização, processos, cultura e subculturas, comportamento organizacional como a gestão e o estilo de liderança, as relações entre os empregados e a comunicação interna (Schein, 1984).

É no contexto vivido internamente na organização que a comunicação interna ocorre (Anderson & West, 1998; Smidts et al., 2001; Dackert et al., 2003; Chen and Lin, 2004). Fazendo com que, praticamente tudo o que ocorra internamente possa alterar a natureza ou a qualidade dos efeitos da comunicação interna, devido ao clima em que esta ocorre. Em que o clima tem que ver com o que é percebido pelos membros da organização (Litwin & Stringer, 1968).

No entanto, não é só o clima, o ambiente ou a cultura da organização que influencia a comunicação interna. O inverso também é verdade, a comunicação interna também modela esses campos, pois é uma das suas maiores forças de representação. É através da comunicação que a identidade é partilhada e projetada na organização (Gonçalves, 2005: 503).

Visto que numa organização há algo comum em todas as funções que é a comunicação, esta está sempre presente, seja qual for a área. Além disso, estudos mostram que, nomeadamente, numa posição de gestor, apenas 20% do seu tempo é gasto nas suas atividades diárias e o restante 80% é despendido em comunicação, portanto é necessário que faça uso constante de instrumentos de comunicação para criar sentido, compartilhar visão e construir objetivos comuns, de forma a funcionar como líder eficaz (Hargie & Tourish, 2009 in Bharadwaj, 2014: 189; Vallabhaneni, 2015: 175).

Existem diversas abordagens que merecem atenção, pois a comunicação interna também se vai modelando aos contextos em que ocorre e às necessidades da organização, porém existem sempre pontos comuns.

Um dos grandes desafios que as organizações enfrentam é a constante busca por novas formas de serem mais competitivas, alcançarem um maior crescimento e, conseqüentemente, tornarem-se mais lucrativas, especialmente quando o pretendem fazer utilizando apenas os seus próprios meios. Estudos afirmam que apenas 10% das empresas conseguem ser eficazes ao longo do tempo no aumento do seu valor (Rud, 2015: 44). A comunicação interna é um dos exemplos que mais tem sido tomado em conta no que toca ao seu potencial para servir como meio estratégico para atingir tais objetivos (Chmielecki, 2015: 25).

Como tal é possível começar por afirmar que a comunicação interna deve ser estratégica (Argenti, 2007 in Bharadwaj, 2014: 184). Pode ser considerada estratégica pois é a “comunicação formal e informal que ocorre internamente em todos os níveis de uma organização” (Kalla, 2005: 304), ou seja toda a “troca de informação e ideias dentro da organização” (Bovee & Thill, 2000: 7 in Bharadwaj, 2014: 183). Troca essa de informação que engloba a comunicação dos objetivos, uma das partes mais importantes numa organização, saber qual a visão, para onde se caminha, quais os objetivos a alcançar. Logo, tal como mencionam Welch and Jackson (2007: 183), a comunicação interna é “a gestão estratégica das interações e relações entre os *stakeholders* em todos os níveis dentro da organização”. A comunicação interna através da manutenção das relações estabelece a confiança, fornece informações oportunas e confiáveis e, assim, contribui para a motivação geral, particularmente, por exemplo, em tempos de maior agitação e mudança (Dolphin, 2005: 171).

Estas definições, não só mostram a dimensão estratégica como reforçam um outro ponto comum na literatura, que tem que ver com a cada vez maior ligação da comunicação aos *stakeholders*. Em primeiro lugar entende-se por *stakeholders* “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcançar dos objetivos organizacionais” (Freeman’s, 1984: 25 in Welch & Jackson, 2007: 183). Porém, como se fala de comunicação interna, a

relação estabelece-se entre a mesma e *stakeholders*, mas internos, associação que é relativamente recente. *Stakeholders* internos “devem ser vistos como o canal através do qual os gestores alcançam outras partes interessadas externas” (Freeman, 1984: 218 in Welch & Jackson, 2007: 183). Portanto todos os que trabalham na organização podem ser considerados *stakeholders* internos, desde chefes, a membros de equipa, passando por todos os departamentos, pois todos eles podem server de meio ou canal para transmissão. Assim, a dimensão relacional e de interação juntamente com a abordagem dos *stakeholders* é a mais encorajada pela literatura e pelos pensadores cada vez mais interessados neste tema (Welch & Jackson, 2007; Welch, 2012).

De forma agregadora pode considerar-se a comunicação interna como a espinha dorsal da organização, uma necessidade da mesma (Asif & Sargeant, 2000; Welch & Jackson, 2007; Grandys & Grandys, 2011). Pois é realmente um eixo central na eficácia da gestão, simultaneamente, de pessoas e objetivos. As organizações são cada vez mais humanas e é cada vez mais necessário entender os mecanismos com os quais se é mais eficaz de lidar com essas mesmas pessoas, com o capital humano da organização, pois as organizações são feitas de pessoas para pessoas (Gonçalves, 2005).

A maior vantagem competitiva da organização nos dias de hoje é o seu capital humano. São as pessoas a grande mais valia da organização, seja nos cargos de topo ou na base da organização, são sempre pessoas que ocupam esses lugares, é através das pessoas que se conseguem resultados, são elas o elemento diferenciador (Therkelsen & Fiebich, 2003: 120; Gonçalves, 2005: 510; Chmielecki, 2015).

Argenti (1996 in Chmielecki (2015:80) menciona como esse entendimento da importância conferida e merecida aos trabalhadores, influência a forma como a organização atua, pois se a organização pretende reter o capital humano “tem de pensar mais seriamente sobre como se comunica com os mesmos”. A relevância conferida ao meio exterior tem de estar em equilíbrio com a relevância consentida ao meio interno (Wright, 1995 in Dolphin, 2005). Os limites são cada vez mais ténues relativamente às suas implicações e à sua transversalidade, as interpretações de ambas as audiências se interligam e conectam-se.

A comunicação interna torna-se então um instrumento imprescindível de gestão cujo foco é a dimensão humana, na medida em que a comunicação é o agente dessa forma de gestão, mas também o seu reflexo (Gonçalves, 2005: 504).

A comunicação interna pode apresentar várias utilidades e como tal auxiliar à resposta de diversos objetivos. Uma das principais funções e objetivos que a comunicação interna deve ter é a partilha de informação e criação de significado para os colaboradores, em que para tal, é necessário que haja compreensão por parte dos mesmos da mensagem recebida, bem como do mensageiro responsável pela transmissão. Como tal, a informação partilhada deve não somente ser coerente e pertinente, mas também relevante para os seus receptores. Quanto mais explícita e adequada for a informação partilhada maior o conhecimento dos colaboradores acerca da organização e do seu posicionamento. A criação de significado, transparência e partilha na organização são práticas promotoras de um ambiente positivo e cooperativo na organização, onde devem predominar os sentimentos de entusiasmo, participação e motivação no comportamento dos colaboradores. O objetivo final, é que com estas melhorias provocadas pela correta manutenção da comunicação interna, uma ou mais áreas da organização possam apresentar melhorias, possibilitando assim observar como a comunicação interna pode ter impacto na produtividade e, conseqüentemente, no lucro da organização. (Spitzer & Swidler, 2003: 70 – 71).

Pois, no seguimento do que tem sido dito, nenhuma organização vive sem lucro ou sem resultados, por isso um dos papéis da comunicação interna tem de ter que ver com o aumento da produtividade. A comunicação interna tem também como papel o aumento do trabalho de equipa (Bharadwaj, 2014: 183), que se liga com o objetivo anterior, quando mais e com melhor qualidade for o trabalho de equipa, *a priori*, maiores e melhores serão conseqüentemente, os resultados da organização.

Há então uma cada vez maior percepção da relação positiva que pode surgir entre a comunicação interna e a eficácia da organização (Grunig, 1992; Clampitt & Downs, 1993; Welch & Jackson, 2007; Chmielecki, 2015). Denota-se que nos últimos anos, a maioria das organizações ou tem aumentado o orçamento consentido à comunicação interna, ou pelo menos mantido o mesmo (Communicators in Business, 2008 in Chmielecki, 2015).

Porém o papel da comunicação interna não esteve sempre tão claro, foi sofrendo mutações ao longo do tempo, a sua vertente estratégica não tinha o maior aproveitamento e as mudanças sentidas vieram afirmar esse potencial. Enquanto que há uns anos atrás a comunicação interna era vista essencialmente como uma forma de fornecer informação e um meio de controlo aos colaboradores, a evolução levou a que hoje, tal como mencionado anteriormente, não seja vista como uma forma de controlo, mas sim um meio estratégico de suporte aos colaboradores e aos desafios diários de qualquer organização. O foco está no bem-estar dos colaboradores para que o ambiente corporativo seja o mais convidativo a uma maior produtividade, estímulo e motivação (Smith, 2005; Keenan & Hazelton, 2006; Tench & Yeomans, 2006; Rud, 2015).

Além disso, a comunicação interna deve então também (i) contribuir para relações internas caracterizadas por compromisso dos trabalhadores; (ii) promover um sentido positivo de pertença nos empregados; (iii) desenvolver a sua consciência para mudanças no ambiente organizacional e (iv) desenvolver a sua compreensão sobre a necessidade da organização de evoluir os seus objetivos em resposta ou em antecipação às mudanças no ambiente organizacional promovendo a produtividade (Welch & Jackson, 2007: 188).

Os objetivos mencionados têm especial interesse numa das dimensões da comunicação interna, a CIC (comunicação interna corporativa), e mostram o seu potencial quando interligados. Para uma melhor compreensão dessa dimensão da comunicação interna, a CIC é comunicação entre gerentes estratégicos e *stakeholders* internos que visam promover o compromisso e o senso de pertencer à organização, desenvolver a conscientização sobre o seu ambiente em mudança e a compreensão de seus objetivos em evolução (Welch & Jackson, 2007; Welch, 2012).

Estes objetivos dependem da apropriação de mensagens e canais adequados, de forma a que os trabalhadores aceitem a comunicação interna e que esta se torne assim útil no cumprimento dos seus objetivos. Pois, caso os trabalhadores entendam que a comunicação interna está a ser conduzida de forma inadequada, isso pode resultar em danos nas relações internas (Welch, 2012: 246; Bharadwaj, 2014: 184). “Para serem eficazes os métodos de comunicação precisam de ser apropriados e aceites pelas partes internas interessadas”

(Welch, 2012: 248). Assim os objetivos e este mais recente foco da comunicação interna necessitam então de algumas condições para que possam efetivamente ser concretizados. Há condições que devem ser cumpridas para que a comunicação corporativa cumpra o papel desejado e, simultaneamente, o potencial que apresenta.

A compreensão dos erros mais facilmente cometidos nas organizações no que diz respeito à comunicação interna é essencial para a melhoria no futuro. Em primeiro lugar, não pode cumprir o seu papel estratégico se não for vista como tal, assim esta deve estar integrada no plano de gestão e investimento da organização, sendo tomada consciência do seu propósito nesse aspeto, de funcionar como um importante auxílio não só à compreensão da estratégia organizacional, como da forma de a poder concretizar. A tomada de consciência de que a comunicação é um ativo na gestão estratégica pressupõe que os profissionais da organização também tenham essa percepção. Como tal é necessário “saber ser” (Gonçalves, 2005: 510) na organização, é imprescindível que os colaboradores apresentem vontade de uma aprendizagem contínua, que se movimentem na organização de forma fluída, sejam adaptáveis, com uma capacidade de mudança e versatilidade, com um foco na busca de novas perspetivas, cenários alternativos, curiosos e criativos, aliando os valores do passado a um futuro competitivo (Gonçalves, 2005; Chmielecki, 2015).

Por vezes, a dificuldade de comunicação pode também ter que ver com situações mais técnicas, em que ela tem de ser adaptada para possibilitar a compreensão de todos, exercício que pode ser complicado e promover a não existência de comunicação, cujas consequências são penosas para a organização. É uma situação bastante casual, visto que “os profissionais técnicos tendem a estar orientados para tarefas e não para pessoas” (Rud, 2015: 48), mas é também por esse mesmo motivo que hoje em dia, as *soft skills* são tão valorizadas como as qualidades técnicas (Chmielecki, 2015: 36).

Em segundo lugar, para que a compreensão e apreensão de significado ocorram, a comunicação deve ser feita de forma cuidadosa, coerente, pertinente e relevante. A comunicação é simbólica, querendo isso dizer que pressupõe sempre interpretação. É um jogo entre as partes intervenientes ou afetadas pela comunicação, em que o conteúdo está em constante relação com quem entrega a mensagem. Isto implica a noção comunicacional

da liderança e a ligação da mesma com os produtores da comunicação interna, pois “é falso supor que, só pelo facto de que as pessoas sabem falar, também sabem comunicar” (Vallabhaneni, 2015: 177). Um outro aspeto que auxilia este processo é a valorização da comunicação “face a face” em detrimento da escolha pela comunicação escrita, como o e-mail, por exemplo, que é a forma de comunicação mais utilizada nas organizações e muitas vezes não é a mais adequada. A preferência por vezes de uma comunicação “face a face” pode ser vista como paradoxal na medida em que nos dias de hoje, ao estarmos na era das novas tecnologias, poderiam pensar-se essas novas tecnologias como forma de extinguir a comunicação verbal e pessoal. Mas, antes pelo contrário, veio conferir-lhe uma ainda maior relevância. É então importante escolher qual o canal mais pertinente para a transmissão da informação pretendida, bem como de quais são as respostas desejadas, a escolha do meio para comunicar é igualmente importante qual a mensagem a transmitir (Vallabhaneni, 2015).

A comunicação deve ter uma intenção, um público alvo e a ação comunicacional só está concluída aquando do momento da recepção da mesma por todos os membros integrados no público alvo ainda que, por vezes, possa não ser possível. Há que ao máximo tentar compreender quem possa não estar a par e não somente assumir que todos os receptores, receberam efetivamente a informação. Para que essa adequação seja conseguida da melhor forma, visto que são os trabalhadores que são os receptores da comunicação e, por sua vez, os responsáveis por colocar em prática os seus objetivos, o seu feedback quanto à eficácia da comunicação corporativa é essencial. Existem além do feedback formal, a comunicação informal na organização, entre colaboradores e gestores, pode ser também um tipo de mecanismo para obter informações quanto à eficácia e opiniões dos colaboradores quanto às ações comunicacionais. Porém há que ter em atenção que este tipo de comunicação que existe em todas as organizações, querendo dizer que se trata de uma situação natural num ambiente humano, pode também ter consequências negativas como a promoção de rumores. Como tal é importante ter consciência dessa possibilidade pois a comunicação entre grupos pode também afetar a dinâmica organizacional. Porém o importante é que a informação seja então partilhada, pois a sua partilha é um objetivo base da comunicação corporativa. Muitas vezes este fator influencia a eficácia da comunicação interna pela existência ou não de confiança, seja na organização ou em quem transmite a respetiva

informação, essencialmente se esta for feita por membros da gestão da organização (Daly, Teague, & Kitchen, 2003; Chmielecki, 2015; Rud, 2015; Vallabhaneni, 2015).

Outras condições têm que ver com a quantidade de informação, que muitas das vezes é insuficiente e faz com que a compreensão da informação seja impossível, provoca incerteza e como tal os objetivos não podem ser atingidos. Mas, noutras circunstâncias pode ser em demasia, parecendo a comunicação interna como poluente e não relevante, criando também frustração para além do desperdício de recursos, sejam eles tempo ou dinheiro. Ou também com a não valorização da comunicação, especialmente pela liderança, pois tal como mencionado anteriormente, a valorização da comunicação interna e a sua integração no plano de gestão e estratégia da organização são essenciais para que a mesma possa atingir o seu maior potencial. O tempo e os *timings* da comunicação também não podem ser negligenciados, pois uma informação partilhada no momento errado pode, por exemplo, resultar no efeito completamente contrário ao desejado. A correta utilização dos tempos comunicacionais é chave e pode ser uma grande ajuda em organizações muito interdependentes, proporcionando assim que o contacto com os demais seja a tempo das tomadas de decisão e a organização não seja prejudicada (Daly, Teague, & Kitchen, 2003; Chmielecki, 2015; Rud, 2015: 53; Vallabhaneni, 2015).

Esta estreita relação entre a comunicação interna e os colaboradores da organização tem que ver com o facto de que a comunicação corporativa existe para os colaboradores. Pois o capital humano é realmente o mais valioso da organização, não são somente colaboradores como embaixadores da própria organização no mundo exterior como são também os que disseminam a cultura e identidade corporativa que lhes é transmitida e percebida pelos mesmos (Therkelsen & Fiebich, 2003: 120; Gonçalves, 2005: 510; Chmielecki, 2015). Assim, e para que tal seja possível, os membros responsáveis pela comunicação interna têm de compreender as pessoas na organização (Gonçalves, 2005). Quando há compreensão da organização em que operam e se sentem pertencentes, parte integrante e ativa, acabando por levar a um benefício financeiro para a organização, que só é possível através de uma forte estratégia de comunicação interna (Rosenberg, 2018).

Mas não só a comunicação deve ser de qualidade para se gerar uma comunicação eficaz, as relações têm também de ser de qualidade. A comunicação é assim um processo relacional, sendo que as relações têm um papel preponderante na sua eficácia. A estratégia relacional “privilegia (...) o entendimento por oposição ao confronto, abrindo espaço favorável à comunicação nas organizações, parceira da gestão estratégica” (Gonçalves, 2005: 511 – 512). Logo, dentro da organização, uma comunicação interna que seja feita com base nos valores da organização auxilia a que os mesmos sejam cimentados tornando a cultura corporativa mais evidente e clara, e por sua vez, essa partilha de informação também leva a que as relações humanas sejam mais fortes e genuínas. O contrário também se observa, em que uma organização de mútuo respeito entre os seus colaboradores e gestores faz com que a comunicação interna também seja mais valorizada e tomada como relevante, os problemas que possam surgir são mais facilmente resolvidos quando existe respeito entre as partes. As relações humanas são mais fortes quanto mais forem os valores partilhados, portanto uma forte cultura e identidade organizacional, são também uma ajuda para tal situação (Rud, 2015).

Há fatores, como mencionado anteriormente, que retiram a eficácia à comunicação interna, mas também é relevante ter a noção de algumas práticas que não devem ser utilizadas em contexto organizacional, pois não permitem um ambiente organizacional adequado, logo a comunicação interna também não poderá atingir o seu potencial. Atitudes discriminatórias e negativas, nomeadamente, não devem ser exemplo, pois os colaboradores devem ter a possibilidade de agir na organização sem receios de sofrer qualquer tipo de julgamento pejorativo ou represália desadequada devido a exprimirem as suas opiniões (Vallabhaneni, 2015: 189). Quando tal receio se observa nos colaboradores, o receio de transmitir os seus pareceres, ou mesmo quando é observada uma diminuição do negócio, por exemplo, podem servir como indicadores de que a estratégia de comunicação interna aplicada pode não ser a mais vantajosa, tratando-se de fatores nos quais a comunicação interna pode intervir positivamente (Rosenberg, 2018).

Existem diversos exemplos que podem auxiliar ao incentivo da prática de uma comunicação interna mais eficaz, onde os objetivos são mais facilmente alcançados. Para promover o feedback por parte dos colaboradores, ou até mesmo dos respetivos líderes,

podem organizar-se pequenos *focus groups* internos para fomentar o debate e a discussão de opiniões. O que auxilia também a uma maior manutenção das relações, baseadas no diálogo, discussão de ideias e compreensão de que o outro pode ter sempre algo a ensinar (Rosenberg, 2018).

A escolha por formas de comunicação mais interativas, que potenciam uma maior participação, são boas para discussão de temas ou problemas que não sejam comuns à rotina. Pelo contrário, para situações mais rotineiras, meios de comunicação mais simples e tradicionais podem ser suficientes (Vallabhaneni, 2015: 176).

O conceito de empatia, ou seja, a compreensão do outro, é a capacidade de cada um se colocar no lugar do outro (Vallabhaneni, 2015: 180). A dimensão emocional é uma parte muito importante na manutenção de relações. Deve assim estar presente em todos mas também nas formas de comunicação, em que a compreensão, a autenticidade, a atenção são elementos importantes (Vallabhaneni, 2015: 181).

O diálogo é também uma forma particular de comunicação, requer pensamento, vontade de entender o outro, bem como noção de si mesmo, e não deixar que as suas próprias certezas o bloqueiem de ouvir novas possibilidades (Rud, 2015). Comunicação é mais que compreensão e partilha de informação, também implica trazer algo novo, seja conhecimento, um processo mais criativo ou um novo olhar pela interação que a comunicação fomenta (Gonçalves, 2005: 506). A arte de saber ouvir, a escuta ativa é essencial no processo de diálogo. Há que saber ouvir os demais, pois quem é um bom ouvinte, ainda que seja uma atitude passiva, têm uma maior influência nos outros, pois estes se sentem respeitados (Rud, 2015). É uma noção de extrema importância na comunicação interna e que tem ganho cada vez mais relevância pois, nomeadamente, os líderes têm cada vez mais a necessidade de ouvir os cargos inferiores, da mesma forma como os mesmos colaboradores ganham cada vez mais voz, o já mencionado feedback. Esta interação entre ambas as partes auxilia a que haja uma maior compreensão mas também promove uma maior conexão, logo uma cultura organizacional mais rica (Rud, 2015).

Ainda que como referido anteriormente, a ação comunicacional deve ter uma intenção, a comunicação pode por vezes não ser intencional, pois é impossível não comunicar. Tudo comunica, os silêncios, as atitudes, as não respostas, são sempre formas de comunicação. Logo, há que tomar atenção não só à comunicação intencional, mas também à importância do não verbal, por exemplo, como a linguagem corporal, que em muitas circunstâncias pode afetar positiva ou negativamente uma tentativa de ação comunicacional (Rud, 2015).

“Numa interação comunicacional, é o nosso não verbal que gere o comportamento do outro. É por isso que a consciência do efeito de nosso não verbal nos outros é tão importante.” (Robert Knowlton in Rud, 2015). Dados importantes remetem para esta tomada de consciência, visto que estudos mencionam que 55% da comunicação cara a cara é visual, 38% é para o tom ou para o *timing* e apenas 7% diz respeito às palavras em si (Rud, 2015: 49).

A comunicação não verbal assume uma série de funções que passam desde o suporte ao verbal, como podem também ser substitutas das próprias palavras. Há que ter atenção pois podem também servir exatamente para contradizer o verbal tornando-se assim um discurso ambíguo. A comunicação não verbal serve também para regular as interações mas assume um papel importante nessa regulação, no que diz respeito às emoções, pois auxilia à expressão das mesmas mas é também indicadora do estado das relações (Rud, 2015).

Um dos campos mais analisados no campo da comunicação não verbal é a linguagem corporal, apesar de existirem também estudos relativamente a ênfase, tom e ritmo do comunicador ou até ao espaço que o mesmo ocupa quando comunica. E que na maior parte das vezes oferece dados muito relevantes quanto ao conforto e à vontade do locutor. Porém a explicação para a importância da linguagem corporal prende-se nomeadamente com o facto de que dado que a maior parte da mesma é instintiva e, como tal, inconsciente, é tomada como “uma das formas mais genuínas de comunicação” (Rud, 2015: 51). A base dessa comunicação são os sentimentos, são eles que despontam as reações corporais que por sua vez dão indicativos muito interessantes quanto às emoções e estados de espírito, tanto dos comunicadores como dos respetivos receptores. Pequenos exemplos são ilustrativos de posições bastante simples, nas quais nos colocamos diariamente e que

podem ser bons indicadores comunicacionais. Uma postura mais direita transmite poder, confiança, controlo. Quando numa interação, duas pessoas assumem posições semelhantes, transmitem harmonia, compreensão e acordo entre ambas. Uma posição inclinada para a frente aquando da audição mostra não só interesse mas também pode demonstrar confiança. Enquanto que os braços cruzados transmitem uma ideia defensiva e mais fechada, as mãos abertas mostram uma postura mais aberta, disponível e sincera, e curiosamente uma das técnicas para chamar a atenção é através de uma comunicação em que as mãos servem como guias para os olhares dos receptores. Já um sorriso remete para um desejo de conexão, confiança, compaixão (Rud, 2015: 52).

Como tal “a ação comunicacional é um processo complexo e permanente” (Gonçalves, 2005: 504), quanto mais noção se tem acerca do mesmo e mais valor se atribui mais eficaz este se pode tornar e maior o auxílio que pode conferir à gestão organizacional. É um processo que deve respeitar o princípio da autenticidade pois deve ser sempre verdadeiro e genuíno, mas também o processo da adaptabilidade. Pois é necessário que seja versátil consoante a situação, seja pelo meio escolhido ou pelo *timing* em que é apresentado, por exemplo (Gonçalves, 2005: 508), bem como a comunicação interna não deve ser somente informativa, mas também inspiradora (Rosenberg, 2018).

A comunicação interna é então fundamental para o sucesso da organização (Goodman, 2006; Vercic et al., 2012; Welch, 2012; Hume & Leonard, 2013; Borcaa & Baesu, 2014) pois possibilita a sociabilização dos seus constituintes, na medida em que há estudos que defendem que as capacidades das organizações estão diretamente relacionadas com a sua natureza como organizações sociais (Kogut & Zander, 1992, 1996). Assim é imprescindível que a gestão veja a comunicação como estratégica para o sucesso (Yates, 2006; Hume & Leonard, 2013; Borcaa & Baesu, 2014).

A comunicação interna deve então criar um ambiente de respeito entre os colaboradores e a liderança (Argenti, 2003), através de troca e partilha de informação para que se possam construir relações positivas, de confiança, abertas e transparentes, que fomentam a compreensão de todas as partes envolvidas (Bovee & Thill, 2000; Vercic et al., 2012; Welch, 2012; Jacobs, Yu & Chavez, 2016). A informação partilhada tem essencialmente

que ver com a partilha das metas e objetivos da organização, para que todos possam compreender o caminho a tomar e as competências necessárias para tal (Borcaa & Baesu, 2014).

Os colaboradores não são somente receptores da comunicação, mas são também agentes da mesma (Frandsen & Johansen, 2011; Kim & Rhee, 2011; Durmusoglu et al., 2014). As ações de feedback *bottom up* e *bottom down* são cada vez mais importantes, para que a organização esteja coesa, e os colaboradores possam ter uma tomada de decisão mais consciente (Mazzei, 2014), levando a que os resultados da organização melhorem e a uma maior participação que, por sua vez, fomenta o compromisso e conseqüentemente a satisfação (Byrne & LeMay, 2006; Borcaa & Baesu, 2014). Como tal, é possível classificar a comunicação interna como um fator estratégico e motivacional para o envolvimento e para a satisfação organizacional (Vercic et al., 2012).

2. Influência da Qualidade do Clima Organizacional nas Organizações

Os estudos de Hawthorne são determinantes para se examinar o comportamento humano no trabalho (Wagner, 2017). O professor Elton Mayo foi responsável pela experiência de Hawthorne realizada durante o ano de 1927 a 1933. Tratou-se de um estudo comparativo entre dois grupos operários de uma fábrica na localidade de Hawthorne da Western Electric Company em Chicago (Franke, & Kaul, 1978). Os grupos foram submetidos a condições distintas e a primeira variável a ser estudada foi a luminosidade, ou seja, as condições de iluminação, e como é que a mesma poderia afetar o rendimento dos trabalhadores. No entanto, não foi descoberta qualquer ligação. Porém foi detetada outra variável através da qual se conseguiram tirar outras conclusões, o fator psicológico. Observou-se então que os trabalhadores da fábrica não só tinham um maior rendimento quando trabalhavam em grupos, como também, a produtividade aumentava quando os colaboradores trabalhavam em boas condições psicológicas. Concluindo assim que os colaboradores do grupo em que as condições eram mais agradáveis, cujo respeito e o bem estar serviam como base, apresentaram um melhor desempenho que o grupo em que o

tratamento era mais rígido, levando assim a diferenças de produtividade. A experiência relaciona então positivamente as boas condições psicológicas dos trabalhadores com a sua produtividade, bem como demonstra também a importância do trabalho em grupo (Nogueira, 2007: 133).

Ainda que o efeito Hawthorne não funcione em todos os casos, a experiência serve como base aos estudos posteriores relativos às relações humanas, liderança, gestão organizacional, entre outros. Sendo um dos estudos mais discutidos e estudados no campo da gestão e administração (Sonnenfeld, 1985; Wren, 2005; Muldoon, 2017; Mannevu, 2018: 1). Foi com a Experiência de Hawthorne que surgiu a Escola das Relações Humanas onde, como o próprio nome indica, as relações humanas começaram a ganhar importância, teve-se a percepção de que não são somente as motivações económicas que potenciam o rendimento dos colaboradores. (Franke, & Kaul, 1978: 623).

Críticas são feitas aos estudos, como é natural, e uma delas tem que ver que o professor Mayo, responsável pelos estudos, não ter observado os colaboradores fora do seu local do trabalho, não conseguindo ter assim uma visão completa e ampla das percepções dos mesmos quanto à sua vida na esfera pessoal (Burgess, 1945). Mas algo que é indiscutível é o facto de Hawthorne ter colocado em debate a importância das relações humanas, que hoje em dia são essenciais para a compreensão das organizações a todos os níveis (O'Connor, 1999; Muldoon, 2017). A experiência de Hawthorne provou então que as condições laborais no ambiente de trabalho afetam a produtividade dos colaboradores, o que foi determinante para os estudos futuros (Christiansen & Gasparin, 2017: 31).

A teoria comportamental surge assim como consequência das condições de trabalho adversas existentes que motivaram que algumas organizações se preocupassem em encontrar formas de encontrar melhorias para essas mesmas condições (Dias et al., 2018: 66). A experiência de Hawthorne e as seguintes permitiram perceber então que a produtividade depende também de fatores psicológicos, e não, somente de métodos de trabalho, o fator psicológico influencia o ambiente vivido na organização, afeta o sentido de grupo e, consequentemente influencia também os resultados corporativos (Dias et al., 2018).

A noção da importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) começou então por surgir no final da década de 60 do século XX, em que começam a aparecer práticas que melhoram o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, do meio laboral. Nasceram assim oito condições para uma boa qualidade de vida no trabalho que têm a ver com um ambiente de trabalho seguro e saudável; a preocupação com o desenvolvimento das capacidades humanas dos colaboradores; noção e possibilidade de crescimento; integração social; direitos dos colaboradores; e que os mesmos se sintam representados; que o trabalho realizado seja relevante; e que haja equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Walton, 1974). Recentemente entende-se também a importância da flexibilidade e da proatividade (Grote & Guest, 2017).

O ambiente vivido na organização e a qualidade do mesmo tem então influência na motivação, satisfação e comportamentos dos colaboradores (Tachizawa, Ferreira & Fortuna, 2006; Ceribeli & Lima, 2018). A percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional é a junção das suas interações pessoais com as experiências e interações vividas na organização (Menezes & Gomes, 2010; Ceribeli & Lima, 2018), existindo diversas situações que podem influenciar o clima vivido na organização, como o clima organizacional a liderança, o relacionamento interpessoal, as recompensas, entre outras (Bowditch & Buono, 1992; Menezes & Gomes, 2010). Aspetos esses que nunca devem ser negligenciados aquando da gestão de pessoas (Ceribeli & Lima, 2018: 190).

O clima organizacional pode ser definido como um conjunto de atributos percebidos, de forma direta ou indireta, pelos indivíduos que partilham o mesmo ambiente laboral, e essas percepções podem influenciar os comportamentos dos indivíduos em relação à organização (Litwin & Stringer, 1968). É como que uma atmosfera psicológica diferenciadora que, não só caracteriza como diferencia cada organização, é a qualidade do ambiente de trabalho que é entendida pelos colaboradores e que influencia suas atitudes, emoções e comportamentos (Ekvall, 1996; Fleury & Sampaio, 2002).

É tido em conta como um dos mais importantes elementos para manter os colaboradores alinhados com os objetivos da organização (Ceribeli & Lima, 2018) pois é o reflexo do sentido de grupo de uma organização (Maximiano, 2000). Conecta-se a sua importância às

experiências de Hawthorne, pois nas mesmas as conclusões tiveram que ver com aumentos de produtividade resultantes de incentivos psicossociais associados a um bom tratamento dos colaboradores (Franke & Kaul, 1978).

Importa mencionar que clima e cultura organizacional são conceitos distintos, pois enquanto o clima organizacional diz mais respeito às percepções dos colaboradores quanto ao ambiente vivido na organização, a cultura diz mais respeito aos valores, crenças e até mesmo rituais da organização. Por esta diferenciação de conceitos também é perceptível que a cultura organizacional está mais enraizada e mais intrínseca nos comportamentos, logo é mais difícil de ser alterada, contrariamente ao clima organizacional que pode ser facilmente alterado, por exemplo, com o sucedimento de alguma atitude mais negativa (Lima & Albano, 2002; Ceribeli & Lima, 2018). O clima organizacional tem então uma grande influência na comunicação da organização e vice-versa, estão assim intimamente ligados (Rahimic, 2013; Ceribeli & Lima, 2018).

Os primeiros modelos acerca do clima organizacional começaram a surgir na década de 60 do século XX (Litwin & Stringer, 1968; Kolb et al., 1978; Sbragia, 1983) e ao longo do tempo vão surgindo novas atualizações (Kozlowski & Doherty, 1989; Bizarria et al., 2016; Araújo et al., 2017) de conceitos que influenciam e fazem parte da dimensão do clima organizacional (Ceribeli, & Lima, 2018). Uma escala que auxilia à medição do clima organizacional é a OCM (Organization Climate Measure) de Patterson et al. (2005) que engloba variáveis como (i) bem-estar dos funcionários, (ii) autonomia dada às pessoas no âmbito de suas funções, (iii) integração e cooperação entre os departamentos, (iv) suporte dos líderes aos subordinados, (v) treinamento e desenvolvimento dos funcionários, (vi) inovação e flexibilidade, (vii) o foco no ambiente externo, (viii) capacidade de responder às necessidades dos clientes, e (ix) reflexibilidade, que se refere a quanto as organizações estão dispostas a se adaptarem mediante estímulos externos (Araújo et al., 2017; Ceribeli & Lima, 2018).

Ao longo do tempo foi-se então entendendo, cada vez mais, a importância dos colaboradores e de que são as pessoas o centro das organizações, pois na maior parte das vezes é através de atitudes e comportamentos que se conseguem melhores resultados

(Chmielecki, 2015; Kets de Vries et al., 2015; Guest, 2017) são um dos mais importantes agentes da mesma. Atualmente, os colaboradores são considerados como uma vantagem competitiva para o sucesso das organizações (Therkelsen & Fiebich, 2003: 120; Gonçalves, 2005: 510; Abu-Shamaa et al., 2015; Chmielecki, 2015).

O estudo do indivíduo dentro do contexto organizacional e a forma como o mesmo se relaciona com os demais e com a organização é cada vez mais relevante (Dias et al., 2018). O desempenho das organizações está diretamente ligado ao comportamento dos seus colaboradores, como tal a gestão procurada tem cada vez mais como base o equilíbrio entre o sucesso e objetivos dos colaboradores e o sucesso e objetivos das próprias organizações (Dias et al., 2018: 65). É crucial que as necessidades e expectativas dos colaboradores sejam tidas em conta na organização (Sharma et al., 2016).

Os fenómenos de grupo nas organizações são assim cada vez mais relevantes de ter em conta, como a lealdade ao grupo que pode surgir na organização. Na medida em que é um sistema social que é formado pelos grupos e influencia os comportamentos e resultados do indivíduo, chegando até à situação em que o colaborador é mais leal ao grupo a que pertence do que à própria administração (Dias et al., 2018: 66). Como tal, é cada vez mais eminente a necessidade da organização de ter sempre em conta os indivíduos como seres únicos, mas perceber que o seu desempenho individual também depende do tal sistema social, da pertença ao grupo, portanto deve promover o fortalecimento de relações e entender o comportamento dos grupos, que apresentam melhores resultados se estiverem coesos e dispostos a um esforço coletivo (Welch, 2007; Dias et al., 2018: 67).

É do conhecimento de diversos autores e teorias que uma boa relação entre a organização e os seus colaboradores traz vantagens em vários aspetos, funcionando como que uma relação em cadeia. Quanto mais motivados os colaboradores estiverem em relação ao ambiente de trabalho mais facilmente estão aptos e disponíveis para trabalhar em equipa e promover boas relações. Dessa forma, o desempenho não só individual, mas também e especialmente coletivo será melhor levando a melhores resultados, os melhores resultados (Dias et al., 2018).

3. Positividade, Felicidade, Bem-Estar e Motivação nas Organizações

Uma das formas que se entende pela literatura e por diversos estudos é que a positividade é uma boa forma de alcançar os objetivos de uma organização de sucesso e assim fomentar a produtividade. Pois promove uma série de sentimentos, sensações, percepções, que levam a uma mais fácil concretização dos objetivos. O que fazem estes estudos positivos é integrar nas organizações um ponto de vista positivo, uma gestão positiva, na medida em que não se focam tanto no que está mal, mas sim no que está bem e que pode ainda ser melhorado (Cunha et al., 2005: 111). Ao longo do tempo, investigadores têm vindo a concluir que estudar pessoas ‘trata-se de identificar e nutrir as suas qualidades mais fortes, o que possuem e no que são melhores, e ajudá-las a encontrar nichos em que possam viver melhor essas forças’ (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000: 6; Luthans, 2002: 696).

Esta corrente é ainda um pouco arriscada, na medida em que apesar de haver muita demonstração de interesse pela mesma, a verdade é que os gestores têm estado mais preocupados, ao longo de praticamente todo o tempo, com o que está mal nas organizações, do que com o que está a correr efetivamente bem. “Em equipa que ganha não se mexe” não deve ser tomado como linear, mas sim entender que os pontos positivos podem deixar ainda caminho aberto para melhoria, aperfeiçoamento ou até desenvolvimento. Além de que, tal como mencionado anteriormente, vivemos numa época de extrema competitividade, em que parece perda de tempo estar a falar de futilidades como o ver do lado positivo, quando o que se quer são resultados e lucro. Porém “44 por cento dos trabalhadores portugueses qualificados dizem-se insatisfeitos com o presente empregador ou com a gestão da empresa” (Cunha et al., 2005: 111). O que leva a querer que há trabalho para ser feito no sentido de melhorar estes níveis, que consequentemente irão levar a uma maior produtividade.

Nos dias de hoje é cada vez mais impreterível o tomar a atitude de quebrar as regras e desafiar as suposições tradicionais e os paradigmas existentes (Luthans & Youssef, 2007). Com a globalização, há um fluxo cada vez maior de informação, os colaboradores têm cada vez mais expectativas quanto aos ambientes laborais e até mesmo quanto ao trabalho realizado. Mas, o reverso também acontece, as organizações também têm cada vez mais

desafios e, por isso, também esperam cada vez mais dos seus colaboradores. Se ambos funcionarem em conjunto a lei do retorno entre ambos funciona, na medida em que os objetivos se fundem e os resultados são alcançados (Dias et al., 2018). Na época competitiva em que vivemos, uma performance mediana raramente é suficiente (Luthans & Youssef, 2007: 333). Os objetivos de hoje, em organizações cada vez mais humanas, prendem-se com o bom recrutamento e com a elevação à excelência dessas pessoas que se consideram normais. Hoje em dia, as organizações procuram não só funcionários mais proactivos mas também com maior adaptabilidade e maior capacidade de responsabilização e tomada de decisões, com comportamentos de comprometimento para com as organizações (Gonçalves, 2005; Chmielecki, 2015; Dias et al., 2018).

Por sua vez, os colaboradores têm a tendência de estarem mais alinhados com a organização, mais dedicados a atingir os resultados pretendidos ou até esforçar-se para atingir mais ainda do que o expectável quando sentem na organização uma vontade de que os mesmos se sintam felizes. Ou seja, um interesse genuíno pelo seu bem-estar e pela procura de se manter sempre na organização um clima positivo, baseado em valores justos, iguais e de confiança (Schneider et al., 2013; Ceribeli & Lima, 2018).

No campo da psicologia organizacional, o bem-estar dos colaboradores é um dos temas mais discutidos, bem como indicadores como a sua satisfação no ambiente laboral, o seu *engagement* e a sua relação com o desempenho (Bakker, 2015: 839; Sharma et al., 2016). Ao longo do tempo deram-se provas de uma ligação positiva entre o bem-estar no ambiente organizacional e o desempenho dos colaboradores (Bakker, 2015: 842). A gestão de pessoas tem benefícios tanto a nível individual como a nível global, em toda a organização. Hoje em dia, a abordagem deve ser alternativa ao que eram os velhos hábitos. Deve priorizar-se as práticas organizacionais que promovem o bem-estar dos colaboradores, pois poderá também levar a melhorias no seu desempenho (Beer et al., 2015; Guest, 2017; Kets de Vries, 2017, 2018).

O bem-estar pode ser então definido como "um estado de completo bem-estar físico, mental e social, não meramente a ausência de doença ou enfermidade" (WHO, 1946), que pode ser associado ao contexto organizacional, em que é tudo isso associado ao bem-estar

na organização e com o trabalho realizado (Guest, 2017). O bem-estar dos colaboradores era definido como um conjunto holístico de componentes físicos e psicológicos (Danna & Griffin, 1999), porém hoje entende-se que o bem-estar engloba também aspectos espirituais e emocionais (Mirabito & Berry, 2015). O bem-estar tem uma relação direta com a felicidade e com a satisfação, pois é um estado onde predominam as emoções positivas (Sharma et al., 2016).

O bem-estar organizacional, bem como o individual, pode ser afetado por uma falta de otimismo em relação ao futuro (Guest, 2017), que é especialmente sentida nos *millennials*. É uma geração que, por vezes, apresenta uma visão menos otimista do futuro e que leva a que se possa refletir em dificuldades em perspetivar a carreira, insegurança no trabalho e até mesmo uma insegurança financeira quanto à possibilidade a longo prazo de conseguir ter um bom período de reforma (Elliott, 2016).

O bem-estar percebido pelos colaboradores torna-se um reflexo físico e psicológico nos mesmos, bem como na sua disponibilidade em estabelecer relações positivas na organização (Guest, 2017). Para entender quão adequada é a personalidade de um colaborador para que se consiga aliar positivamente o seu bem-estar ao seu desempenho pode utilizar-se o modelo dos cinco fatores de personalidade, a saber: i) Abertura; ii) Consciência; iii) Extroversão; iv) Amabilidade; e v) Estabilidade Emocional (Costa & McCrae, 1989). Quanto maior a pontuação em todos estes fatores, mais adequada é a personalidade do colaborador (Steel et al., 2008). Por exemplo, um colaborador mais extrovertido tem provavelmente uma maior facilidade em relacionar-se com os seus colegas e até mesmo pedir-lhes ajuda, aumentando por si só os seus recursos e diminuindo as suas necessidades, como a quantidade de trabalho (Bakker, 2015).

O fator motivacional é também um dos elementos importantes para a teoria comportamental mencionada. É muito através dele que se explica a variação de comportamentos das pessoas nas organizações. A motivação pode ser pensada como o motor para o despertar de interesses, desencadeando comportamentos conscientes advindos da mesma, determinando a conduta comportamental. Mas esta é específica, querendo dizer que por vezes não há disposição nem vontade para determinadas tarefas mas, existe para

outras, a motivação condiciona a vontade de fazer esforços perante as mais variadas situações (Chiavenato, 2010; Maximiano, 2012; Dias et al., 2018).

Se a motivação é um fator crucial para o bom desempenho dos colaboradores, é essencial compreender o que motiva as pessoas e, nesse sentido, os colaboradores, de forma a que o desempenho dos mesmos esteja sempre ao mais alto nível (Maximiano, 2012). Quanto maior a motivação dos colaboradores, mais estes estão disponíveis, também por terem mais energia, em colaborar com a organização, mas também em estarem mais envolvidos na cidadania organizacional (Ryan & Deci, 2000; Wright, 2003; Subramani et al., 2015).

Assim, a motivação dos colaboradores tem ligação direta com o quão os mesmos se sentem envolvidos e são leais à organização. Hoje em dia, com os desafios constantes e em permanente mudança, o compromisso para com a organização e a motivação dos colaboradores têm cada vez mais importância pois afetam dois aspetos determinantes que tem que ver com a satisfação no trabalho e o próprio *engagement* que em muito afetam o desempenho dos colaboradores (Abu-Shamaa et al., 2015: 7; Ajibade & Ayinla, 2014; Deepa et al., 2014).

Engagement

Para se manterem competitivas, as organizações necessitam de estar sempre no seu melhor, necessitam de ser proactivas. O que somente se consegue através dos seus colaboradores, que são tão mais proactivos, interessados, criativos e produtivos na organização, quanto mais *engagement* tiverem para com o trabalho, quanto mais envolvidos estiverem para com a organização (Bakker & Demerouti, 2014; Abu-Shamaa et al., 2015). *Engagement* é uma possibilidade de comunicação que somente acontece com os humanos, auxilia à tomada de decisões, promove a partilha de valores e fomenta a cultura organizacional, o ambiente organizacional melhora e a produtividade da organização também é afetada positivamente (Johnston & Taylor, 2018; Taylor & Kent, 2014).

A importância do *engagement* está então comprovado pelos resultados positivos que dele advêm, como o maior envolvimento dos colaboradores, o seu maior compromisso para

com a organização, a sua satisfação com o trabalho e com o ambiente laboral, culminando também com a vontade dos colaboradores de permanecerem na organização (May et al., 2004; Abraham, 2012; Dhammika et al., 2012; Viljevac et al., 2012; Deepa et al., 2014; Abu-Shamaa et al., 2015).

Quanto aos fatores que influenciam o *engagement* organizacional, a parte psicológica e emocional não pode ser negligenciada, pois é a base para a compreensão do mesmo (May et al., 2004; Deepa et al., 2014; Abu-Shamaa et al., 2015). O *engagement* prende-se com o envolvimento para com a organização no sentido de se procurar sempre o melhor para a mesma, em que os esforços que possam ser necessários sejam naturais para os colaboradores. Mais precisamente, desde que de forma equilibrada haja disponibilidade para a organização, o trabalho efetuado pelos colaboradores tenha significado, bem como estes também encontrem significado na organização e se revejam nos seus valores. E ainda, que exista segurança no ambiente organizacional e sentimento de pertença o que leva os colaboradores e à organização que estejam emocionalmente conectados (Khan, 1990; Robinson et al., 2004; Olivier & Rothmann, 2007; Cohen, 2014; Deepa et al., 2014; Matthews et al., 2014; Abu-Shamaa et al., 2015). Jiang e Men (2017) acrescentam a comunicação interna transparente e o enriquecimento ambiente laboral dos colaboradores como determinantes para os resultados positivos do *engagement* dos colaboradores, ao nível individual, como organizacional (Saks, 2006). O que nos induz à evidente relação positiva entre o sucesso organizacional e o *engagement* dos colaboradores face à organização que representam (Robinson et al., 2004).

É, no entanto, mais usual encontrar colaboradores mais jovens com níveis de *engagement* superiores (Robinson et al., 2004), bem como que colaboradores de organizações de menores dimensões estejam mais envolvidos que membros de organizações maiores, ou que os membros da liderança estejam mais envolvidos que os colaboradores que não estão em cargos de gestão (Men, 2011).

A Teoria Job Demands – Resources (JD-R) é uma explicação também para o *engagement* dos colaboradores (Demerouti & Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2014; Bakker, 2015; Jiang & Men, 2017). Na medida em que o ambiente de trabalho pode ser caracterizado

segundo duas categorias: as necessidades e os recursos de trabalho. As necessidades têm a ver com a carga de trabalho, a dificuldade das tarefas executadas ou propostas a executar, a burocracia, entre outras, podendo então estas necessidades ser desafiadores ou inibidoras. Quanto aos recursos têm a capacidade de conferir motivação, auxiliando à concretização de objetivos, são eles então, por exemplo, a autonomia, o feedback, a possibilidade de crescimento e desenvolvimento (Demerouti et al., 2001; LePine et al., 2005).

Segundo a teoria JD-R, os recursos têm uma maior probabilidade de aumentar o *engagement* dos colaboradores, assim como o seu desempenho. Porém, quando há recursos suficientes disponíveis, as necessidades também podem ter esse poder (Bakker, 2015). O envolvimento dos colaboradores também é influenciado positivamente quando existem os recursos necessários à realização do trabalho (Attridge, 2009), bem como existem também preocupação pela saúde e bem-estar dos colaboradores (Robinson et al., 2004). Assim quanto maior o *engagement* vivido pelos colaboradores, mais felizes os mesmos se sentem na organização e mais facilmente conseguem satisfazer as suas necessidades, torna-se um processo natural (Bakker, 2015).

Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho tem que ver com o quão contentes os colaboradores se sentem em relação ao seu trabalho, existindo fatores que podem influenciar esse contentamento, como saberem que têm ao seu dispor os recursos necessários, os seus superiores acompanham o seu trabalho, há um bom relacionamento entre os colegas, entre outros (Abraham, 2012; Papoutsis et al., 2014; Abu-Shamaa et al., 2015). A satisfação antecede a capacidade de compromisso para com a organização (Leite et al., 2014) e é tanto maior quanto mais os colaboradores sentem que a organização se preocupa com as suas necessidades (Abraham, 2012; Papoutsis et al., 2014).

Quanto mais equilibrados psicologicamente estão os colaboradores, mais disponíveis estão para a organização, para receberem o que esta tem para lhes dar e assim sentirem-se mais satisfeitos no ambiente laboral (Abu-Shamaa, Al-Rabayah, & Khasawneh, 2015) levando

consequentemente, a que a sua satisfação laboral tenha um impacto na sua produtividade (Bockerman & Ilmakunnas, 2012).

A satisfação laboral pode estender-se à satisfação da vida pessoal dos colaboradores (Haar, 2013). Quando tal acontece de forma positiva, os colaboradores tornam-se mais atentos, mais dedicados ao trabalho, mais participativos e assim mais envolvidos na organização, tal como defende a teoria das trocas sociais (Saks, 2006; Menguc et al., 2013).

A satisfação dos colaboradores é então um dos mais importantes fatores para que os mesmos consigam desempenhar o seu trabalho com a melhor qualidade, atingindo assim os melhores resultados (Matzler & Renzl, 2006; Mowday et al., 2013), pois estão mais motivados e também mais disponíveis, tornando-se mais eficientes (Eskildsen & Dahlgaard, 2000).

Compromisso Organizacional

Quanto ao compromisso organizacional, pode ser definido como a lealdade e o envolvimento que os colaboradores sentem para com a organização e para com o seu próprio trabalho, o que estimula a sua produtividade (Deepa et al., 2014; Abu-Shamaa et al., 2015). Pode dividir-se o compromisso organizacional em três componentes, na medida em que o compromisso pode estar mais ligado com a dinâmica emocional, como o sentimento de pertença e orgulho de fazer parte da organização; ter que ver com a ideia de continuidade e de permanecer na organização; e finalmente poder estar relacionado com uma pressão ou obrigação para com a organização (Meyer et al., 1993; Dhammika et al., 2012; Keskes, 2013; Abu-Shamaa et al., 2015).

Assim pode também relacionar-se o clima organizacional e o compromisso ao desejo de permanência na organização. Pois ainda que existam fatores muito comuns e igualmente importantes como a inexistência de outras oportunidades de emprego ou até mesmo as dificuldades e esforços que advém de mudar de empregador, o quão um colaborador está comprometido, envolvido emocionalmente e identificado com a organização. Ou seja, a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, pode ser considerada como a

principal razão para a sua permanência na organização (Van Dick et al., 2004; Bastos & Menezes, 2010; Ceribeli & Lima, 2018). Outras condicionantes podem também ser tidas em conta como o grupo de trabalho e participação em projetos que fortaleçam a relação do colaborador com a organização (Bastos & Menezes, 2010).

É expectável também pelos colaboradores que a organização da qual fazem parte consiga oferecer um equilíbrio entre os fatores económicos, sociais e psicológicos relativos ao trabalho e as suas ambições, expectativas e necessidades próprias (Mujtaba, 2007). Desde que para se manter na organização não seja necessário um sacrifício em demasia, quanto mais o colaborador está em linha com a organização, mais provável é que pretenda manter-se na mesma (Mitchell et al., 2001).

Quando o ambiente organizacional, a administração do próprio negócio, o fluxo de informações e comunicação, estrutura organizacional e o clima organizacional, não são os mais agradáveis e o colaborador vive na organização em condições hostis, o seu desempenho tende a ser insatisfatório. E atitudes negativas traduzem o seu descontentamento perante a organização, o que origina uma vontade de demissão. Altos níveis de rotatividade podem explicar-se então por este fator, em que o clima organizacional influencia a vontade de permanência na organização e um mau clima organizacional por sua vez prejudica os resultados pretendidos pela organização (Karsh et al., 2005; Abbas et al., 2010; Jyoti, 2013; Ceribeli & Lima, 2018). Assim o índice de rotatividade de pessoal, também chamado de índice de turnover, pode ser reduzido através de um bom ambiente organizacional, o que contribui não só para a retenção de talento na organização, como também reduz custos à mesma (Ceribeli & Lima, 2018).

Quando há a percepção de um ambiente positivo e de bem-estar para os colaboradores, estes sentem-se mais confiantes em si mesmos e nos próprios colegas, percebem a existência de justiça na organização, potenciando o seu desempenho. Ao mesmo tempo que promove um maior comportamento de cidadania organizacional e uma menor intenção dos colaboradores desistirem da organização (Guest, 2017).

O conceito de justiça organizacional prende-se com a percepção dos colaboradores sobre a justiça dos eventos organizacionais do dia a dia (Colquitt et al, 2003). E, é essencial para que as organizações possam funcionar corretamente bem como para a possibilidade de satisfação dos colaboradores. Na medida em que funciona como um reflexo, em que a justiça organizacional impulsiona atitudes também positivas nos colaboradores (Frenkel et al., 2012).

Há então a necessidade de ter sempre em atenção formas de possibilitar a identificação de eventuais problemas ou falhas no ambiente organizacional e potenciar melhorias, de forma a que os colaboradores sintam que as suas necessidades são tidas em conta, a todos os níveis (Ceribeli & Lima, 2018). É assim essencial o investimento não só no desenvolvimento de capacidades de liderança, mas também o investimento na gestão de pessoas e no potencial das relações humanas estabelecidas no ambiente organizacional. (Ceribeli & Lima, 2018: 204).

Na liderança atual impõem-se alterações que têm vindo a ser desejadas, como a procura por menos rigidez e obediência cega, mas sim conferir mais autonomia aos seus colaboradores. E, por sua vez, mais responsabilidade aos colaboradores, fruto de relações humanas mais fortes e níveis de confiança e segurança mais altos, a participação e a inovação como valores base dos mesmos e promoção da aceitação do risco (Chiavenato, 2010). Porém é a liderança que estabelece a gestão da organização e define a visão que se deve ter dos colaboradores (Dias et al., 2018). Ainda que o tempo passe, a ideia da liderança como uma forma de guia para um grupo em torno de objetivos comuns não mudou. O líder continua com a responsabilidade de união do grupo mantendo a motivação para que o alcance dos resultados seja um projeto comum (Chiavenato, 2010; Santos et al., 2010; Dias et al., 2018).

A liderança também tem um papel importante na retenção dos colaboradores e, conseqüentemente, na sua motivação, satisfação e engagement. Pois, as práticas advindas da liderança refletem-se na qualidade do ambiente laboral vivido nas organizações (Carrara, Nunes & Sarsur, 2014; Tsai, 2014). A liderança tem um papel muito importante na forma como comunica e promove um determinado ambiente organizacional, para a

promoção ou não de comprometimento organizacional pelos seus colaboradores (Abu-Shamaa et al., 2015). Quando pela liderança se sente uma visão clara do que é pretendido para o futuro, quando há interesse e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pelos colaboradores, a intenção por parte dos mesmos de se manterem na organização é maior e mais evidente. O orgulho de fazer parte da organização, o sentido de ser parte integrante da equipa leva consequentemente a que o ambiente seja mais acolhedor e por sua vez potencie a uma maior intenção de que o colaborador se mantenha empenhado em permanecer na organização, apesar de potenciais situações mais negativas que possam surgir (May et al., 2004; Abraham, 2012; Nasir et al., 2014; Abu-Shamaa et al., 2015; Ceribeli & Lima, 2018).

A liderança e o estilo de liderança escolhido tem então sempre um papel essencial pois são os líderes que definem os tipos de comportamentos que devem, ou não, ser estimulados na organização através da sua comunicação aos mais variados níveis (Harter et al., 2002; Keskes, 2013). Como tal, o estilo de liderança adotado tem influência na percepção dos colaboradores quanto ao ambiente organizacional, bem como à organização em si (Men & Stacks, 2013).

Pensa-se como o estilo mais indicado para promover o *engagement* e o bem-estar dos colaboradores, seja o de uma liderança autêntica, que privilegia uma comunicação clara e transparente, fruto de relações genuínas, credíveis e de confiança (Rawlins, 2009; Jiang & Men, 2017), em que o líder é consciente dos seus atos, tem em si os valores éticos e morais e toma as suas decisões de forma equilibrada e informada (Walumbwa et al., 2008). Líderes autênticos baseiam-se em valores como a honestidade, altruísmo, gentileza, justiça, responsabilidade e otimismo para orientar os seus colaboradores bem como para sustentar as suas decisões (Walumbwa et al., 2008; Jiang & Men, 2017). O que promove que os colaboradores também se sintam mais confortáveis e incentivados para partilhar também as suas opiniões (Walumbwa et al., 2008). Quando há partilha das informações relevantes com os colaboradores, em tempo útil e adequado, estes sentem-se mais envolvidos, mais entusiasmados em participar e, por sua vez, mais responsáveis pela autonomia conferida (Jiang & Men, 2017). O envolvimento dos colaboradores potencia assim, a troca de informação que auxilia não só à maior capacitação dos mesmos, como também ajuda a

liderança com mecanismos de feedback que são uma forma de entender se o ambiente laboral é o mais adequado e se os colaboradores estão satisfeitos (Men, 2011; Englmaier et al., 2017). Com uma cultura transparente e de partilha, os colaboradores entendem a sua valorização, bem como, a valorização da sua opinião, sem receio de discriminação, julgamento ou escrutínio (Jiang & Men, 2017). Quanto mais positiva e transparente a comunicação dos líderes autênticos, maior a possibilidade de envolver e promover o *engagement* dos colaboradores (Fulmer & Gelfand, 2012), pois a transparência é a base para o *engagement* (Wayne et al., 2007).

Ainda que seja da responsabilidade das organizações de manter os colaboradores motivados, promovendo o equilíbrio entre os objetivos da organização e os seus próprios objetivos e promovendo também ambientes de trabalho favoráveis e agradáveis (De Souza et al., 2015; Dias et al., 2018), a motivação humana pode advir de estímulos externos ou internos, devido a processos psicológicos alcançados e determinados pelo indivíduo. Yoshima (2012 in De Souza et al., 2015) menciona que o indivíduo também tem capacidade própria de motivação, automotivar-se através de mecanismos próprios. É uma relação entre o conhecimento de cada um e as percepções do ambiente que o rodeia, levando depois à tomada de decisões e atitudes (Chiavenato, 2010). A liderança tem obviamente o seu impacto, porém os colaboradores também podem ter essa capacidade de ser proactivos e alterar o ambiente de trabalho vivido na organização, a este processo por parte dos colaboradores dá-se o nome de *job-craft* (Wrzesniewski et al., 2013). No entanto é natural que os níveis de satisfação ou cansaço quanto ao trabalho realizado tenham oscilações (Bakker, 2014; Bakker & Costa, 2014; Demerouti, 2014). A saúde psicológica dos colaboradores e a sua satisfação e motivação no trabalho devem ser também vistas como variáveis importantes e estratégicas pois influenciam o comportamento dos mesmos na organização, influenciando a sua produtividade (Barthasar, 2014; Ceribeli & Lima, 2018).

Logicamente que para o alcance dos objetivos corporativos, todo este conjunto de fatores devem funcionar em conjunto para possibilitar esse alcance, há sempre uma correlação de fatores que funcionam em cadeia, pois isolados não têm o mesmo impacto (Dias et al., 2018). Porém é comum que comportamentos positivos dos colaboradores fomentam o seu

desempenho na organização (Boselie et al., 2005; Heffernan & Dundon, 2016). E que atitudes positivas no trabalho e para com a organização, principalmente quanto partilhadas pelos colaboradores da organização, bem como da liderança, promovem não só o desempenho dos colaboradores como também promovem o seu *engagement* e envolvimento para com a organização, disseminando estados emocionais positivos (Harrison et al., 2006; Soane et al., 2013). E ainda, por sua vez evitando a propagação de atitudes negativas e tóxicas ao bem-estar do seio organizacional (Sharma et al., 2016). A gestão na organização deve ter assim como base o fortalecimento das relações humanas em todos os níveis hierárquicos devendo este ser um objetivo transversal (Dias et al., 2018).

4. A Comunicação Interna como fator estratégico para a construção de um Ambiente Organizacional Positivo

Com a insuficiência de uma performance mediana e com o entendimento de que a positividade é potenciadora de resultados benéficos para a organização, surgem diversas correntes de pensamento e diversos termos e modelos. Foi um tema que começou a ganhar atenção através da literatura de foro motivacional mas depois a sua relevância passou para a temática organizacional. Luthans (2002a) começou a criar essa ponte dos livros motivacionais e sua autoajuda para o estudo do comportamento organizacional (Baker, 2015). Do ponto de vista da gestão, a eficiência e a produtividade têm de estar mencionadas e comprovadamente melhoradas, na medida em que as organizações necessitam de resultados (Baker, 2015).

Uma corrente que liga então o ambiente organizacional, a positividade e os resultados positivos, é o comportamento organizacional positivo, que faz a união entre a positividade e o ambiente organizacional, que tal como referido anteriormente, é onde ocorre e caminha a comunicação interna. O comportamento organizacional positivo (COP) é definido como “o estudo e a aplicação de forças de recursos humanos orientadas positivamente e capacidades psicológicas que podem ser medidas, desenvolvidas e efetivamente geridas

para uma melhoria de desempenho no local de trabalho” (Luthans, 2002a: 59; Youssef & Luthans, 2007).

O comportamento organizacional positivo (COP) tem como objetivo enaltecer e promover as condições mais agradáveis para que os colaboradores, incorporando os princípios da psicologia positiva, possam dar o seu melhor na organização. O que toma as pessoas como o seu centro e entende que quanto melhor o ambiente vivido na empresa, maior a produtividade conseguida e, conseqüentemente, menor os níveis de stress vividos pelos colaboradores (Luthans & Youssef, 2004; Baker, 2015; Chmielecki, 2015; Kets de Vries et al., 2015; Guest, 2017). É um conceito que ainda se encontra em desenvolvimento e tem dois conceitos importantes, a liderança autêntica e o capital psicológico (Baker, 2015).

Os colaboradores e a confiança no seu potencial é o alicerce deste tipo de gestão positiva, assumindo assim o enorme valor do capital humano e que o mesmo confere uma vantagem competitiva à organização, por isso deve ter o devido investimento (Therkelsen & Fiebich, 2003: 120; Gonçalves, 2005, p. 510; Chmielecki, 2015; Dias et al., 2018).

Assim, a aposta de um comportamento organizacional positivo visa o foco de atenção no que é positivo, pois promove o melhor entendimento, o bem-estar da organização. E, conseqüentemente, melhoram-se os resultados. No entanto, importa esclarecer que o foco no positivo não representa qualquer desdém pelo estudo do que é negativo, pois a positividade também se constrói mediante o combate ao que é negativo (Cunha et al., 2013: 314).

O comportamento organizacional positivo opta por uma gestão positiva na medida em que se preocupa em enaltecer as capacidades e potencialidades dos indivíduos e não nas suas lacunas (Nelson & Cooper, 2007; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Concentrando a sua gestão a nível micro, em cada indivíduo, em vez de se focar na generalidade dos colaboradores, cada colaborador importa e merece a devida atenção (Welch, 2012; Baker, 2015). É a atribuição de uma psicologia positiva às organizações em que cada colaborador merece um ambiente laboral que promova o seu bem-estar e o seu desenvolvimento

(Waterman, 2013; Baker, 2015). Na medida em que ambientes favoráveis potenciam o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores (Dias et al., 2018).

O comportamento organizacional positivo é a orientação positiva das capacidades psicológicas para melhorar o ambiente laboral e, conseqüentemente, melhorar o desempenho dos colaboradores (Luthans, 2002a). O COP, através da psicologia positiva, pretende melhorar os resultados da organização (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), desenvolvendo as características dos colaboradores como a esperança, o otimismo, a resiliência, a bondade, o sentido de humor, a generosidade e a autoeficácia (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2004; Nelson & Cooper, 2007). E, alcançando os resultados pretendidos como o aumento da satisfação e felicidade, os colaboradores envolvem-se mais e sentem-se mais comprometidos, culminando em melhorias de desempenho (Luthans & Youssef, 2007; Ramlall, 2008; Youssef & Luthans, 2007).

A dinâmica adotada pelos gestores, a “teoria da organização” (Santos, 2000 in Cunha, Rego, & Lopes, 2013: 314), influencia a cultura vivida na organização, fomentando a importância mais uma vez da liderança. Como tal, a dinâmica escolhida, quando pretendido um comportamento organizacional positivo deve incorporar assunções positivas que englobam um conjunto de comportamentos (Cunha et al., 2013).

Em organizações em que se vive um ambiente positivo e que se assume, aceita e compreende essa positividade, as pessoas ficam mais dispostas ao sacrifício, mas sempre com o bem comum em mente, não o individualismo. As relações humanas são a base e funcionam como contributos para uma melhor performance. Com a comunicação autêntica, o capital humano sente-se disponível para iniciar mudanças, entendendo a importância da igualdade, de que os esforços devem ser partilhados, bem como as recompensas, reforçando novamente a recusa pelo individualismo e a visão do bem comum como a mais vantajosa para todos (Welch & Jackson, 2007; Dias et al., 2018: 67). Como tal, as organizações expandem os seus recursos e tornam-se mais abundantes mas com confiança nesse passo, confiança na dinâmica mais importante nos dias de hoje, confiança nas pessoas.

A confiança como base na organização fomenta a criação de relações fortes e sustentadas na verdade, assentes numa comunicação clara e transparente (Khan, 1990; Olivier & Rothmann, 2007; Abraham, 2012; Abu-Shamaa et al., 2015). O enriquecimento do ambiente laboral vivido pelos colaboradores prende-se assim com uma melhor gestão das emoções, em que se promove um estado emocional positivo dos mesmos que, por sua vez, influencia também a sua vida pessoal. Prende-se também, com a possibilidade de desenvolvimento, como a percepção dos colaboradores das capacidades que apresentam e da sua importância para a realização do trabalho e para o seu próprio crescimento e comportamentos a adotar. E, por último prende-se com a existência das condições psicológicas como a confiança, a autorrealização, segurança e auto-estima que potenciam que os colaboradores se sintam partes integrantes e ativas na organização. E, conseqüentemente, se sintam mais confortáveis com a sua vida de uma forma geral, pois entendem o significado da mesma (Carlson et al., 2006; Jiang & Men, 2017).

Saber lidar com as emoções é extremamente importante, na medida em que estas são as principais intervenientes por detrás da possibilidade de conexão e envolvimento para com a organização. E, emoções positivas levam a mais atitudes positivas, fomentam a alegria e a felicidade no seio organizacional. Quando o ambiente organizacional é mais positivo, os colaboradores conseguem um melhor desempenho e funcionam como embaixadores de promoção de um ambiente cada vez mais agradável aos seus colegas (Khan, 1990; Olivier & Rothmann, 2007; Abraham, 2012; Abu-Shamaa et al., 2015).

A par do comportamento organizacional positivo, outras correntes se desenvolvem, como o POS (*positive organizational scholarship*) que tem que ver com o “estudo e investigação científica daquilo que é positivo, florescente e que dá vida nas organizações” (Cameron & Caza, 2004: 731 in Luthans & Youssef, 2007: 337). Uma outra corrente tem que ver com o capital psicológico positivo – PsyCap (Luthans & Youssef, 2007; Youssef & Luthans, 2007).

O capital psicológico tem que ver com o que cada um é, os seus traços definidores de comportamentos que são, por sua vez também, uma forma de prever a percepção das emoções. O capital psicológico pretende que cada colaborador tenha o melhor desempenho

através de emoções positivas, seja mais confiante, esperançoso, otimista e resiliente de forma a que o ambiente organizacional seja o mais agradável e se consigam construir organizações virtuosas (Luthans & Youssef, 2004; Baker, 2015).

O capital psicológico fomenta também a adaptação inovadora (em que não somente a adaptação mas sim propostas de novos métodos ou formas de lidar com as situações, que obviamente requerem um investimento no capital humano da organização) o que acaba por fortalecer tanto o indivíduo (micro) quanto a própria organização (macro) sendo um meio para se atingir melhores, mais inovadores e proactivos desempenhos, conseguindo até potenciar os talentos que já existem no seio organizacional (Baker, 2015).

O capital psicológico positivo abarca quatro forças, categorias do comportamento organizacional positivo. Daí que se possa entender o PsyCap como visão holística e integrada do COP, pois as categorias contribuem mais quando integradas “podem contribuir mais em combinação e interação” (Luthans & Youssef, 2007: 334). O capital psicológico positivo é então o estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo que se caracteriza por possuir: (i) autoeficácia; (ii) otimismo; (iii) esperança; e (iv) resiliência (Youssef & Luthans, 2007; Cunha et al., 2013; Baker, 2015).

Importa agora entender melhor cada uma dessas forças, cada uma dessas capacidades. Importa também não esquecer a versão integrada das mesmas, em que o capital psicológico é a junção, integração, complementaridade dessas forças (Luthans & Youssef, 2007; Youssef & Luthans, 2007).

i) Em primeiro deparamo-nos com a autoeficácia (Cunha et al., 2013: 316), em que quem possui uma maior autoeficácia acredita na sua capacidade de se motivar, de dar uso aos seus recursos cognitivos e não tem receio das ações necessárias a tomar para realizar com sucesso as tarefas propostas, ou as que propôs a si mesmo (Stajkovic & Luthans, 1998b: 66 in Luthans & Youssef, 2007: 328). Quem demonstra autoeficácia, mostra-se também mais disponível para os desafios e também mais perseverança em momentos de maiores dificuldades (Baker, 2015).

ii) O otimismo (Youssef & Luthans, 2007; Cunha et al., 2013: 316) prende-se com pessoas

que creditam os sucessos a si próprios e encaram os eventos negativos com confiança. Dessa forma desenvolvem menos sentimentos de culpa e desespero, nutrindo-se de autoestima e entusiasmo. É necessário, todavia, que o otimismo seja realista (Youssef & Luthans, 2007; Cunha et al., 2013) e flexível (Youssef & Luthans, 2007). Na medida em que o otimismo pode não ser sempre eficaz e, como tal, o pessimismo não deve ser visto constantemente de forma negativa. Por isso, é que se fala de um "otimismo flexível" (Schulman, 1999 in Luthans & Youssef, 2007: 332). Pois existem situações em que se deve equilibrar o otimismo com o pessimismo, uma atitude mais “pés na terra”, simultaneamente realista e flexível permite o reconhecimento dessas mesmas situações em que é pedido o equilíbrio e também em valorizar o que é positivo.

iii) Quanto à esperança (Youssef & Luthans, 2007; Cunha et al., 2013: 316), indivíduos esperançosos são aqueles que são determinados e demonstram uma grande energia para dar sequência aos seus objetivos. Além disso denotam uma grande capacidade para desenvolverem vias alternativas que lhes permitem resolver os problemas e, em simultâneo, aproveitar as oportunidades (Luthans & Jensen, 2002; Snyder et al., 1991: 287 in Youssef & Luthans, 2007: 778). A mentalidade do colaborador que experimenta maiores níveis de esperança, está mais direcionada para o sucesso e possui menos receio de falhar, tornando-se mais satisfeito com o seu dia a dia e fomentando também a sua intenção de permanecer na organização que o possibilita ter esse tipo de conduta (Luthans, 2002a; Luthans & Jensen, 2002; Luthans & Youssef, 2007; Baker, 2015).

iv) Por último, a resiliência (Youssef & Luthans, 2007; Cunha et al., 2013: 316) é uma característica existente em pessoas que não só sabem lidar de forma eficaz com a adversidade, como encaram de forma mais vigorosa as responsabilidades, as mudanças, ou seja, encaram com mais disponibilidade os desafios, em geral. A resiliência pode ser então definida como “a capacidade desenvolvida para se recuperar ou se recuperar de adversidades, conflitos e falhas ou mesmo eventos positivos, progresso e responsabilidade crescente” (Luthans, 2002: 702; Baker, 2015).

Pela literatura prova-se então que a integração destas forças, que no seu conjunto formam o capital psicológico, são potenciadoras de atitudes e emoções mais positivas que conduzem,

por sua vez, a melhores níveis de desempenho. Ou seja, conduzem a melhores resultados. Consequentemente, inibem também que surjam comportamentos ou atitudes mais negativas (Cunha et al., 2013: 316). Em larga escala e quando desempenhado de forma coerente, como que enraizada, aumenta a competitividade das organizações (Luthans & Youssef, 2004; Cunha et al., 2013) e o desempenho das equipas (Walumbwa, et al., 2011; Cunha et al., 2013). Aquando da construção do ambiente organizacional positivo, importa nunca esquecer que estes estados psicológicos, os estados que em integração consistem no capital psicológico, são a base para a criação desse ambiente positivo, e que podem ser promovidos e desenvolvidos por práticas de gestão e liderança (Cunha et al., 2013: 316).

Portanto boas equipas (importa falar em equipa, pois como mencionado, é não só um objetivo como uma realidade dos dias de hoje) caracterizam-se pela presença de cinco características (Pentland, 2012 in Cunha et al., 2013: 319): i) os membros da equipa falam e escutam na mesma medida, não gostam mais de se ouvir do que ouvir os demais; ii) as pessoas olham-se mutuamente, as conversações são ricas em energia (conceito de “energização” é também um conceito emergente), e há preferência pela comunicação cara-a-cara, que é a tomada como mais eficaz, segundo diversos estudos (Kahai & Cooper, 2003; Vallabhaneni, 2015); iii) os membros da equipa contactam diretamente uns com os outros sem precisarem de intermediação do chefe da equipa, corta-se com algumas burocracias e clichés hierárquicos para permitir uma comunicação mais omnicanal, sem cortes ou interferências; iv) fomenta-se a partilha de ideias entre as pessoas, dentro e fora das reuniões; e v) os indivíduos procuram, encontram e partilham informação fora da equipa. Estes pontos levam a mais uma prova de que a comunicação é a base para aliar os comportamentos psicológicos a bons resultados. É através da comunicação interna que se facilitam as interações dentro do seio da organização, que se forem desenvolvidas segundo as características do capital psicológico, vão ser interações certamente positivas.

A aliar ao capital psicológico deve estar também o conceito de segurança psicológica (Nemhard & Edmondson, 2012 in Cunha et al., 2013) que tem que ver com a capacidade dos indivíduos de proporem ideias, sem sentirem que estão a ser julgados. É uma característica muito importante na organização, pois não só permite mais inovação, que leva a um melhor desempenho e melhores resultados, como é a prova de que se os

trabalhadores sentirem segurança psicológica, significa que a comunicação interna não é deficiente. Pois sentem-se capazes e seguros de através dela também divulgar as duas ideias e projetos, que podem ser benéficos para a organização. É imprescindível que os colaboradores sintam que existem oportunidades genuínas para que possam partilhar a sua voz (Johnstone & Ackers, 2015). Mais uma vez uma abordagem de *stakeholder*, as oportunidades não estão somente no exterior na organização. A segurança psicológica permite então maiores níveis de cooperação e colaboração, os problemas são discutidos, arrisca-se com a certeza de que a equipa e a organização são a almofada de segurança, o feedback é procurado, entendido e partilhado para prevenir erros futuros (Cunha et al., 2013: 319).

O paradigma psicodinâmico tem como base os estudos de Freud mas muitos outros estudos feitos posteriormente, de forma a se poder entender melhor o comportamento humano e a sua influência em dinâmicas de grupo e até mesmo das organizações, especialmente no que toca a processos cognitivos e emocionais (Barron et al. 1992; Westen, 1998). Tem como base explorar a natureza humana e o que a motiva, pois a parte interna tem um grande impacto na promoção ou não de relações (Neumann & Hirschhorn, 1999). Para Freud, os sistemas neuróticos descodificavam as razões por detrás dos comportamentos. A ideia pode também ser transposta às organizações, na medida em que os comportamentos e circunstâncias das organizações também podem sugerir motivações específicas (Kets de Vries et al., 2015).

As ações e comportamentos individuais têm como base as influências e experiências anteriores, começa com cada um e com a sua melhor compreensão, para melhor se entender as relações e comportamentos quando em grupo, cada um está em desenvolvimento constante e é produto das experiências passadas, que continuam a influenciar ao longo da vida (Lichtenberg, 1991; Lichtenberg & Schonbar, 1992; Oglensky, 1995; Kets de Vries et al., 2015). Na medida em que todos os comportamentos têm uma explicação, mesmo os comportamentos mais irracionais (Kets de Vries et al., 2015).

As emoções têm um papel muito importante no estabelecimento de relações, estabelecem conotações negativas e positivas que auxiliam à forma de como lidar com os demais e com o mundo em redor (Kets de Vries et al., 2015). As emoções positivas têm um impacto na promoção da criatividade, na capacidade de adaptação, na forma como se processa a informação e a comunicação transmitida e, como tal, na produtividade e na melhor capacidade de tomar decisões (Fredrickson, 2001; Baker, 2015; Kets de Vries et al., 2015). É através das emoções positivas que Luthans (2002, 2002a) estrutura o comportamento organizacional positivo.

Organizações que tomam em atenção as emoções e a parte psicológica dos colaboradores estão mais preparadas e provavelmente obterão níveis de desempenho mais altos que organizações que não se preocupam com esse eixo humano. Pois, através desta preocupação é possível que o capital psicológico se torne um “catalisador” de organizações virtuosas (Youssef & Luthans, 2008: 150). Em que os sentimentos negativos são suplantados por uma perspetiva positiva que auxilia a uma maior resistência, satisfação e coesão de grupo, que por sua vez se tornam contagiosos nas equipas, promovendo um melhor desempenho e adaptabilidade (Fredrickson, 2001; Ashkanasy & Ashton-James, 2007; Baker, 2015).

Mais uma vez de enaltecer que o comportamento do líder e a teoria da organização por si escolhida define o comportamento dos colaboradores. A sua escolha pela importância dada à comunicação interna leva a ambientes mais ou menos positivos que conseqüentemente, e como que em modo bola de neve, levam a comportamentos ou que potenciam a aprendizagem ou se mantêm mais no campo da apatia, conforto ou ansiedade (Cunha & Rego, 2013; Nembhard & Edmondson in Cunha et al., 2013: 320). Nenhum destes três últimos é muito benéfico para as organizações, pois não permitem o elevar à excelência dos trabalhadores. O modo de aprendizagem é o mais benéfico pois toma em conta a confiança entre os membros da organização, seja ao nível das chefias como ao nível dos empregados, potencia boas relações e de qualidade e toma a comunicação como a base, pois é através dela que se transmitem ideias, se motiva a ultrapassam dificuldades (Baker, 2015). É necessário que se estabeleça como que um “contrato psicológico” entre os líderes e os seus colaboradores, na medida em que se os líderes não tomarem a devida atenção às

necessidade psicológicas e emocionais dos seus colaboradores, os resultados organizacionais serão afetados negativamente, pois os líderes devem tomar atenção e ser mais empáticos (Levinson, 1962; Zaleznik, 1989).

A medição destes efeitos, pode não ser a mais direta, mas a verdade é que as organizações autênticas (“as melhores empresas para trabalhar”; Kets de Vries, 2001) são aquelas em que as organizações proporcionam maior riqueza humana aos colaboradores, o que leva à obtenção de diversos ganhos, nomeadamente em termos de resultados económicos (Fulmer et al., 2003 in Cunha et al., 2013). Pois as organizações virtuosas são aquelas que alcançam melhores desempenhos e que os seus membros são mais felizes e produtivos (Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011 in Cunha et al., 2013). Em organizações virtuosas preservam-se os relacionamentos com respeito e integridade, há apoio para ultrapassar dificuldades, os erros não funcionam como forma culpabilizatória, mas sim como alavanca a próximos desafios, com confiança nos demais e de que não se pretendem repetir os erros anteriores. O trabalho desenvolvido nestas organizações é-lhes apresentado, principalmente com o uso da comunicação interna, como sendo algo que faz sentido para as suas vidas e o trabalho que realizam tem significado (Magala, 1997; Christiansen & Gasparin, 2017; Jiang & Men, 2017).

Entede-se agora que gerir a cultura organizacional é no fundo gerir emoções (Van Maanen & Kunda, 1989). As emoções dos colaboradores são uma importante fonte de dados para melhor compreender como lidar com os mesmos (Kets de Vries et al., 2015). Havendo também uma relevância cada vez maior das *soft skills* e da sua necessidade no planeamento estratégico da gestão da organização, em que as pessoas devem ser o centro dessa preocupação (Chmielecki, 2015; Kets de Vries et al., 2015).

Ainda que se tenha cada vez mais noção da importância das emoções na vida organizacional, ainda permanecem bastantes conceitos por compreender. Pois realmente as organizações são muito mais que números, as pessoas devem efetivamente ser o seu centro, bem como tudo o que as mesmas comportam. É cada vez mais iminente a necessidade da consciência da importância da inteligência emocional (Goleman, 1995), de forma a poder entender melhor os colaboradores, bem como as suas motivações e

necessidades, para poder proporcionar-lhes o melhor ambiente organizacional para poderem utilizar da melhor forma as suas capacidades. Estas práticas levam então a que as organizações que as praticam façam parte das tais melhores organizações para se trabalhar, as organizações autenticizóticas, que são a junção das palavras vindas do grego *authentikos* (autêntico) e *zotikos* (essencial à vida). A autenticidade tem que ver com a necessidade da organização de ter uma função de conexão e união dos seus colaboradores na sua cultura, visão e estrutura, que é comunicada pela liderança de forma clara, transparente e convincente. A vitalidade à vida tem que ver com a noção da integridade pessoal dos colaboradores, em que é responsabilidade, e simultaneamente consequência, da organização pelas boas práticas que pratica, que os colaboradores se sintam completos, autónomos, criativos e valorizados. Nestas organizações há então reconhecimento da importância do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional dos colaboradores e os mesmos são encorajados a pensar e a serem proativos, ao invés de seguirem apenas os processos. É assim que se entende que organizações com estas preocupações, cujo centro são as pessoas e cuja influência é positiva serão as que apresentam uma maior vantagem competitiva e probabilidade de sucesso, pois são mais adaptativas e mais preparadas para lidar com os desafios (Kets de Vries et al., 2015; Kets de Vries, 2016: 261; Kets de Vries, 2017; Kets de Vries, 2018).

Em organizações autenticizóticas o ambiente é colaborativo, a confiança é conquistada e não imposta, há empatia e o poder é usado de forma ética. Os recursos humanos são dignos de confiança e têm em conta a importância do desenvolvimento pessoal (Kets de Vries, 2016: 256). Organizações autenticizóticas primam pelo significado, em que os colaboradores entendem o seu papel, o seu trabalho tem significado, sentem-se importantes e partes integrantes da organização. O colaborador é necessário, útil à organização e sente orgulho em pertencer à organização e também respeitado e valorizado pela mesma (Kets de Vries, 2016: 259).

A criação de significado é importante para que os colaboradores não só se sintam valorizados como também valorizem o próprio trabalho que estão a desenvolver. É juntamente através dessa criação de significado que se constrói a realidade vivida na organização (Magala, 1997; Christiansen & Gasparin, 2017).

O DNA das organizações autênticas tem C4: as conversas são encorajadas e inseridas numa cultura de *coaching*. Para obter o melhor das pessoas, mais especificamente dos colaboradores, as interações têm de ter uma comunicação autêntica e genuína como base. A comunicação é então essencial a este tipo de organizações e o primeiro passo para a criação de organizações autênticas é a possibilidade dos colaboradores terem a coragem de falar e dar a sua opinião. Algo que só é possível se houver confiança, um ambiente seguro em que os colaboradores se sentem confortáveis em partilhar. Pois, não serão vítimas de julgamento, escrutínio ou discriminação, pelo contrário, os erros podem ser as mais eficazes formas de aprendizagem (Kets de Vries, 2016, 2017, 2019).

Para que o processo funcione, não pode apenas expressar-se opiniões, a escuta ativa dessas opiniões e pensamentos é essencial, bem como tomar atenção a outros tipos de linguagem, por exemplo, como o tom de voz e a linguagem corporal (Kets de Vries, 2017).

A confiança é algo que exige tempo e dedicação, mas vai-se melhorando a cada interação (Katzenbach & Smith, 2015; Kets de Vries, 2008, 2017; Kets de Vries et al., 2016). Porém a confiança, apesar de custar a conseguir, é facilmente quebrada, como tal tem de ser mantida diariamente (Phillips et al., 2003; Green & Phillips, 2004). A criação de confiança começa com a liderança e as ações têm de estar em concordância com as palavras. Espera-se assim que a liderança promova essa cultura de confiança, valorize os colaboradores e dê o exemplo, cada colaborador importa (Schein, 1992; Kets de Vries, 2006, 2017). As emoções são também uma parte muito importante no processo de conseguir promover um ambiente de confiança, não somente pela capacidade de expressar emoções, mas também pela forma como as emoções são expressas. Como tal, a inteligência emocional é essencial em organizações autênticas e deve ser desenvolvida não só pela liderança, mas também pelos colaboradores, a noção da importância das emoções e de saber lidar com as mesmas (Kets de Vries, 2016, 2017; Goleman, 1995).

Ainda que as organizações autênticas não sejam o único elemento necessário para a promoção da felicidade dos colaboradores, são um elemento muito importante. Pois, estudos provam que a existência de ambientes laborais com condições semelhantes a organizações autênticas levam a aumentos substanciais dos níveis de motivação, bem-

estar, desempenho e vontade de permanecer na organização (Kets de Vries, 2016). São organizações onde o ambiente promove o bem-estar dos colaboradores. Estes sentem-se mais realizados levando a que consigam ser também mais eficazes e as suas competências são valorizadas, o seu trabalho ganha significado, promove-se a autonomia e a criatividade dos mesmos (Kets de Vries, 2019: 83).

Em organizações autenticizadoras promove a cultura de voz e de feedback construtivo, a partilha na organização auxilia à sensação de empatia e de identificação mútua, por eventuais opiniões, pensamentos ou dúvidas semelhantes. Cria-se assim, uma sensação de alívio e promove-se ainda uma maior partilha, contagiando a equipa. E, por consequência, toda a organização. Uma cultura de partilha fomenta também a que os colaboradores estejam mais disponíveis para verem diferentes perspetivas e possam apoiar-se mutuamente quando surgem situações menos agradáveis, naturais do dia a dia, como situações de maior stress (Kets de Vries, 2017, 2018).

Organizações autenticizadoras têm um nível de rotatividade de pessoal baixo, pois os colaboradores sentem-se valorizados, o seu trabalho tem significado e estão comprometidos positivamente com a organização. São organizações cujos colaboradores atingem o seu maior potencial, sendo uma grande vantagem competitiva. Os níveis de criatividade são mais altos em ambientes agradáveis e de confiança levando a que os serviços ou produtos sejam inovadores. O que promove também uma vantagem financeira para organizações que se baseiam em valores autenticizadores. Resumidamente, pessoas felizes no trabalho estão mais comprometidas com a organização e com o seu próprio trabalho (Kets de Vries, 2017, 2018, 2019).

A liderança tem um papel fundamental na possibilidade deste tipo de ambientes em que se permite a afirmação dos colaboradores, se promove a autonomia, iniciativa, criatividade e empreendedorismo (Kets de Vries, 2016: 255). Não é somente através de slogans e *statements* a promover uma conduta de bem-estar e interesse pelos colaboradores. Neste sentido, os comportamentos e atitudes da liderança têm de estar de acordo, os atos têm de estar em consonância com as palavras (Kets de Vries, 2016: 256).

Os líderes de organizações autetizóticas são autênticos e primam por uma liderança autêntica e significativa, em que o pensamento acerca do futuro não deixa de lado a necessidade de manter o pensamento diário focado no bem-estar dos seus colaboradores. Os resultados e objetivos da organização não se sobrepõem aos dos colaboradores, pelo contrário vão-se juntando em unísono criando organizações duradouras. A forma como a liderança comunica é essencial para que os colaboradores percepcionem a relevância do seu discurso, uma retórica vazia sem conteúdo ou sem ação prática é sempre de evitar pois leva a consequências indesejadas, não promove relações fortes e não demonstra autenticidade nem honestidade. A comunicação deve então ser sempre clara, com significado e com base nos valores que se pretendem transmitir, promovendo assim a confiança e a partilha no seio da organização. A comunicação quando assente nessas premissas auxilia também ao processo de criação de significado nos colaboradores, que é de extrema importância pois se trata de uma necessidade humana, viver com significado e sentido (Kets de Vries, 2016).

A liderança além de autêntica também deve ser distribuída, no sentido em que a liderança deve estar envolvida com todos os sectores da organização, mas não com uma cultura de rigidez e austeridade. Pelo contrário, deve ser sim com uma cultura de envolvimento, responsabilidade e liberdade para com os colaboradores, de forma equilibrada, mas permitindo que os mesmos se sintam confortáveis e possam atingir o seu maior potencial (Kets de Vries, 2016: 257).

A liderança deve estar preocupada com as necessidades dos colaboradores e preocupada também em inspirar, mesmo em circunstâncias mais complicadas. É importante que a liderança promova a positividade, saiba acalmar os seus colaboradores através da partilha de informação transparente e genuína. A liderança tem a responsabilidade de promover um bom ambiente organizacional (Kets de Vries et al., 2015). Porém, ainda atualmente, esta liderança parece mais rara do que deveria, uma liderança centrada nas pessoas e no impacto que as emoções têm na organização não deve ser negligenciado. (Kets de Vries, 1980, 1984, 2006).

A confiança na liderança é essencial pois produz resultados organizacionais positivos, bem como também leva a atitudes que promovem um ambiente organizacional positivo, como a satisfação e o compromisso para com o trabalho e a própria organização (Butler et al, 1999; Dirk & Ferrin, 2002). A liderança deve preocupar-se em manter sempre características positivas, espelhando o que pretendem difundir na organização. É conhecida a natural ansiedade, o stress do dia a dia e a natural tendência a não confiar. Logo, a liderança deve ter essa consciência e alterá-la na mentalidade dos colaboradores, deve provar que é de confiança e de que o ambiente vivido na sua organização é adequado aos mesmos (Kets de Vries et al., 2015).

De forma a melhor se compreender quais as organizações que podem ser consideradas como organizações autênticas, estas diferenciam-se das restantes organizações em alguns aspetos: i) pelo facto de que as organizações autênticas têm uma missão comum e a mesma é convincente. A vida organizacional é mais que apenas rotina, os colaboradores sentem que fazem parte de algo maior, sentem-se envolvidos e comprometidos com a organização, acreditam e partilham dos seus valores, sentem-se partes integrantes do sucesso. ii) Há também um equilíbrio entre cultura, valores e práticas, todos funcionam em concordância. iii) As organizações autênticas também se distinguem pelo facto de haver confiança não só na liderança, mas também nos seus colaboradores. iv) A liderança tem um pensamento coletivo, cujo apoio mútuo e uma cultura colaborativa imperam. v) O ambiente organizacional de organizações autênticas promove relações de qualidade onde os colaboradores gostam de trabalhar, se divertem e onde é fomentado também o seu crescimento profissional. vi) Sente-se também nestas organizações respeito, igualdade e justiça. Em que os pagamentos são justos, bem como os benefícios, mas é igualmente importante que a liderança se importe também que todos os colaboradores sejam tratados de forma justa, sempre com o interesse no seu bem-estar. vii) Em organizações autênticas os colaboradores sentem que são ouvidos, que podem exprimir-se e que a sua contribuição é valorizada e são motivados a ter o máximo de autonomia possível, tal como são também encorajados a serem proactivos e empreendedores. viii) Vive-se uma cultura de reconhecimento, em que quanto maior a valorização, mais os colaboradores se envolvem com a organização e, por sua vez, os níveis de retenção de talento se tornam mais elevados. ix) Existem oportunidades e

incentivos contínuos para promover o desenvolvimento e crescimento, pois de um modo geral, as pessoas gostam de desafios, desde que se sintam num ambiente confortável e, seguro onde podem utilizar as suas habilidades e promover o seu crescimento pessoal. x) A liderança também é diferenciadora, na medida em que a liderança nestas organizações reconhece os seus colaboradores como o seu mais valioso capital. xi) A comunicação é a base, visto que é através da mesma que se permite a partilha de informação. Assim sendo, a comunicação é sempre transparente e genuína. xii) A liderança das organizações autênticas também compreende que os colaboradores também têm vida pessoal, há uma perspectiva holística em que há percepção da importância do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Kets de Vries, 2017, 2018).

Assim, quando se vive em organizações em que o comportamento organizacional é positivo e se observam os comportamentos já referidos, prevê-se a existência de felicidade no trabalho, que é mais um indicativo de que estes comportamentos são bons para a organização. Pois levando à felicidade, esta está comprovada como percussora de sucesso e de desempenho (Huppert, 2009; Spreitzer & Porath, 2012; Cunha et al., 2013).

De um modo geral, o que se observa então é a importância cada vez maior conferida às pessoas, ao capital humano (Luthans & Youssef, 2004; Baker, 2015; Chmielecki, 2015; Kets de Vries et al., 2015; Guest, 2017). A orientação das “organizações felizes” são assim, aquelas que têm uma forte orientação para as pessoas, aliado a práticas de gestão e liderança competentes e assentes em valores. Esta gestão de capital humano implica a gestão do capital psicológico das pessoas, das características mencionadas e outras similares que se vão investigando, que bem fomentadas, através de atitudes positivas, refletidas na comunicação interna, levam a dados extraordinários, do ponto de vista dos resultados. E que, como já referido, não pode ser uma dimensão esquecida dada a competitividade do ambiente organizacional atual, em que é essencial que o impacto da positividade se manifeste de forma palpável e com capacidade de medição quanto impacto direto que possam ter no desempenho (Luthans & Youssef, 2007: 338). Além de que a felicidade dos trabalhadores também é influenciada pela recepção do seu ordenado e, para tal, a organização necessita de lucro. Portanto esta gestão orientada para o capital humano resulta numa vantagem competitiva única (Therkelsen & Fiebich, 2003: 120; Gonçalves,

2005: 510; Chmielecki, 2015; Dias et al., 2018).

O COP tem então o seu foco no bem-estar dos colaboradores, em promover a sua felicidade através da psicologia positiva, toma as pessoas como o eixo central nas organizações, sempre com o propósito de fomentar o seu desenvolvimento e crescimento. O que, por sua vez, impulsiona o seu desempenho pois pretende que os objetivos pessoais dos colaboradores estejam equilibrados e em concordância com os objetivos económicos da organização (Baker, 2015).

As pessoas, o capital humano da organização, devem ser vistos como a principal vantagem competitiva das organizações, são um elemento distintivo e que pode ser trabalhado de forma a que possa atingir o seu maior potencial e o seu maior desenvolvimento, pessoal e profissional. É importante que as organizações tenham esta consciência pois o investimento na gestão de pessoas é, sem dúvida, um bom investimento cujos retornos são diretamente relacionados com bons resultados para a organização (Luthans & Youssef, 2004; Baker, 2015; Chmielecki, 2015; Kets de Vries et al., 2015; Guest, 2017).

No entanto, importa também não esquecer que tal como o otimismo deve ser flexível, a positividade também. Tal como referido, a positividade constrói-se também tendo em atenção o que é negativo, por isso, foi desenvolvido um rácio de positividade, que faz a relação entre emoções positivas e negativas (Fredrickson, 2009 in Cunha et al., 2013: 323). Em que os resultados demonstrados são de que mais adequado é o rácio que ronda os três pontos, ou seja, três emoções positivas para uma negativa. No meio é que está a virtude, no equilibrar de forma correta as emoções, o negativo existirá sempre, há que saber lidar com esse clima. O grande desafio é que o caminho que à partida parece mais fácil, é o de emergir nas fraquezas e nas dificuldades ao invés de mostrar a luz. Daí que não existam muitas organizações a ter este tipo de práticas. Será que também pode ser por não saberem como fazê-lo?

Como em qualquer campo ou disciplina, aprende-se praticando, como tal, há pontos que não devem ser esquecidos. Em primeiro lugar, há que entender a dimensão da comunicação interna enunciada inicialmente. Em que é necessário, por parte da

organização e da liderança, maximizar a comunicação, pois é a forma mais direta de receber feedback e promover o compromisso e envolvimento com a organização (Bharadwaj, 2014: 185). Mas depois seguem-se outros comportamentos que conferem ainda mais valor à comunicação e ao ambiente vivido internamente numa organização. Um comportamento que necessita de ser abandonado é o de tratar os funcionários como um “único público” (L’Etang, 2005: 522 in Welch & Jackson, 2007: 193; Welch, 2012: 253).

Os colaboradores necessitam, deste modo, de se sentirem únicos, que a sua opinião conta. Portanto, devem não só tratá-los como únicos como mostrar interesse pelas suas opiniões e contribuições, mostrando-lhes os benefícios das situações, sejam elas de mudança ou não. Todos estes comportamentos têm também por base a promoção da transparência. Não só as suas opiniões contam, quando os mesmos pretendem transmiti-las (obviamente mantendo o bom senso de que a transmissão tem de ser por um canal ou momento adequado, como em cartas, reuniões próprias, caixas de recomendações), como há vontade e comportamentos por parte da liderança de tomar a iniciativa de saber das necessidades dos seus funcionários para também dessa forma se promover a confiança e o compromisso. Os colaboradores com atitudes com estes objetivos sentem-se amparados (Johansson, 2003: 338 in Bharadwaj, 2014: 186; Simonsson, 2002: 247 in Bharadwaj, 2014: 186).

Este entendimento das preferências também é importante para entender, por exemplo, qual a forma ou canal de comunicação interna mais adequado à organização. Por norma, o que é pretendido são meios que potenciem a comunicação face a face, a comunicação interpessoal (Kahai & Cooper, 2003), sendo que outros também são adequados, e meios que sejam menos formais (Bharadwaj, 2014: 186). Esta busca pela melhor forma de comunicação é uma forma de assegurar que a comunicação interna não seja algo que passe despercebido ou até que irrite os colaboradores (Welch, 2012: 252). Há que ter noção dos comportamentos, mas tal como já foi referido, as emoções e os sentimentos dos funcionários são fatores de grande relevo na dinâmica positiva das organizações.

A comunicação deve então fomentar a partilha de informação coerente, consistente, reforçando a transparência. Pois, o pretendido pelos colaboradores é diálogo e a liderança necessita de pensar em políticas de porta aberta (Bharadwaj, 2014: 188). O apoio deve ser

constante, não no sentido de não conferir responsabilidade aos colaboradores, mas sim promovendo a segurança psicológica. A comunicação interna como forma de feedback deve ser um mecanismo forte, bem coordenado de forma a que a visão e o trabalho do funcionário nunca perda o sentido e o significado para o mesmo, este deve sempre entender para que caminho está a direccionar-se. A comunicação tem assim um papel fundamental na medida em que é também uma área que deve ser tida em conta pois tem uma capacidade enorme de efetuar mudanças no paradigma organizacional e no ambiente vivido na organização (Abu-Shamaa et al., 2015).

A empatia é também uma prática que aumenta a noção que cada um tem de si mesmo, aumenta a disponibilidade o facto de cada um ser capaz de ter sensibilidade para com os colegas, saber colocar-se no lugar do outro, e conseqüentemente dar-lhe mais valor. O processo de procurar soluções, observar as situações de uma perspetiva diferente, o debate tem um efeito neurológico de aumentar os níveis de adrenalina, que é uma das responsáveis por auxiliar à libertação de sentimentos como a confiança, a esperança e o optimismo (Peterson et al., 2008).

A meditação também tem os seus benefícios, na medida em que este processo de encontrar a disponibilidade para as emoções positivas é um processo que começa em cada indivíduo. Como tal, a meditação ao tratar-se de um momento em que cada um tem a sua atenção plena e estimula a parte do cérebro que está associada às emoções, em tentar saber lidar ao máximo com as mesmas e com o que o aflige. Faz com que após a inteligência emocional de cada um de saber lidar melhor consigo mesmo, esteja assim mais disponível para o fazer em grupo, podendo servir como influência e modelo inspirador aos demais, tornando-se então uma prática transversal de todos conseguirem regular melhor as suas emoções (Peterson et al., 2008). A meditação é também benéfica para minimizar um sentimento muito presente no dia a dia de cada um e da organização também, que é o stress, muitas vezes inibidor de que os colaboradores atinjam o seu maior potencial pois estão condicionados por esse sentimento. Assim o treino da meditação pode ser um apoio ao aumento do nível de positividade dentro de uma organização, aumentando o humor do colaborador e diminuindo a sua ansiedade (Peterson et al., 2008).

Uma outra forma que pode ser um auxílio à promoção de um comportamento organizacional positivo tem que ver com o “*coaching*”, uma forma de os indivíduos, ou até mesmo em equipa, debaterem e refletirem sobre temas e comportamentos, que muitas vezes na agitação diária não têm a devida atenção, mas que por sua vez tem repercussões muito importantes. Pode ser uma forma de tutoria em que cada um entende de uma melhor forma o que é esperado de si e do seu trabalho. Conseguindo assim ter um melhor desempenho, aconselhamento na medida em que pode ajudar a encontrar soluções de como lidar com determinadas situações ou orientação, como quando é empregue a um colaborador recém-chegado à organização e que necessita de um apoio e guia às condutas. De uma forma geral pode ser um meio para fomentar a positividade na organização, pois é mais um auxílio a que cada um se compreenda melhor, saiba gerir melhor as suas emoções e por sua vez estar mais preparado para a dinâmica relacional no seio de uma organização (Peterson et al., 2008; Metz, 2010).

É essencial ter a consciência do que fazer para melhorar o desempenho dos colaboradores, pois além de ser importante para que a organização obtenha os resultados pretendidos, é também porque manter o bom desempenho dos colaboradores não é um processo tão simples como pode parecer, exige esforço e acima de tudo consciência da sua importância e da sua dificuldade (Baker, 2015). A comunicação é um apoio transversal a todos os métodos de apoio à promoção de um comportamento organizacional positivo, pois está presente direta ou indiretamente em todos os processos, seja através de comunicação verbal ou não verbal. No entanto é essencial que essa comunicação seja o mais aberta e clara possível, sempre assente em valores positivos para estar em concordância com o pretendido (Baker, 2015).

Podem ser implementadas intervenções de treino para desenvolver capacidades de recursos psicológicos positivos, que aliam a comunicação com a prática da mesma e de outros comportamentos. Envolvem o desenvolvimento da esperança na capacitação dos colaboradores, fazendo com que estabeleçam objetivos e percecionem caminhos realistas com o foco nos resultados que pretendem e fomentando a necessidade de estar preparado para possíveis e naturais dificuldades. Este exercício leva ao desenvolvimento e com estratégias bem desenvolvidas, o otimismo surge de forma mais natural, houve antecipação

de possíveis obstáculos, mas também forma de os ultrapassar. Ao pensar nas dificuldades pensando no risco, mas com um plano pensado para o mesmo, desencadeia-se o aprimoramento da resiliência facilitando, por sua vez, o desenvolvimento cognitivo, emocional e processos de adaptação comportamental (Youssef & Luthans, 2007: 794).

Portanto todas estas medidas devem ser tomadas em conta pela liderança, pois é esta que assume o papel de definir que tipo de organização pretende. Visto que "a liderança representa dois terços do impacto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores" (Zetterquist & Quirke, 2007: 19). Na liderança existem várias correntes de pensamento, várias teorias quanto à melhor forma de liderança a adotar para potenciar organizações com comportamentos positivos. Alguns autores apontam a liderança transformacional como a mais adequada, pois está orientada para as pessoas o que cria envolvimento emocional, potenciando atitudes, comportamentos e emoções positivas (Men, 2014: 267). Outras correntes falam de liderança autêntica. Contudo, seja em que tipo de liderança for, a importância do diálogo é determinante pois pressupõe participação e deve também potenciar um sistema de comunicação interna simétrica (Men, 2014: 267).

O estilo de liderança a seguir tem, deste modo, de ter o seu foco na positividade e a criação de líderes autoconscientes ao invés de se focar nos pontos negativos, condutas que ao longo do tempo podem ser fomentados na organização através de perseverança e tenacidade. A conduta positiva da liderança vai sendo assimilada pelos colaboradores da organização, podendo começar apenas por um e que, com o passar do tempo, se vai tornando transversal aos demais como que por uma influência, como espirais ascendentes de bem-estar emocional (Fredrickson, 2001; Baker, 2015). A liderança inevitavelmente também tem impacto na promoção de um capital psicológico positivo, pois o nível de positividade que um líder emana tem relação como os colaboradores se sentem no seio organizacional (Peterson et al., 2008; Baker, 2015).

Portanto, o foco das correntes atuais são as interações humanas, os relacionamentos, visto que as organizações têm também de ser cada vez mais humanas. A positividade está dentro desta corrente atual, pois também ela tem na sua base a interação humana, que utiliza acima de tudo como meio ou canal a comunicação interna. O que leva a mais um ponto

importante na liderança, de que o nível quotidiano das organizações é cada vez mais relevante para os resultados (Cunha et al., 2005: 112).

Ao colocar os colaboradores como centro da organização e adoptando condutas que potenciam o seu desenvolvimento, torna-se inevitável que se aborde também a perspectiva do desenvolvimento de recursos humanos, o desenvolvimento de pessoas. Nesta perspectiva as pessoas são importantes, mesmo sem pensar no seu potencial enquanto capital humano e as suas necessidades são tidas em conta, nunca sendo subvalorizadas em relação às necessidades da organização. É benéfico para cada organização investir nas suas pessoas pois é a mesma que colhe as vantagens desse comportamento de atenção, pois obtém colaboradores mais motivados que entendem o significado do seu trabalho e como tal conseguem naturalmente atingir o seu maior potencial e maiores níveis de desempenho (Holton, 2009 in Baker, 2015).

Tudo isto culmina também na cada vez maior importância dada às *soft skills* na liderança, mas também em geral, no ambiente organizacional (Chmielecki, 2015: 36; Kets de Vries et al., 2015). O saber lidar com as pessoas é saber ir mais além que a competência meramente técnica, que atualmente já se encontra desatualizada (Cunha et al., 2005: 112). Quanto melhor for este domínio das competências interpessoais, mais as organizações atuais serão positivas e com maior capacidade para alcançarem objetivos positivos.

Contudo esta abordagem positiva parece mais simples do que realmente é, trata-se de uma corrente de pensamento que se encontra a ser cada vez mais desenvolvida, mas uma certeza existe, de que não é simples. É um processo que exige dedicação, envolvimento, compromisso e participação de todos, é o caminhar para o bem comum. No entanto, o “pensamento positivo” não apaga os problemas, pode é mudar a forma como eles são encarados (Cunha et al., 2005: 112).

Como qualquer outra abordagem deve ser feita de forma consciente e ética, seguindo a máxima de Quintilian, “a boa organização a comunicar bem” (Welch & Jackson, 2007: 189). Assim «não há nada de extraordinário ou de sobre-humano em nenhuma destas ações; apenas o facto de serem feitas consistente e corretamente e de, todas juntas,

produzirem a excelência» (Weick & Browning, 1991: 14).

A comunicação interna tem, neste contexto, efetivamente capacidade para influenciar a satisfação dos colaboradores o que, por sua vez, também influencia a sua integração. Como tal, a comunicação interna deve ser uma preocupação por parte da liderança, para que esta seja o mais eficaz possível, pois isso influenciará a satisfação dos colaboradores, que é condição para melhores resultados organizacionais, funcionando assim a comunicação interna eficaz como uma vantagem competitiva (Jacobs et al., 2016).

A comunicação interna é também a comunicação de cada colaborador, todas as formas de comunicação devem funcionar em conjunto para levar cada organização e os seus colaboradores a cumprirem os seus objetivos, a criarem um ambiente positivo e de respeito, que leva à satisfação de todos. E, conseqüentemente, a que estejam mais disponíveis e com mais capacidade para atingirem o seu maior potencial e potenciar ao máximo o desempenho da organização (Jacobs et al., 2016; Md Norbin et al., 2011; Yee et al., 2008).

A comunicação interna deve ser vista de forma estratégica e essencial na conquista de sucesso pelas organizações (Vercic et al., 2012), pois tem diversos poderes e um deles é de facilitar o entendimento das diferentes partes envolvidas na organização, como por exemplo, as relações entre os colaboradores e a sua liderança (Jacobs et al., 2016).

O entendimento em contexto organizacional do papel da comunicação e, sobretudo, da comunicação interna de apoiar à mediação de conflitos, partilhar informação, impulsionadora de atitudes, desenvolver a compreensão e ainda ser uma ferramenta de persuasão permite uma orientação subtil para promover a ação desejada (Bharadwaj, 2014: 186), quando bem entendida e trabalhada potencia realmente uma vantagem competitiva única (Luthans & Youssef, 2007: 341). E, por isso mesmo, deve ser encarada nas organizações como uma dimensão estratégica que contribui, inclusive, para o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais humano e positivo (Brandão, 2018).

CAPÍTULO III – Metodologia

1. Objeto de Estudo – A Comunicação Interna do Grupo EDP pelos seus decisores

A comunicação interna é um ponto muito forte no Grupo EDP, é um aspeto considerado estratégico para o Grupo. É um meio utilizado pela organização e pelos seus decisores para fomentar a cultura do Grupo, bem como auxiliar em mudanças, como mais recentemente, por exemplo, a crescente mudança para o digital.

No Grupo, a comunicação interna é pensada de forma a satisfazer os colaboradores e a fomentar o mais possível o seu sentimento de pertença ao mesmo. Pois a EDP acredita que são os seus colaboradores a razão do seu sucesso e, entende também que os devem manter felizes, motivados e comprometidos com o Grupo. É assim que a comunicação interna ganha força e demonstra a sua importância em promover um ambiente organizacional mais humano e positivo, pela promoção de sentimentos positivos aos colaboradores.

É a Direção de Comunicação que gere toda a comunicação interna do Grupo EDP, porém depois existem *focal points* em todas as áreas/empresas para assegurar da melhor forma a comunicação específica de cada área. Nem todas as áreas têm uma equipa dedicada a tempo integral à comunicação, porém a comunicação interna é valorizada de forma transversal no Grupo.

Como meios de comunicação interna, a EDP possui:

- Intranet “edpON intranet”
- Televisão interna “edpON tv”
- Revista interna “edpON Revista”
- Newsletter interna “EDP what’s ON”
- Plataforma “*Workplace by Facebook*”

No entanto, os Eventos Internos e os próprios Edifícios da EDP são também uma forma de comunicação interna, como tal, merecem a sua atenção, que será mencionada mais adiante.

Intranet “edpON intranet”

Começando pela Intranet, a EDP possui uma intranet há diversos anos, porém recentemente lançou uma nova intranet. Esta nova intranet tem como objetivo de aumentar a inclusão de cada vez mais vertentes, sejam elas de texto, imagem, vídeo, áudio ou interação social. De uma forma geral, é assim criada de forma a tornar-se mais ágil, mais visual e mais agregadora.

Em termos de conteúdos, a intranet divide-se por secções. A primeira secção prende-se com o Grupo EDP, em que podem ser encontradas informações gerais do Grupo. Na segunda secção podem encontrar-se informações relativas a todas as empresas do Grupo, bem como as empresas fora de Portugal. A terceira secção diz respeito ao Colaborador EDP, em que é, tal como o próprio nome indica, a secção foi feita especialmente a pensar nas necessidades dos colaboradores. A última secção diz respeito ao What’s ON, que tem que ver com os meios de comunicação interna, como a revista e a televisão, e os meios sociais nos quais a EDP se encontra, como o *LinkedIn* ou o *Workplace*. As secções que mais despertam interesse são então as duas últimas.

Quanto à secção do colaborador EDP, esta encontra-se subdividida em outros segmentos, desde a chegada do colaborador ao Grupo, até que o mesmo deixe a sua vida efetiva como colaborador. Assim os pequenos segmentos começam pelo “Início da Jornada”, que diz respeito ao Acolhimento e Integração, evento muito importante para o Grupo EDP, preparado em parceria entre a Direção de Recursos Humanos e a Universidade EDP. É um evento que pretende acolher os colaboradores recém-chegados ao Grupo, em que os dois dias são pensados de forma a que os recém-colaboradores conheçam melhor o Grupo, mas que também entrem no espírito de partilha e entre-ajuda do mesmo, visto que as atividades são atividades de equipa. Depois dos dois dias iniciais, os colaboradores estão então acolhidos no Grupo, conhecem melhor a cultura e a atividade da EDP, bem como estabelecem novos contactos com outros recém-colaboradores. Por este evento entende-se a importância conferida às pessoas no Grupo EDP. Há um cuidado para que as pessoas se sintam felizes, acolhidas e integradas no Grupo desde a sua chegada. É preparado um evento para serem dadas as boas vindas e para fomentar a cultura do Grupo entre os

membros mais recentes através de atividades e depoimentos de colaboradores mais experientes ou antigos.

O segundo segmento diz respeito a “Gerir o percurso”, em que os colaboradores podem encontrar aqui informações relativas ao seu desenvolvimento, mobilidade entre empresas ou até entre geografias, desempenho, compensação e benefícios por ser colaborador do Grupo.

O terceiro segmento prende-se com “Viver a EDP”, onde os colaboradores são convidados então a integrar-se no ambiente EDP e no que o rodeia, na medida em que encontram acessos para o clima EDP, a diversidade e inclusão. Mas também, as ações de voluntariado existentes, em que os colaboradores são livres de participar e lhes são concedidas horas do seu horário laboral para fazer essas atividades.

Por último encontra-se o segmento relativo à reforma ou à pré-reforma, que se intitula “Preparar novas jornadas”. Assim o colaborador encontra-se apoiado em todas as etapas do seu percurso enquanto colaborador EDP, até mesmo na sua reforma em que parece que já não se trata de um membro integrante do Grupo, porém a cultura é a contrária, é sim de que o colaborador será sempre um colaborador EDP.

Relativamente à secção What’s ON, tal como mencionado acima, é possível encontrar então acessos diretos à televisão corporativa, às edições em *pdf* da revista interna, bem como aos próprios websites da EDP. Quanto às redes sociais, são então apresentadas as redes em que a EDP se encontra representada, a saber, *LinkedIn*, o *Workplace*, o *Instagram*, o *Spotify*, o *Facebook Innovation at EDP* e o *Twitter Innovation at EDP*.

Televisão interna “edpON tv”

A edpON tv é então a televisão corporativa do Grupo EDP extensível a todos os países onde o Grupo atua e a emissão pauta-se por temas como a energia, os recursos humanos, a sustentabilidade e os negócios.

Funciona como uma verdadeira estação de televisão com uma programação definida e com diversos programas, sempre associados ao universo EDP. Pode ser observada em todos os edifícios do Grupo, nas diversas televisões existentes, espalhadas pelas várias instalações. Pode ser também visualizada online em direto, e podem igualmente rever-se os respetivos programas pois estes ficam armazenados como vídeos no website da edpON tv.

É um meio de comunicação interna que mostra as diversas áreas do Grupo EDP, potenciando assim que todos os colaboradores possam visualizar o Grupo como um todo, estarem informados e sentirem-se como parte integrante do mesmo. Além disso, é também um meio utilizado para esclarecer os colaboradores, quando alguma notícia é divulgada acerca do Grupo nos meios de comunicação externos e é importante um esclarecimento por parte da liderança.

Revista interna “edpON Revista”

A revista interna é uma revista bimensal, que é impressa e entregue na morada cedida pelos colaboradores a cada edição. É também encontrada pelas diversas salas e edifícios do Grupo. Os seus temas também são diversos, mas sempre associados à temática do Grupo.

A revista apresenta dois lados, o lado local e o lado global, fazendo um pouco a diferenciação dos conteúdos pela sua área geográfica. É uma publicação que tem como objetivo também destacar os eventos mais importantes dentro de cada área geográfica, seja mais local ou global.

É um meio de comunicação interna que também tem a sua própria equipa dedicada à sua produção. Os temas e os conteúdos que entram dentro de cada edição são então discutidos entre a equipa responsável pela revista e pelos *focal points* de comunicação de cada empresa.

Newsletter interna “EDP what’s ON”

A newsletter interna é mais uma outra forma de comunicação interna que o Grupo EDP possui. Trata-se de uma newsletter semanal, enviada aos colaboradores, mas também aos estagiários, ao contrário da revista que só é enviada para os colaboradores, devido essencialmente aos custos de impressão e envio.

A newsletter interna encontra-se assim dividida em pequenas secções, mas é no fundo um resumo das notícias, eventos, reportagens da edpON tv, mais relevantes da semana. Funciona como mais uma forma de que os colaboradores estejam a par do que acontece no Grupo, sendo uma organização de grandes dimensões, em que estas iniciativas de união e integração são essenciais.

Plataforma “Workplace by Facebook”

A plataforma “Workplace by Facebook”, é também uma forma de comunicação interna do Grupo EDP. É a mais informal, mas ainda assim há sempre um cuidado nas publicações dos colaboradores, na medida em que não deixa de ser um meio institucional.

A plataforma funciona de forma semelhante ao Facebook, visto que esta é apenas uma atualização para consentir a sua utilização a nível interno nas organizações. No Workplace da EDP encontram-se assim diversos grupos de interesse a que os colaboradores se podem juntar, é onde são feitos diversos passatempos pela equipa de comunicação, entre outros.

Quanto aos Eventos Internos e aos próprios Edifícios do Grupo EDP, são também uma forma de comunicação interna e como tal, a par dos meios mencionados acima, é passível de tecer comentários acerca dos mesmos, de forma a tentar compreender como estes podem ter também um papel estratégico que apoie a tornar o ambiente organizacional mais positivo.

Começando pelos Eventos Internos, são desenvolvidos pelo Grupo EDP, em diversas áreas, que promovem a inclusão, a partilha e o contacto entre os colaboradores. Como já referido, desde o momento em que chegam os colaboradores são convidados a participar em eventos pensados pela organização, sendo o primeiro o já mencionado evento de Acolhimento e Integração. Bem como outros eventos, como os encontros EDP, em que são acima de tudo uma forma de integração e novamente de passagem da cultura vivida pelo Grupo, e que o mesmo pretende que seja apreendida e também vivida pelos seus colaboradores. Pois assim os mesmos sentir-se-ão mais integrados, mais felizes, mais motivados e serão também eles promotores de um ambiente organizacional mais positivo.

Os próprios Edifícios, diversas instalações do Grupo, são também uma preocupação para a EDP. O maior exemplo, e também o mais recente, são as instalações da sede da organização na Avenida 24 de Julho, em Lisboa. Em que todos os detalhes são pensados de forma a que o edifício seja do agrado dos colaboradores, bem como das suas necessidades. São criados espaços de trabalho convidativos ao trabalho de equipa, bem como espaços de uma maior descontração que fomentam o equilíbrio entre o trabalho e momentos de pausa necessários no dia a dia dos colaboradores. Assim, são os Edifícios também uma forma de comunicação interna, menos direta, mas que oferece também as suas consequências e que os seus objetivos e, conseqüentemente, os seus efeitos também merecem atenção.

A par do Grupo, mas mais especificamente a comunicação interna da EDP é muitas vezes premiada, ao longo dos últimos anos, este é o resumo dos prémios mais relevantes na área da comunicação interna:

2019

– **Human Resources**

A EDP foi premiada, na oitava edição dos prémios Human Resources, na área de Comunicação Interna.

– **Human Resources**

A EDP venceu a categoria “Eventos Internos”, sendo considerada a empresa que melhor os promove, utilizando-os como um instrumento de motivação, envolvimento e engagement, na oitava edição dos prémios Human Resources.

2018

– **Human Resources**

A EDP foi premiada, na sétima edição dos prémios Human Resources, na categoria de “Comunicação Interna” e “Eventos Internos”.

– **Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa**

A EDP whats on foi premiada como a Melhor Newsletter.

A revista edpON foi distinguida na categoria de Melhor Publicação Interna.

A edpON tv foi premiada como a Melhor Televisão Corporativa.

– **Fundacom**

Os prémios Fundacom, que reconhecem a excelência e boas práticas de relações públicas e organizacionais, premiando os melhores projetos de comunicação produzidos e divulgados em português ou castelhano. A EDP ganhou o prémio na categoria de Newsletter ou Webletter com o projeto Whats On.

2015

– **Meios e Publicidade**

A EDP destacou-se em cinco categorias na terceira edição dos Prémios Comunicação Meios e Publicidade (M&P). Esta edição voltou a distinguir os melhores trabalhos de consultoras de comunicação e relações públicas, bem como os projetos desenvolvidos pelos departamentos de comunicação das empresas. A EDP venceu em diversas categorias, mas quanto à comunicação interna, venceu a categoria de “Melhor Evento Interno” com os “Encontros EDP” e “Melhor Intranet”.

– **European Association for Internal Communication (FEIEA)**

A edpON revista e o projeto EDP ONE Encontros 2014 conquistaram o primeiro lugar nos prémios FEIEA 2015, nas categorias Best multi-language publication e Best internal communication event, respetivamente. Estes prémios voltam assim, a reconhecer o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo Grupo EDP, na área da comunicação. Sendo um dos maiores eventos corporativos realizados em Portugal, o Encontro EDP de 2014 marcou a diferença pela logística envolvida: oito meses de preparação, 72 horas consecutivas de montagem, 450 profissionais envolvidos, ecrã gigante com 300 metros de comprimento e 10 metros de altura,

95% de iluminação com leds de baixo consumo e 95 autocarros para o transporte de todos os cerca de 7.000 colaboradores, de vários pontos de Portugal. O modelo foi replicado em Espanha, Estados Unidos e Brasil, de modo a chegar aos quase 12.000 colaboradores da EDP.

2014

– **European Excellence Awards**

A edpON intranet foi considerada a melhor da Europa, na categoria corporate media – intranet. Os European Excellence Awards reconhecem anualmente as melhores práticas de relações públicas e comunicação a nível da Europa.

– **European Association for Internal Communication (FEIEA)**

A edpON intranet ganhou o primeiro lugar nos FEIEA Grand Prix. A edpON tv e a edpON revista também foram distinguidas, mas ficando em terceiro lugar.

2013

– **Digital Communication Awards**

A edpON intranet foi a vencedora dos Digital Communication Awards na categoria Intranet. Estes prémios distinguem, anualmente, os projetos mais inovadores da área da Comunicação Digital, em 38 categoria diferentes.

– **European Association for Internal Communication (FEIEA)**

A Comunicação da EDP ganhou seis prémios na edição FEIEA Grand Prix 2013: o primeiro lugar nas categorias Internal Regural Multi-Language Publication, com a edpON revista, e Intranet Site, com a edpON intranet. Conquistou ainda a distinção de runner-up na categoria dedicada à Comunicação Audiovisual, com a edpON tv, e foi ex aequo runner-up na categoria de Communication Strategy Ongoing com o Programa Conciliar. Na categoria Internal Communication Strategy ficou no terceiro lugar, com o Programa de Voluntariado EDP. O Special Prize Major Player foi também entregue à EDP e ao Desafio Global Ativism, pelo trabalho We are EDP, o mote utilizado para todos os eventos internos.

2012

– **European Association for Internal Communication (FEIEA)**

A EDP conquistou o título europeu de comunicação multicultural. A natureza multicultural da comunicação feita pela edpON revista foi reconhecida pelos profissionais europeus da comunicação. A FEIEA atribuiu um segundo lugar à capa de uma edição especial da edpON revista, na categoria Best Cartoon/Illustration e a edpON tv venceu na categoria de Best audio-visual communication for an internal audience.

2011

– **European Best Event Awards**

Várias foram as distinções para o Grupo EDP, culminando com a distinção da Melhor Empresa Promotora de Eventos.

– **European Association for Internal Communication (FEIEA)**

A televisão corporativa do Grupo EDP conquistou o primeiro lugar na categoria Comunicação Audiovisual, nos FEIEA Grand Prix Awards 2011.

2010

– **European Association for Internal Communication (FEIEA)**

A comunicação da EDP foi distinguida, a nível europeu, no FEIEA Grand Prix Awards 2010. A EDP alcançou a posição runner-up nas categorias “Comunicação Audiovisual” com a televisão corporativa edpON tv, e “Site Intranet” com o portal Sou EDP. O grupo foi ainda distinguido com um terceiro lugar na categoria “Capa de Publicação” com a capa da Revista edpON 17.

2009

– **European Association for Internal Communication (FEIEA)**

A EDP foi premiada com o segundo lugar, no FEIEA Grand Prix 2009, com a Intranet Sou EDP e com o Projeto ClickIdea, nas suas respetivas categorias.

2. Problemática e Questão de Investigação

Para qualquer investigação, é necessário estabelecer um ângulo através do qual se pretende estabelecer a pesquisa. Neste caso, o conceito geral começa pela comunicação interna, visto ser o tema de estudo sobre o qual me pretendia debruçar. Em seguida, foi necessário entender o que eu gostaria de compreender melhor relativamente à comunicação interna, na medida em que se trata de um campo bastante vasto.

Após diversas leituras, pois a pesquisa bibliográfica é essencial para aferir ideias e perceber a possibilidade, ou não, de executar determinado estudo, bem como depois da minha experiência profissional, que é importante para ver como a prática pode ser ou não um reflexo da teoria, cheguei à ideia de problematizar se a comunicação interna pode ser vista como um meio estratégico para o desenvolvimento de diversas ações, bem como um apoio à gestão da própria organização.

Nesse sentido, o meu primeiro objetivo prendeu-se em analisar quais as condições que devem existir para que a comunicação interna possa ser vista como um meio estratégico de apoio à gestão da organização. Na medida em que devem existir condições para que tal seja possível de acontecer. O enquadramento teórico dá uma explicação bastante coerente quanto a este tema, pois oferece diversas condições que possibilitam a capacidade da comunicação como um meio de apoio à gestão. Como tal, esse objetivo em muito é respondido pelo enquadramento teórico. Relativamente ao caso de estudo, a aplicação deste objetivo ao Grupo EDP, é mais no sentido de verificar se realmente essas condições são pensadas pelos decisores da comunicação interna e se estão reunidas assim na organização.

Em seguida, algo que sempre me preocupou foi a felicidade das pessoas, de um modo geral. E quando penso na quantidade de horas que cada pessoa dispende do seu dia no seu respetivo emprego, é possível chegar à conclusão de que a maior parte do tempo de cada um é dispendido no trabalho. Como tal, penso que o emprego deve ser um local em que os colaboradores se sentem felizes pois isso irá refletir-se na sua vida pessoal, visto que a

maior parte do seu tempo é passado no seu emprego. Como tal, comecei a pensar em formas de aliar o meu principal objeto de estudo à ideia da felicidade e da positividade.

Foi assim que, novamente através de leituras expressas no enquadramento teórico, encontrei uma área de estudo muito interessante que se prende com o ambiente organizacional positivo, que tem que ver exatamente com a noção da importância da existência de um ambiente organizacional positivo, em que os colaboradores com a existência de diversas condições se sentem felizes no seu local de trabalho o que potencia também a sua produtividade e, conseqüentemente, melhores resultados para a organização. Então um outro objetivo tem então que ver se efetivamente a comunicação interna na EDP tem como uma das funções, a manutenção de um ambiente organizacional positivo. Ou seja, saber se aquando da decisão das ações de comunicação, os decisores da organização têm como objetivo a promoção de um ambiente organizacional mais positivo na EDP.

É assim que chego à questão de investigação: “Qual o papel estratégico da comunicação interna definida pelos decisores do Grupo EDP para o desenvolvimento de um ambiente organizacional positivo?”. E que servirá como sustentam Quivy e Campenhoudt (2005: 44) “como fio condutor da investigação”, como um guia que norteará o presente estudo junto dos decisores do Grupo EDP.

3. Estratégia Metodológica

O Grupo EDP é uma organização com quase 12.000 colaboradores que, tal como mencionado anteriormente, muito valoriza a comunicação interna. É também uma empresa conhecida pela importância que confere aos seus colaboradores, através da promoção do seu desenvolvimento, bem como através de eventos e atividades que promovem a sua integração e acolhimento no Grupo, desde a sua chegada até mesmo ao momento pós-reforma.

Pelos valores apresentados pelo Grupo, é então uma organização que se enquadra perfeitamente nos objetivos da investigação, porém é importante estabelecer uma estratégia

metodológica adequada para após ser possível aferir resultados e chegar às devidas conclusões. Em primeiro lugar, é importante mencionar que uma investigação define-se por “algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento...” (Quivy e Campenhoudt, 2005: 31 – 32). Assim é necessário entender qual o caminho que se pretende percorrer e estabelecer um ângulo, pois há que ter em conta as devidas limitações, gerindo assim os riscos, mas também não colocando em causa a própria investigação.

Posto isto, o ângulo pelo qual me pretendo então debruçar, o objeto de estudo por mim escolhido e também mencionado na primeira parte deste capítulo prende-se com a comunicação interna do Grupo EDP, mas do ponto de vista dos seus decisores, de quem pensa as ações de comunicação interna a desenvolver dentro do Grupo, consoante os meios e possibilidades existentes. Esta escolha possibilita concentrar-me nos objetivos e na forma como a comunicação interna é pensada, permitindo-me assim após a investigação responder a qual é efetivamente o papel estratégico da comunicação interna no Grupo EDP para promover um ambiente organizacional mais positivo. Na medida em que vou compreender que funções são pensadas para a comunicação interna, bem como qual a sua dimensão estratégica.

Como mencionado acima, o Grupo EDP é composto por diversas empresas, porém nem todas as suas empresas têm uma área especificamente dedicada à comunicação interna. Porém a valorização da mesma não é de todo comprometida pois na holding está assegurada a comunicação com essas empresas bem como a definição de *focal points* para garantir que se tomam as melhores decisões de comunicação interna. Bem como garantir também o seu acompanhamento ao longo das ações e o seu relatório aquando do término, para confirmar ou não o cumprimento dos objetivos propostos.

Assim, estabelece-se como metodologia a seguir nesta investigação, a de âmbito qualitativo, em que as técnicas de recolha de dados são descritivas e a posterior análise é cuidadosa. Este tipo de metodologia incide mais então nos processos e menos nos produtos. A metodologia qualitativa permite então aferir conclusões através de dados obtidos numa amostra relativamente pequena, mas muito relevante e representativa. Na medida em que a principal preocupação desta metodologia não é a representatividade

numérica, mas sim compreender melhor a organização e o objeto de estudo, neste caso, analisar o papel estratégico da comunicação interna para o desenvolvimento de um ambiente organizacional positivo do Grupo EDP assumido, ou não, pelos seus decisores.

A escolha por uma metodologia qualitativa prende-se também com o carácter holístico do tema. Como tal, a investigação encontra-se posicionada cientificamente num campo interpretativista. No sentido em que não se pretendem estabelecer relações de causa efeito, recusando o modelo positivista. Pretende-se assim compreender melhor a realidade em que a organização opera e interpretar potenciais melhorias através da comunicação interna e de um ambiente organizacional mais positivo.

Após a compreensão da problemática, da noção de que a investigação se enquadra num campo holístico e de que se trata de uma investigação interpretativista, é necessário escolher os métodos adequados para aferir resultados.

O primeiro momento prende-se com os dados exploratórios, que se tratam da primeira recolha de dados. Tem que ver com a observação direta, aquando da realização do meu estágio profissional no Grupo durante nove meses, a análise documental dos diversos materiais disponíveis de comunicação interna do Grupo EDP, bem como também de alguns materiais disponibilizados online, como o próprio *website* e o seu Relatório & Contas, por exemplo, mas também na realização de uma entrevista exploratória. Relativamente à entrevista exploratória, a escolha da pessoa à qual se irá realizar a mesma é relevante, na medida em que servirá como base para a organização do segundo momento.

O segundo momento da recolha de dados tem então que ver com os dados primários, que opto pela realização de entrevistas a decisores da comunicação interna do Grupo EDP. Através das quais, confronto com a entrevista exploratória, bem como com os restantes dados exploratórios, e também com o enquadramento teórico. Após esse confronto e triangulação de dados, é então possível chegar às devidas conclusões e conseguir responder à questões de investigação a que este estudo se propõe a responder.

3.1 Dados Exploratórios

Os dados exploratórios são então o primeiro momento da investigação, para os quais são determinados neste estudo, três modos de aferição: a observação direta; a análise documental; e a entrevista exploratória, e que, serão explicados mais em detalhe adiante. Esta fase pode parecer de pouca relevância, mas antes pelo contrário. Na medida em que se trata da primeira fase de relação com os dados, que servirá de base para a fundamentação das perguntas a realizar nos dados primários, que serão os resultados onde as conclusões do estudo se irão, sobretudo, depois debruçar. A fase exploratória foi, deste modo, uma fase pensada e aferida de forma cuidadosa. Em primeiro lugar pela observação cuidadosa do quotidiano organizacional, em segundo lugar pela escolha adequada dos documentos e materiais a analisar na análise documental e, por último, mas não menos importante, pela escolha da pessoa adequada para responder às questões pensadas para a entrevista exploratória.

Observação Direta

A observação direta trata-se de um método em que se recolhem as informações, na qual “o próprio investigador procede diretamente... apelando ao seu sentido de observação” e à sua inteligência para observar as situações (Quivy e Campenhoudt, 2005: 164). Foi exactamente o que tive oportunidade de fazer aquando dos meus nove meses de estágio no Grupo EDP.

O meu estágio profissional no Grupo EDP estava relacionado diretamente com a comunicação, tanto interna como externa, mas a maior parte dos projetos tinham que ver com ações de comunicação interna, em que algumas eram mesmo transversais a todo o grupo. Como tal, tive a oportunidade de estar presente na decisão de diversas ações, bem como de acompanhar as mesmas ao longo da sua preparação. Tive também a oportunidade de acompanhar o monitoramento e a posterior avaliação das ações. Assim, as ações eram das mais variadas áreas e utilizavam diversos meios e materiais.

Estive presente na realização de eventos, preparação de dias de equipa, preparei conteúdos para a intranet, para a revista interna e para a televisão, bem como monitorizei diversas ações do quotidiano em que havia contacto entre os diversos colaboradores. Posto isto, estive diretamente envolvida com os decisores da comunicação interna, o que me deu uma melhor noção dos objetivos que têm para com a comunicação interna, bem como o que privilegiam em cada ação comunicacional.

Este método permite então que se recolham informações, selecionando as que são mais pertinentes e significativas para o estudo em questão. Na verdade, o investigador sente-se como um elemento integrante no “todo”, tal acontece porque “são captados comportamentos no momento”. Ou seja, é possível sentir-se parte da organização, uma vez que se tem cuidado com o “aparecimento, ou à transformação dos comportamentos e aos contextos em que são observados” (Quivy e Campenhoudt, 2005: 196).

Assim a observação direta foi essencial para a percepção de como a comunicação é percebida pelo Grupo EDP, bem como pelos seus decisores, o que auxilia e serve de base a todos os próximos passos da investigação. O olhar está mais treinado para a análise documental, e está também mais adequado para o processo de decisão das questões a realizar, tanto na entrevista exploratória como nas entrevistas seguintes, de dados primários.

Análise Documental

As organizações guardam atualmente as suas informações e os seus documentos essencialmente em formato digital. Como tal, a análise documental é então feita também através da informação que se encontra em formato digital. Esta análise documental é muito importante para entender os valores pelos quais a organização se baseia, bem como entender os seus objetivos, o caminho por onde segue e quais as suas ambições futuras. Através desta análise é possível obter uma noção da organização que é importante para compreender os demais aspetos importantes à investigação, dado que estas informações são a base para os posteriores métodos utilizados.

A informação analisada nesta investigação, advém essencialmente do mais recente Relatório e Contas disponibilizado pelo Grupo EDP ao público, onde se consegue analisar diversas informações, sejam elas a mensagem do CEO, bem como números e atividades importantes que permitem conhecer a empresa e perceber como a mesma se move no seu dia a dia, e como utiliza os seus valores nas diversas ações que apresenta. A par do Relatório e Contas, o webiste do Grupo EDP serviu também para se obter diversas informações mas, mais de âmbito geral, sobre a organização do grupo e o seu funcionamento. Além do Relatório e Contas e do website do Grupo EDP, todos os diversos meios de comunicação interna, mencionados anteriormente, foram também tidos em conta, analisados desde a forma como são pensados, até à escolha dos conteúdos e à sua concepção.

Entrevista exploratória

Relativamente à entrevista exploratória, é importante perceber qual a sua função. Em geral, e segundo os autores Quivy e Campenhoudt (2005: 79), as entrevistas permitem “abrir pistas de reflexão, ampliar e determinar os horizontes de leitura... e uma forma mais clara de colocar o problema”. Além de que a comunicação é natural entre as pessoas, como tal a conversa e a troca de ideias é algo natural e muito rico.

É assim que a entrevista exploratória é importante para colocar a problemática da investigação ainda mais centrada de forma a que os dados primários sejam ainda mais precisos. Querendo com isto dizer que efetivamente a entrevista exploratória serve não só para confirmar as informações recolhidas na observação direta e na análise documental, como também serve como base à construção das posteriores entrevistas sustentadas nos dados primários do presente estudo.

A escolha da pessoa a realizar a entrevista exploratória, depois de refletir, foi lógica, escolhendo assim o Dr. Rúben Bicho, colaborador EDP na *Holding* e responsável pela comunicação interna do Grupo. É um colaborador que se encontra a par de todas as ações de comunicação interna do Grupo EDP, além de ser ele que difunde os objetivos que a

comunicação interna deve alcançar. Como tal foi a pessoa indicada para dar o mote inicial às entrevistas que se seguiram nos dados primários da investigação.

A sua experiência e a sua paixão pela comunicação permitem perceber que a comunicação interna está a cumprir com os requisitos necessários e que está entregue em mãos de quem vê a comunicação como um aspeto estratégico e com uma dimensão extremamente importante em qualquer organização. Percebe-se assim também que está em concordância com o Grupo aquando da valorização de todos os colaboradores, sendo a comunicação interna uma forma de o demonstrar.

3.1 Dados Primários

Entrevistas Semi-Estruturadas

Tal como mencionado anteriormente, a comunicação é algo natural, na medida em que é impossível não comunicar. Aquando da decisão de qual a metodologia a utilizar, este aspeto foi tido em conta, na medida em que queria que as informações fossem recolhidas, de modo natural e de forma genuína e não muito estruturada, fornecendo espaço a quem intervisse na investigação de se exprimir. Ao escolher o ângulo dos decisores da comunicação interna do Grupo EDP, as entrevistas a realizar terião de ser feitas a pessoas que tivessem decisão na dimensão estratégica a seguir nas políticas de comunicação interna do Grupo.

As entrevistas são desde há muito tempo utilizadas para melhor compreender a condição humana, neste caso procede-se a entrevistas com pessoas de interesse para o tema, de forma a descobrir informações pertinentes para a possibilidade de estabelecer relações e, também, tirar conclusões, através da intensidade das respostas fornecidas pelos entrevistados e da interpretação e compreensão do investigador (Duarte, 2005). Assim as conclusões retiradas são mais do ponto de vista da compreensão, aprendizagem, síntese do fenómeno, do que somente conclusões restritas e definitivas.

As entrevistas permitem encontrar diferentes maneiras de perceber e descrever o problema, tal como já referido por Quivy e Campenhoudt (2005: 79), as entrevistas permitem “abrir pistas de reflexão, ampliar e determinar os horizontes de leitura... e uma forma mais clara de colocar o problema”, estando presentes em diversos estudos de comunicação interna (Curvello, 2002). Devido a que se trata de um método não só dinâmico como flexível, em que os entrevistados conseguem explicar e o investigador melhor compreender os processos nos quais os entrevistados estão envolvidos.

As entrevistas realizadas foram então semi-estruturadas, na medida em que as mesmas seguem um guião de resposta como modelo, mas sendo assim na mesma as respostas indeterminadas e a sua abordagem em profundidade. Criando depois a possibilidade de comparar as diversas respostas de forma a articular os resultados, com a confrontação também dos resultados através dos dados exploratórios.

A escolha dos entrevistados segue um critério, pois o ângulo escolhido pela investigação prende-se com os decisores da comunicação interna, quem pensa a comunicação interna no Grupo EDP. Na medida em que o objetivo é entender como a comunicação pode ser vista como promotora do desenvolvimento de um ambiente organizacional positivo, logo é importante entender se estão reunidas as condições para tal, aquando da produção dos meios de comunicação interna.

Tendo em conta que o responsável pela comunicação interna do Grupo foi entrevistado na entrevista exploratória, a sua opinião foi também relevante aquando da escolha dos entrevistados. Neste sentido, é importante que se tenha a noção de como é pensada a comunicação interna não só na *Holding* como nas restantes empresas do Grupo EDP. Posto isto, e dado que como referi anteriormente nem todas as empresas do grupo têm uma equipa especificamente dedicada à comunicação interna, é importante ter alguém que represente as áreas que não possuem uma área específica de comunicação interna, sendo a Dra. Lisa Areias a representante dessas diversas empresas, pois a mesma é o focal point das diversas áreas. Em seguida, uma colaboradora que representa a EDP Distribuição, a Dra. Rita Piteira, que trabalha numa das maiores empresas do Grupo e que tem uma área dedicada especialmente à comunicação interna desta empresa, é também importante pois

se trata de uma empresa de grandes dimensões que valoriza também em muito a comunicação interna. Como representante da EDP Produção, a Dra. Barbra Avelar, que mostra então os interesses da comunicação interna pela empresa responsável pela produção de energia. Uma outra empresa do Grupo cujo efeito na comunicação interna é muito relevante é a Universidade EDP, em que é o Dr. Tiago Pinto o responsável de comunicação da UEDP, que por sua vez a Universidade também é responsável por diversos eventos como o Acolhimento e Integração, mencionado anteriormente, que é de extrema relevância no âmbito da comunicação interna do Grupo EDP. Através destes entrevistados tive assim uma visão bastante ampla da comunicação interna no Grupo, através da compreensão de como esta é pensada pelos seus decisores, que funções e objetivos lhes conferem.

Para a avaliação destas entrevistas, foi também necessário definir alguns indicadores importantes, que fundamentam a metodologia, relacionando os objetivos da investigação, com as perguntas efetuadas e as respostas obtidas. Sendo assim, os indicadores encontram-se na tabela abaixo:

Tabela 1 – Indicadores de fundamentação metodológica e respetiva representação nas questões das entrevistas

Indicadores de fundamentação metodológica	Representados nas respetivas questões das entrevistas
Valores	1
Missão	2
Objetivos	3
Positividade	5, 9
Felicidade	5, 8
Bem-estar	5, 9
Estratégia	6, 7

Fonte: Elaboração própria

4. Limitações à Investigação

Qualquer investigação apresenta os seus constrangimentos e os mesmos não devem ser vistos como apenas limites, mas sim também oportunidades. Na medida em que penso que o maior constrangimento nesta investigação se prende com a enorme dimensão da organização escolhida, o Grupo EDP apresenta quase 12.000 colaboradores espalhados por diversas empresas. Assim foi necessário estabelecer um ângulo para a investigação, não só para que a mesma se tornasse viável, como também para que a mesma fosse credível e confiável.

Como tal, dada a limitação da grandeza da organização, foi pensado como ângulo da investigação os decisores da comunicação e não os seus receptores, funcionando assim tal como mencionei esta limitação como uma oportunidade futura, de a partir deste estudo proceder a um estudo futuro e com maiores condições como um doutoramento, de investigar o lado e a percepção da comunicação interna interpretada pelos colaboradores do Grupo EDP.

Foi então esta a maior limitação que especialmente a quando da definição da metodologia foi pensada de forma a se compreender como poderia ser contornada. Foi uma limitação que levou a uma reflexão e mudança do paradigma inicial, mas sempre com a consciência de estar a tomar o melhor rumo, principalmente para a veracidade e viabilidade da investigação.

Relativamente a outras limitações, é-me complicado de encontrar na medida em que aquando do meu estágio profissional no Grupo EDP, sempre houve abertura e até mesmo interesse pelo estudo, foi uma organização, tal como é conhecida, disponível para participar, sendo um motivo de orgulho para a mesma ser escolhida como caso de estudo para a realização de investigações desta dimensão. Foi assim um estudo apreciado pela organização e que fortaleceu o seu conhecimento de que caminha na direção certa desde há diversos anos e que a sua evolução tem também sido ela positiva, seja na contínua valorização dos colaboradores, como na contínua valorização da comunicação interna e

das suas capacidades, como para a promoção e desenvolvimento de um ambiente organizacional mais positivo, fomentando assim a felicidade dos colaboradores.

CAPÍTULO IV – Estudo de Caso

1. Enquadramento da Organização – Grupo EDP

O Grupo EDP (Energias de Portugal) é um conjunto de empresas ligadas ao sector energético. A EDP é *utility* multinacional verticalmente integrada, com 40 anos de história. Conta com a sua presença em dezasseis países, somando assim a sua atuação em quatro continentes.

Figura 3 – Logótipo Grupo EDP



Fonte: edp.pt (2019)

O Grupo conta com mais de 11.600 colaboradores e está presente em toda a cadeia de valor da eletricidade e também na atividade de comercialização de gás. Em termos mundiais, a EDP é a quarta produtora de energia eólica e praticamente 70% da energia que é produzida, é renovável. O fornecimento de eletricidade e gás da EDP chega a mais de 11 milhões de clientes.

A visão da EDP prende-se com ser “uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade” (Edp, Relatório & Contas, 2018).

Quanto aos seus valores, o Grupo EDP privilegia cinco valores essenciais e que servem de base à sua atuação. Em primeiro lugar a iniciativa, que se manifesta através do comportamento e atitudes “das nossas pessoas”, ou seja, dos seus colaboradores (Edp, Relatório & Contas, 2018). A confiança é também um dos seus valores, mais precisamente, a confiança dos acionistas, dos clientes, dos fornecedores e dos diversos *stakeholders* no Grupo EDP. Um outro valor é a excelência, na forma como a EDP atua e executa os seus

diversos procedimentos. Não poderia deixar de estar presente a sustentabilidade, pois é para a EDP muito importante de colocar sempre como objetivo a melhoria da qualidade de vida das gerações, não só as atuais como também as gerações futuras. Por último, mas não menos importante, a EDP destaca a inovação, com o propósito de criar valor em todas as suas áreas de atuação.

É através destes valores base que a EDP estabelece também os seus compromissos, com diversas entidades e com diversos propósitos. Relativamente às pessoas, a EDP compromete-se a aliar sempre uma conduta ética e rigorosa em termos profissionais, ao entusiasmo e iniciativa, sempre privilegiando o trabalho de equipa. Para com as pessoas é promovido também o seu desenvolvimento, seja das suas competências, como também do seu próprio mérito. A EDP acredita também que é essencial o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores, de forma a poderem juntos atingir o sucesso.

Quanto aos seus clientes, a EDP tem como base colocar-se no lugar dos mesmos sempre que é o momento de tomada de decisão. Há o compromisso de ouvir sempre os clientes e de oferecer uma resposta sempre simples e transparente. É também propósito da EDP de surpreender os seus clientes através da antecipação das suas necessidades.

Relativamente à sustentabilidade, a EDP assume as responsabilidades sociais e ambientais resultantes da sua atuação, o que contribui para o desenvolvimento das regiões onde a EDP marca a sua presença. De forma sustentável, o Grupo também se compromete a reduzir em emissões específicas de gases com efeito de estufa da energia que é produzida. A EDP promove também ativamente a eficiência energética.

Quanto aos resultados, a EDP cumpre com os seus compromissos, assumidos perante os seus acionistas e comprometem-se também a liderar através da sua capacidade de antecipação e execução. A EDP preza também a excelência em tudo o que faz.

Quanto à cadeia de negócio da EDP, de forma simples esta passa desde a produção de energia, ao seu transporte, depois à sua distribuição e por fim à comercialização da energia. Em termos de áreas de negócio e como a EDP se organiza:

- 23% do EBITDA (Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) do Grupo provém da produção e comercialização na Península Ibérica. Sendo a EDP o primeiro produtor e comercializador em Portugal e o terceiro produtor ibérico.
- 19% do EBITDA do Grupo provém das redes reguladas na Península Ibérica, em que a EDP é o primeiro distribuidor em Portugal.
- 39% do EBITDA do Grupo provém da EDP Renováveis, que é líder mundial em energia eólica.
- 19 % do EBITDA do Grupo provém da EDP Brasil. Sendo o quinto comercializador privado em mercado livre e o terceiro produtor privado.

Quanto a resultados e números específicos, o EBITDA da EDP atingiu €3.317 milhões em 2018, que relativamente a 2017 apresenta uma descida de 17%.

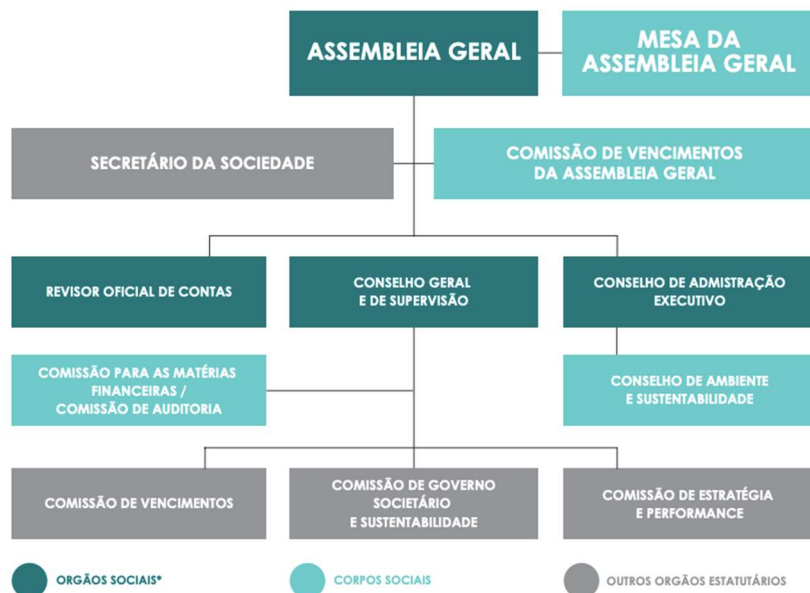
Governance

A estrutura de governo da EDP, assente no modelo dualista, é composta pela, Assembleia Geral, Conselho de Administração Executivo, Conselho Geral de Supervisão e Revisor Oficial de Contas. A separação das funções de gestão e de supervisão materializa-se na existência de um Conselho de Administração Executivo, o qual está encarregue da gestão dos negócios sociais, e de um Conselho Geral e de Supervisão, órgão máximo responsável pela função de supervisão.

O modelo dualista de Governo da Sociedade em vigor na EDP tem permitido uma separação eficaz do exercício da supervisão e da função de gestão da EDP na prossecução dos objectivos e interesses da mesma, dos seus accionistas, colaboradores e restantes stakeholders, contribuindo, desta forma, para alcançar o grau de confiança e transparência necessário ao seu adequado funcionamento e optimização. Além disso, o modelo adoptado tem-se revelado adequado à estrutura accionista da sociedade, ao permitir uma supervisão

por parte dos accionistas de referência através da sua intervenção no Conselho Geral e de Supervisão.

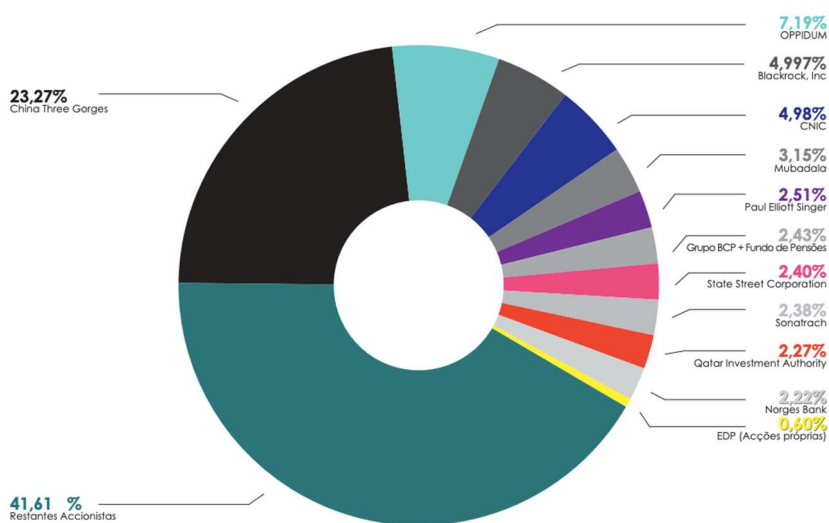
Figura 4 – Organograma do Modelo de Governance Grupo EDP, 2018



Fonte: EDP Relatório & Contas (2018: 113)

No que toca à estrutura acionista, esta encontra-se representada na figura abaixo.

Figura 5 – Estrutura acionista Grupo EDP, 2018



Fonte: EDP Relatório & Contas (2018: 26)

Relativamente à forma de atuação da EDP, esta tem como ambição ser cada vez mais sustentável e amiga do ambiente. Como tal, orgulha-se de poder dizer hoje, segundo o seu último Relatório de Contas apresentado em 2018, que são a o segundo *player* mais verde da Europa, com 65% do EBITDA gerado a partir de fontes renováveis.

A aposta no desenvolvimento sustentável tem sido um dos principais eixos de negócio incorporado na estratégia da EDP, com objectivos claros e exigentes para o futuro. E a prova disso é o facto de que está presente, desde 2008, no Dow Jones Sustainability Index (DJSI) sempre com uma posição de liderança entre as empresas mais sustentáveis do mundo.

A EDP é hoje uma empresa que estende os princípios éticos a todas as dimensões da sua actividade. No plano interno, através da formação e do contínuo reforço dos procedimentos de auscultação, monitorização e auditoria. No plano externo, envolvendo fornecedores e parceiros na subscrição das boas práticas e auditando continuamente as actividades.

O Grupo EDP continua além de focado na sustentabilidade, continua também focado no seu impacto na sociedade, seja a nível cultural ou educacional, estando também sempre aberto e disponível à promoção de valores referentes a tal.

Quanto a objetivos para o futuro relativamente ao negócio e ao seu impacto, a EDP menciona que ainda que o sector esteja a atravessar uma revolução, a EDP, graças à sua estratégia de antecipação e à capacidade de entrega dos últimos anos, posicionou-se no caminho de uma ambição clara para 2030. Caminho esse que se prende com uma contribuição ativa para a descarbonização da economia através da redução das suas emissões de CO₂ em 90% (comparado com 2005) assente, sobretudo, numa geração a partir de fontes de energia renovável (em mais de 90%) e na saída do negócio do carvão. Junto dos seus clientes, pretende também promover a mobilidade eléctrica com o objectivo de atingir 1 milhão de clientes em 2030. Por outro lado, pretende prosseguir com o esforço de digitalização e descentralização, nomeadamente com a transformação da organização, a transição para as smart grids (termo rede eléctrica inteligente que se refere a um sistema de energia eléctrica que utiliza a tecnologia de informação para fazer com que o sistema seja

mais eficiente, confiável e sustentável) na Península Ibérica e a instalação de mais de 4 milhões de painéis solares junto dos nossos clientes.

Quanto à estrutura funcional do Grupo EDP, é da competência do Conselho de Administração Executivo a definição do modelo organizativo do Grupo EDP e a repartição de funções entre as diferentes Unidades de Negócio, a sociedade de Serviços Partilhados (EDP Valor – Gestão Integrada de Serviços, S.A.) e a estrutura central. Esta é constituída por um Centro Corporativo que assume uma função estruturante de apoio ao Conselho de Administração Executivo no âmbito da definição e do controlo da execução de estratégias, políticas e objectivos definidos.

O Centro Corporativo está organizado por Direcções Corporativas e Unidades de Negócio, permitindo assim uma maior optimização e eficiência da estrutura organizativa.

Figura 6 – Modelo Organizativo Grupo EDP – Centro Corporativo, 2018

CENTRO CORPORATIVO • UNIDADES DE NEGÓCIO	
DIRECÇÕES	
Área de Apoio ao Governo Societário	
Secretaria Geral	Rita Ferreira de Almeida
Direcção de Assessoria Jurídica	Alexandra Cabral
Gabinete do Presidente do Conselho de Administração Executivo	Teresa Lobato ⁽¹⁾
Direcção de Auditoria Interna e Compliance	Azucena Viñuela Hernández
Gabinete do Provedor de Ética	Maria Manuela Silva ⁽²⁾
Área de Estratégia	
Direcção de Planeamento Energético	Ana Margarida Quelhas
Direcção de Análise de Negócios	Pedro Vasconcelos
Direcção de Gestão de Risco	António Castro
Direcção de Regulação e Mercados	Maria Joana Simões
Direcção de Estudos e Concorrência	Ricardo Ferreira
Direcção de Sustentabilidade	António Castro
Área de Finanças	
Direcção de Gestão Financeira	Paula Guerra
Direcção de Coordenação Corporativa Global de Consolidação, Reporte IFRS e Fiscalidade	Miguel Ribeiro Ferreira
Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão	João Gouveia Carvalho
Direcção de Relação com Investidores	Miguel Henriques Viana
Área de Recursos	
Direcção de Desenvolvimento Organizacional	José Filipe Santos
Direcção de <i>Digital Global Unit</i>	José Manuel Careto
Direcção de Recursos Humanos	Paula Carneiro
Universidade EDP	Jorge Cruz Morais
Área de Comunicação e Marketing	
Direcção de Coordenação Global de Marca, Marketing e Comunicação	Paulo Campos Costa
Direcção de Relações Institucionais e Stakeholders	Paulo Lopes
Unidades de Negócio	
Unidade de Negócio de Gestão de Energia	Carlos Mata

Dados referentes a 31 de Dezembro de 2018

⁽¹⁾ Designada pelo Conselho de Administração Executivo, em 20 de Dezembro de 2018, com efeitos a partir de 1 de Janeiro de 2019, em substituição de Pedro McCarthy Cunha.

⁽²⁾ Designada pelo Conselho de Administração Executivo, em 20 de Dezembro de 2018, com efeitos a partir de 1 de Janeiro de 2019, em substituição de José Figueiredo Soares.

Fonte: EDP Relatório de Contas (2018: 120)

No que diz respeito a este caso de estudo, as áreas que mais suscitam interesse são:

- A **Direcção de Recursos Humanos** propõe a estratégia de Recursos Humanos e assegura as políticas e os processos transversais de gestão de pessoas em todo o Grupo EDP, com o objectivo de promover o desenvolvimento e valorização contínua de todos os colaboradores, o alinhamento com os valores e cultura corporativa e de contribuir para a sustentabilidade do negócio.
- A **Universidade EDP** assegura a disponibilização, retenção e partilha do conhecimento no Grupo, com o objectivo de reforçar uma cultura comum, de promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores e de facilitar o aparecimento de novos talentos e o pleno uso das suas capacidades.
- A **Direcção de Coordenação Global de Marca, Marketing e Comunicação** tem como missão analisar, propor, coordenar e assegurar uma estratégia de comunicação global para o Grupo, com o objectivo de maximizar o valor da marca através de uma visão única do posicionamento da comunicação, independentemente das áreas de actuação e geografias.

A Direcção de Recursos Humanos e a Universidade EDP pela valorização dada aos colaboradores e a Direcção de Coordenação Global de Marca, Marketing e Comunicação pela importância conferida pelo Grupo à comunicação, e neste caso, especificamente à importância dada à comunicação interna.

Relativamente à Universidade EDP, é uma das formas de perceber a valorização dada aos colaboradores pelo Grupo EDP. Na medida em que através da mesma, os valores técnicos, mas também os valores culturais do Grupo permanecem no mesmo, são entendidos e apreendidos pelos colaboradores. No ano de 2018, em média foram dadas 34 horas de formação a cada colaborador, que são importantes para a propagação da cultura, valores e também valor técnico. Enquadra-se assim na estratégia do Grupo EDP, que tal como menciona o seu CEO, Dr. António Mexia: “o segredo já não é a alma do negócio. Hoje

trabalhamos numa óptica de open innovation, potenciada pela digitalização e flexibilidade das nossas pessoas e organização”.

Todos os estudos de clima são também uma forma de valorização das pessoas, de forma a compreender como as mesmas se sentem no ambiente da organização e, através dos resultados, proceder às melhorias.

Ainda que, por diversos motivos, o ano de 2018 não tenha sido fácil em termos de negócio e, como consequência, em termos financeiros, a EDP demonstra assim que não deixa de se manter centrada no seu cliente, estando sempre na vanguarda da inovação. Pois para a EDP a gestão da relação com o cliente é crucial. A EDP assim, potencia não somente o desenvolvimento de novas competências, como aumenta a qualidade dos serviços e, por sua vez, promove a satisfação do cliente.

A relação com os *stakeholders* é também uma prioridade estratégica do Grupo EDP, que tem como compromisso continuar a ser líder no envolvimento dos seus stakeholders não só na sua actividade de negócio, mas também nas suas acções no campo social e ambiental. Nesse sentido, promove relações de confiança, baseadas num diálogo regular e bidireccional com stakeholders chave, com o objectivo de conhecer as suas expectativas, e assim garantir um alinhamento cada vez maior entre os temas que os stakeholders revelam ser críticos e o plano de negócios da Companhia.

Porém, a EDP, e mais especificamente o seu CEO, Dr. António Mexia, afirma que “o nosso sucesso está nas nossas pessoas”, valorizando assim as suas pessoas, ou seja, os seus colaboradores e membros integrantes do negócio, que é um aspeto relevante pois é através destes exemplos que a EDP é adequada para ser o caso de estudo desta investigação. Pois é uma organização que coloca as suas pessoas no centro da sua estratégia.

Relativamente ao ano de 2018, a EDP demonstra que um dos seus aspetos positivos no que diz respeito aos seus colaboradores, tem que ver com a inclusão e diversidade. Querendo com isto dizer que a aposta no equilíbrio de género que se tem vindo a fazer ao longo dos anos, culmina hoje com cerca de 25% dos colaboradores serem do sexo feminino, pode

parecer um valor pequeno, contudo é importante lembrar que se trata de um sector maioritariamente masculino. Ainda assim, sabendo das dificuldades em igualar os géneros, a EDP continua a manter como um dos seus objetivos, pois acredita que só através dessa política consegue trazer novas abordagens e mais valor para o negócio.

Além disso há também uma forte preocupação com a inclusão e diversidade no que toca à incorporação de colaboradores de diferentes nacionalidades, provenientes de diversas áreas geográficas. Nos últimos dados a EDP conta com colaboradores de mais de 40 nacionalidades. Assume-se assim como uma empresa global e está em permanente busca pela contratação de novos perfis mais analíticos e tecnológicos, alinhados com a transformação digital e renovação geracional. Estes novos talentos com perfis diferentes, e que em 2018 corresponderam a cerca de 17% das novas admissões, aliados ao conhecimento profundo do negócio daqueles que já trabalham no Grupo, irão permitir reforçar o posicionamento enquanto empresa global e de referência na transição energética.

De uma forma geral, a EDP recebe diversos prémios e reconhecimentos. As mais recentes distinções ao Grupo são então:

- António Mexia distinguido como melhor CEO em Portugal pelos Prémios Human Resources
- EDP distinguida como uma das empresas mais éticas do mundo, eleita pela Etisphere Institute pelo 7º ano consecutivo
- EDP como líder em administração empresarial reconhecida pelos Business Awards de 2018
- EDP reconhecida como outstanding employer pela Korn Ferry
- EDP eleita empresa do ano pelo Prémios Meios & Publicidade
- EDP Comercial reconhecida como escolha do consumidor 2018 na categoria Energias e Serviços para Uso Doméstico.

2. Dados exploratórios

A entrevista exploratória serve então como base às restantes entrevistas que já fazem então parte dos dados primários. Como mencionado no capítulo metodológico, a entrevista

exploratória é um guia para a restante recolha de dados na investigação. Assim a entrevista exploratória foi realizada ao colaborador do Grupo EDP, Dr. Ruben Bicho, que é subdiretor de comunicação, sendo uma das suas responsabilidades a gestão da comunicação interna no Grupo. Optou-se por ter o Dr. Ruben Bicho como entrevista exploratória dada a abrangência de conhecimento que apresenta acerca do que é a comunicação interna na EDP. A entrevista exploratória (anexo I) consistiu então em cinco perguntas que, de seguida, se vai detalhar, descrevendo quais as respostas do Dr. Ruben às mesmas.

P1: Qual o valor que se confere à comunicação interna no Grupo EDP?

Relativamente ao valor conferido à comunicação interna pelo Grupo EDP, o Dr. Ruben destaca que o papel da mesma é de “atuar enquanto agente facilitador da mudança e de suporte à cultura de grupo” (anexo I), na medida em que, hoje em dia especialmente, as organizações estão constantemente em processos de mudança que vêm de forma muito rápida. As organizações têm de ser cada vez mais adaptáveis e a comunicação é um equilíbrio, um alicerce à cultura do Grupo, transmitindo “às equipas toda a informação, partilha de conhecimento e fomento de cultura de equipa que permita suavizar o impacto destas transições velozes” (anexo I).

Especialmente quanto ao Grupo EDP, refere também que esse fortalecimento da identidade e da cultura ganha mais importância dada a grande dimensão da organização e da sua presença em diversos territórios geográficos. Adicionando também que a comunicação interna tem também como papel a transmissão de conhecimento, “num grupo em que há muito conhecimento acumulado” (anexo I), dos colaboradores mais antigos aos mais novos colaboradores.

P2: Como é definida a missão para a comunicação interna no Grupo EDP?

No que diz respeito à missão definida pelo Grupo EDP, o Dr. Ruben menciona que é a Direção Global de Marca e Comunicação que detém “a responsabilidade de desenvolver e coordenar o que é a estratégia integrada de comunicação e marca do Grupo” (anexo I). Após definida a estratégia, esta “é executada pela Direção de Comunicação e Direção de Marca” (anexo I). No que toca à Direção de Comunicação, esta tem “uma divisão entre a

Comunicação Interna, Media e Comunicação Digital, sendo naturalmente equipas com foco distinto mas que trabalham em constante articulação” (anexo I).

P3: Quais as mensagens mais importantes a divulgar através da comunicação interna?

Como objetivo geral da comunicação interna, o Dr. Ruben destaca o facto de que a comunicação interna deve “garantir a circulação de informação, a aproximação entre pessoas, equipas e geografias” (anexo I). No entanto, é possível detalhar ainda um pouco mais, na medida em que a comunicação interna deve transmitir “mensagens mais “macro”, de objetivos da empresa, do propósito das nossas ações, da visão que partilhamos para o futuro” (anexo I) mas também deve “conter também aquilo que são as mensagens mais “micro” mas que são importantes para o dia-a-dia das pessoas, como novas iniciativas ou políticas de recursos humanos, tecnologia, sustentabilidade, dar a conhecer novos projetos” (anexo I).

P4: É a comunicação interna vista como um meio estratégico no Grupo EDP?

Quanto à questão se a comunicação interna é vista como um meio estratégico pelo Grupo EDP, o Dr. Ruben confirma e adiciona que a mesma “é uma peça fundamental do funcionamento da organização” (anexo I). Independentemente das diversas formas possíveis da sua atuação, bem como da sua própria estruturação, “está enraizado hoje nas empresas que a comunicação é fundamental – e a comunicação abrange todos os stakeholders: externos e internos” (anexo I). Como tal, o Dr. Ruben resume que a comunicação interna é “uma peça estratégica na criação de cultura, na partilha de ideias, de informação e como veículo não só para difusão de mensagens «top-down» mas como forma de auscultação das pessoas” (anexo I).

P5: A comunicação interna preocupa-se em manter um ambiente organizacional positivo?

Relativamente à preocupação em manter um ambiente organizacional positivo, o Dr. Ruben afirma que é uma preocupação transversal, bem como a criação de uma boa cultura de empresa. Quanto ao papel específico da comunicação interna nesse aspeto, refere que a

mesma “é um dos agentes que contribui para esse ambiente positivo, através da divulgação das iniciativas, projetos e mensagens que resultam desse trabalho conjunto entre áreas para manter um ambiente positivo” (anexo I) na organização.

3. Dados primários

Os dados primários desta investigação são então obtidos através das diversas entrevistas realizadas a colaboradores estratégicos aquando da tomada de decisão da comunicação interna no Grupo EDP, bem como nas suas diversas empresas que o constituem. A razão pela escolha dos respetivos entrevistados está então presente no capítulo terceiro, que corresponde à estratégia metodológica. Como tal, neste momento analisarei apenas as diversas respostas, de modo a conseguir um resumo abrangente para cada uma das perguntas.

P1: Qual o valor que se confere à comunicação interna?

Quanto ao valor que se confere à comunicação interna, todos os entrevistados concordam que é uma peça fundamental à organização. É pensada como um meio de contacto entre a organização e os colaboradores, funcionando como a possibilidade de estabelecer relação com os mesmos. É uma ferramenta vista como determinante no alinhamento da organização, para que os colaboradores entendam a estratégia da organização, os seus valores e qual a direção da mesma. Nas respostas é possível observar também que a comunicação interna é igualmente vista como uma ferramenta de motivação (anexo III, IV). A Dra. Lisa Areias, Coordenadora de Projetos Internos na EDP, resume que:

“é da comunicação interna a responsabilidade de trabalhar temas como o alinhamento estratégico, a cultura de uma empresa, a partilha de informação, a motivação e muitas vezes o reconhecimento de pessoas e equipas. A comunicação interna é crucial em duas situações muito particulares: na gestão da mudança e na gestão de crise” (anexo IV).

P2: Como é definida a missão para a comunicação interna?

A missão da comunicação interna, seja da Holding ou das diferentes unidades de negócio, “é desenhada com o objetivo de contribuir para o Plano de Negócio definido e para a projeção da imagem da Companhia” (Lisa Areias, anexo IV). Especificamente para a

comunicação, todos os anos é definido um Plano Global de Comunicação, onde se encontram todas as iniciativas e objetivos para a comunicação durante esse ano, que são definidas então em articulação com os diferentes *stakeholders* e que permitem um alinhamento do Grupo no que toca à sua comunicação.

Quanto à missão específica, Rita Piteira menciona que “a missão da comunicação interna é garantir o envolvimento organizacional o alinhamento estratégico” (anexo II).

P3: Que objetivos se pretende alcançar com a comunicação interna?

Relativamente aos objetivos definidos para a comunicação interna, o alinhamento é um objetivo comum a todas as respostas, efetivamente a comunicação interna é vista no Grupo EDP como uma forma de que todos os colaboradores entendam o que se pretende no presente e, simultaneamente, a direção para a qual se caminha no futuro. O alinhamento, não é somente visto como a partilha de objetivos de negócio, mas também como a partilha dos valores, da cultura comum, que aproxima as diversas geografias e promove um maior sentido de pertença. O envolvimento acaba por ser uma consequência também do alinhamento, na medida em que se os colaboradores estão alinhados e se sentem partes integrantes da organização, podem mais facilmente sentir-se envolvidos com a mesma. A comunicação é assim também vista como uma forma de diálogo, em que é importante para a partilha de informação, seja através da partilha de conhecimento, seja na divulgação de informações relevantes quanto à estrutura do Grupo, por exemplo, sendo necessário que a comunicação interna seja então “transparente, clara e objetiva” (Barbra Avelar, anexo V). No entanto, diálogo implica também a escuta dos colaboradores, os mesmos devem ser ouvidos e a comunicação interna deve ser uma forma de que os colaboradores se façam também ouvir, seja pelas suas preocupações ou para divulgar os seus projetos de equipa às restantes unidades de negócio ou geografias. Um outro objetivo mencionado prende-se com a motivação, a satisfação e o próprio reconhecimento dos colaboradores, na medida em que estes são vistos como objetivos da comunicação interna, pois esta é pensada como uma possibilidade de os potenciar nos colaboradores do Grupo, através da forma inovadora como se comunica, dos eventos e atividades propostas, entre outros. Assim, a comunicação interna apresenta diversos objetivos que no seu conjunto estimulam então uma relação de confiança e proximidade entre a organização e os seus colaboradores.

P4: Quais os maiores desafios a fazer comunicação interna?

Quanto aos desafios de fazer comunicação interna no Grupo EDP, existe uma unanimidade no que diz respeito ao facto de ser uma empresa global, presente em diversas geografias, com imensos colaboradores e em que os mesmos trabalham em situações bastante diferentes uns dos outros. Como tal, fazer comunicação de forma a que esta tenha “uma linha coerente e eficaz e que impacte um público tão heterogéneo” (Lisa Areias, anexo IV) pode ser considerado como o maior desafio. Assim é de extrema importância que se conheça “bem o público a quem nos dirigimos” (Lisa Areias, anexo IV), de forma a que o público sinta que “a comunicação lhe é especificamente dirigida” (Rita Piteira, anexo II). Um outro desafio é que os colaboradores dediquem a devida atenção à comunicação mas isso também é da responsabilidade de quem faz a própria comunicação, de a fazer de forma inovadora, interessante e através dos melhores meios que existem à disposição. Uma outra forma de prender a atenção e também envolver os colaboradores, é de fazer a comunicação interna de forma a que incite a participação dos mesmos, que envolva o seu contributo, o que é também um desafio. Tiago Pinto (anexo III) destaca também o desafio da capacidade de síntese, que a comunicação seja clara mas com os aspetos verdadeiramente relevantes, especialmente num grupo com tamanhas dimensões e com constantes atividades e projetos a decorrer em simultâneo.

P5: Quais as mensagens mais importantes a divulgar através da comunicação interna?

No que diz respeito às mensagens mais importantes, todos os entrevistados estão de acordo com a importância das mensagens alinhadas com a estratégia da organização, de forma a que todos os colaboradores se encontrem alinhados e compreendam bem as direções a tomar segundo a estratégia definida pelo Grupo, destacando que “não pode estar de modo algum desvinculada da realidade e da atualidade, afinando a todo o tempo a mensagem com os acontecimentos e os temas do momento” (Lisa Areias, anexo IV). Sendo assim, uma das mensagens mais importantes prende-se então com o esclarecimento, porém Tiago Pinto e Lisa Areias (anexo III e IV) mencionam também a importância de mensagens que fomentem a motivação, a pertença e a satisfação dos colaboradores.

P6: Qual o meio de comunicação interna mais estratégico?

Quanto ao meio de comunicação interna mais estratégico, é unânime a enorme importância conferida à Intranet, sendo até apelidada de “«âncora» em termos de comunicação” (Lisa Areias, anexo IV), na medida em que é considerado o meio de comunicação interna mais completo. Tem vindo a sofrer melhorias e atualmente está em vigor uma nova intranet relativamente recente, que teve efetivamente como objetivo melhorar a experiência do utilizador, com “um acesso mais rápido a tudo o que precisa, informação, serviços ou ferramentas” (Lisa Areias, anexo IV). A Dra. Barbra Avelar (anexo V) menciona a importância também do Workplace, pela possibilidade de participação e de interação dos colaboradores. O Dr. Tiago Pinto refere que todos os meios podem ser estratégicos “pois funcionam de forma interligada e garantem suporte a um plano de comunicação” (anexo III).

P7: O local de trabalho é pensado como um meio de comunicação interna?

Todos os entrevistados mencionam que o local de trabalho é importante de ser visto como uma forma de comunicação interna. Porém na EDP Distribuição, a Dra. Rita Piteira menciona que infelizmente o local de trabalho ainda não é visto como um meio de comunicação interna (anexo II). O Dr. Tiago Pinto menciona que o local de trabalho pode ser um forte meio de transmissão de mensagens (anexo III). A Dra. Lisa Areias menciona que com as mudanças e a constante transição para o digital, as peças de comunicação são cada vez mais pensadas para os espaços comuns, “seguindo a tendência de se criarem espaços de trabalho mais informais e colaborativos (anexo IV).

P8: A comunicação interna preocupa-se com a felicidade dos colaboradores?

Quanto à preocupação da comunicação interna com a felicidade dos colaboradores, todos os entrevistados concordam que é de facto uma preocupação não só da comunicação interna, mas sim do Grupo, que utiliza a comunicação efetivamente como meio para atingir essa finalidade. O Dr. Tiago Pinto reforça novamente a importância da motivação e satisfação dos colaboradores, relacionando esses aspetos com a felicidade, especialmente através de uma comunicação interna com “informação relevante e reconhecimento do

trabalho efetuado” (anexo III). A Dra. Lisa Areias vai mais além e reforça que “felicidade gera produtividade” (anexo IV) e que, como tal, há uma preocupação iminente em reforçar a felicidade no trabalho no Grupo EDP.

P9: E em manter um ambiente organizacional positivo?

A preocupação em manter um ambiente organizacional positivo é também um ponto em que todos os entrevistados oferecem uma resposta positiva. É unânime que se trata de uma preocupação da comunicação interna de manter um ambiente de trabalho positivo no Grupo EDP. Os decisores da comunicação interna fazem-no através de diversas formas, eventos, atividades, projetos, entre outros. Na medida em que “hoje o investimento da empresa é no sentido de impulsionar o crescimento de colaboradores cada vez mais informados e agentes ativos na mudança da empresa” (Lisa Areias, anexo IV). Os colaboradores são tidos como um elemento importante e o seu desenvolvimento individual é tido em conta, bem como o seu reconhecimento. A Dra. Lisa Areias menciona também a importância dos estudos de clima efetuados anualmente que conferem importantes dados como “os pontos mais críticos e as áreas de melhoria a trabalhar” (anexo IV). Sendo os planos de comunicação pensados, não somente mas também, consoante esses pontos de promoção do ambiente organizacional “nomeadamente em termos de *engagement* (envolvimento e motivação com a empresa) e *enablement* (suporte dado pela empresa)” (Lisa Areias, anexo IV).

P10: Como tem sido a evolução da comunicação interna?

Relativamente à evolução da comunicação interna, é comum a importância dada à tecnologia e a constante procura pelo digital, que permite uma comunicação cada vez mais abrangente, interligada, diversa e adaptada aos variados colaboradores e as suas variadas necessidades. Há uma constante preocupação por reinventar a comunicação interna no Grupo, bem como em torná-la sempre inovadora, interessante e pertinente à realidade vivida na organização e também no mercado (Barbra Avelar, anexo V). Porém os decisores da comunicação estão também conscientes de que a evolução vivida tem também que ver

com a crescente “expectativa e exigência dos colaboradores” (Lisa Areias, anexo IV). Na medida em que:

“ao desafio da produção de informação juntamos a necessidade de ser criativos e impactantes, e promover a descentralização da informação, permitindo que sejam os próprios colaboradores os produtores dos seus conteúdos, como acontece de forma muito clara no *Workplace*” (Lisa Areias, anexo IV),

reforçando assim a importância que os colaboradores têm para o Grupo, em que a comunicação é feita para os mesmos, mas até muitas vezes pelos mesmos.

4. Reflexões aos Resultados e Validação da Questão de Investigação

Pode desde já estabelecer-se que a comunicação interna é um elemento essencial ao Grupo EDP. Todos os entrevistados concordam que a comunicação interna é efetivamente como uma espinha dorsal da organização (Welch & Jackson, 2007). É um ponto assente no Grupo EDP que a comunicação “é uma peça fundamental do funcionamento da organização. Pode revestir-se de várias formas de atuação e de estruturação mas está enraizado hoje nas empresas que a comunicação é fundamental” (Ruben Bicho, anexo I). A preocupação com a boa gestão do Grupo EDP passa por assegurar que a comunicação interna está em uníssono com a mesma. Na medida em que é através da comunicação interna que muitas das vezes se consegue conectar pessoas e objetivos (Gonçalves, 2005), tanto no dia a dia como em situações mais particulares como “na gestão da mudança e na gestão de crise” (Lisa Areias, anexo IV).

O Grupo EDP, para obter essa consciência da importância da comunicação interna, opera numa forma de gestão em que as pessoas são o centro das suas temáticas. O Grupo EDP desde há muito que entendeu que as organizações são cada vez mais humanas e é cada vez mais necessário entender os mecanismos com os quais se é mais eficaz de lidar com essas mesmas pessoas, com o capital humano da organização, pois as organizações são feitas de pessoas para pessoas (Gonçalves, 2005). É através das pessoas que se conseguem os resultados, é através das pessoas que se projeta a imagem da organização e é através das mesmas que se potencia a produtividade.

A importância da visão holística dos diversos elementos da organização, ou seja, a capacidade de ver a organização de forma sistêmica, em que cada parte tem a sua importância e contribui para o todo (Gonçalves, 2000), é tida em conta pelo Grupo EDP. Entende-se a importância dos diversos elementos que integram a organização, sejam os colaboradores, a missão, a visão, a importância de partilhar uma cultura comum, entre outros. E vê-se realmente a comunicação interna como meio de potenciar todos esses elementos, a cultura de aperfeiçoamento contínuo (Paim et al., 2009) é também associada à comunicação interna, na medida em que a mesma está em constante análise de forma a se compreender o que se pode fazer melhor, quais os aspetos em que esta pode ser mais eficaz e como tal, potenciar uma melhor gestão do Grupo. Utilizando também a comunicação interna como forma de aperfeiçoamento contínuo e desenvolvimento dos próprios colaboradores, pois efetivamente numa gestão cujo foco são as pessoas, o seu desenvolvimento pessoal e profissional não pode ser discurado (Therkelsen & Fiebich, 2003; Gonçalves, 2005; Paim et al., 2009; Chmielecki, 2015). Como se observa, por exemplo, pela criação da Universidade EDP, em que o “investimento da empresa é no sentido de impulsionar o crescimento de colaboradores cada vez mais informados e agentes ativos na mudança da empresa” (Lisa Areias, anexo IV).

Porém o Grupo EDP não se foca somente nas pessoas, foca-se também nos seus sentimentos e emoções, pois o Grupo entende que as emoções fazem parte do todo que constitui os colaboradores e que estas são uma parte importante do seu potencial dentro da organização. Efetivamente tudo se encontra interligado e há um foco no comportamento humano, nas suas emoções e nas suas interações (Cucui, 2015). A consciência e o trabalho com as emoções dos colaboradores, como a motivação, a satisfação, o *engagement*, o compromisso, entre outras, é a forma como o Grupo EDP pensa a sua gestão e tem a percepção de que a comunicação interna é um auxílio para tal. Quanto maior a consciência de que a comunicação interna pode desempenhar esse papel, maior a possibilidade de que a organização seja mais ágil e adaptativa, condições essenciais aos tempos de hoje.

Uma das conclusões das diversas respostas, é de que a motivação e a felicidade são campos de extrema importância para os decisores da comunicação interna na EDP. “Felicidade gera produtividade. Assumindo a motivação e o orgulho como um dos

propósitos da comunicação interna estamos a reforçar a importância que atribuímos à felicidade no trabalho” (Lisa Areias, anexo IV). Há a verdadeira compreensão da capacidade da comunicação interna de ser vista como um fator estratégico e motivacional para o envolvimento e para a satisfação organizacional (Vercic et al., 2012). Há a consciência de que as emoções são importantes para a produtividade. Na medida em que quanto mais motivados os colaboradores estiverem em relação ao ambiente de trabalho mais facilmente estão aptos e disponíveis para trabalhar em equipa e promover boas relações. Dessa forma, o desempenho não só individual, mas também e especialmente coletivo será melhor levando aos melhores resultados (Dias et al., 2018).

Assim a comunicação interna é vista como estratégica no Grupo EDP,

“está ao serviço do Grupo EDP e a sua estratégia é desenhada com o objetivo de contribuir para o Plano de Negócio definido e para a projeção da imagem da Companhia (...) este programa estratégico de comunicação tem como pressuposto garantir uma narrativa e um caminho comum do ponto de vista da comunicação, interna e externa, e é definido tendo em conta os diferentes stakeholders da empresa” (Lisa Areias, anexo IV).

Só assim, com essa percepção, é que a mesma pode atingir o seu maior potencial. Somente com a confiança da organização nas suas capacidades, pois a comunicação é uma arma com efeitos muitos fortes, mas que necessita de ser vista da forma correta, de forma a poder ser utilizada para os melhores fins. No Grupo EDP, a comunicação e em especial a comunicação interna fazem parte do plano de gestão estratégica da organização, o que realmente denota a importância que o Grupo confere à mesma, a EDP é uma organização que sabe as potencialidades da comunicação interna e tenta sempre jogar com as mesmas da forma mais eficaz e positiva possível. Pois a comunicação interna é então entendida pelo Grupo como um instrumento imprescindível de gestão cujo foco é a dimensão humana, na medida em que a comunicação é o agente dessa forma de gestão, mas também o seu reflexo (Gonçalves, 2005: 504). A comunicação interna é então fundamental para o sucesso da organização (Goodman, 2006; Vercic et al., 2012; Welch, 2012; Hume & Leonard, 2013; Borcaa & Baesu, 2014) pois possibilita a sociabilização dos seus constituintes, na medida em que como mencionado anteriormente, as relações são essenciais. Como tal, é imprescindível que a organização veja a comunicação como estratégica para o seu sucesso (Yates, 2006; Hume & Leonard, 2013; Borcaa & Baesu,

2014), pois “é [a comunicação interna] que permite estabelecer relações com os colaboradores” (Rita Piteira, anexo II).

Além da importância das emoções mencionadas, é também de extrema importância saber para onde se caminha, diria até que após a percepção de que o foco são as pessoas e de que é através das mesmas que se consegue o sucesso, o alinhamento das mesmas é essencial. O Grupo EDP entende a importância de bem comunicar a identidade, a cultura comum e potencializar a imagem da organização através da comunicação interna, pois efetivamente a comunicação também tem esse papel, mencionado por todos os entrevistados. Não só auxilia ao trabalho com as emoções, como também auxilia a que todos os colaboradores entendam a direção a tomar e caminhem nela. Pois a comunicação interna tem de ser eficaz na medida em que não é só partilhar informação mas fazer com que os colaboradores se sintam partes integrantes e assumam a cultura da organização como sua, comum a todos os colaboradores. No entanto, não é só o clima, o ambiente ou a cultura da organização que influencia a comunicação interna. O inverso também é verdade, a comunicação interna também modela esses campos, pois é uma das suas maiores forças de representação (Gonçalves, 2005: 503).

Como tal o foco está sempre em priorizar práticas organizacionais que promovam o bem-estar dos colaboradores, pois tal poderá também levar a melhorias no seu desempenho (Beer et al., 2015; Guest, 2017; Kets de Vries, 2017, 2018). O Grupo EDP tem essa consciência pelas diversas formas como comunica, pelos eventos que proporciona, pela importância que confere ao *teambuilding*, ao fomento de atividades de *engagement*. Pois trata-se de uma organização em que a satisfação antecede a capacidade de compromisso para com a organização (Leite et al., 2014) e é tanto maior quanto mais os colaboradores sentem que a organização se preocupa com as suas necessidades (Abraham, 2012; Papoutsis et al., 2014). É por isso que é tão importante para a EDP conhecer os seus colaboradores e de fazer com que os mesmos sintam e percebam que a comunicação interna é feita para eles, de forma personalizada, pensada e criteriosa. É “comunicar para todos mas fazer o colaborador sentir que a comunicação lhe é especificamente dirigida” (Rita Piteira, anexo II). Especialmente tratando-se de uma organização que está presente em 16 países, em que é uma preocupação constante “comunicar global [mas] respeitando

as particularidades de cada geografia e conhecendo bem o público a quem nos dirigimos” (Lisa Areias, anexo IV). Pois a saúde psicológica dos colaboradores é vista como uma forma de potenciar a produtividade dos mesmos. A EDP sabe que é feita de pessoas e quer que as pessoas também saibam dessa consciência, fomentando a sua noção de pertença e compromisso, de permanência na organização, da consciência de que são partes integrantes e que o seu trabalho tem significado e que contribui para o todo.

A comunicação interna é assim entendida pelos seus decisores como uma necessidade da organização, em que a mesma deve ter uma intenção, um público alvo e a ação comunicacional só está concluída aquando do momento da recepção da mesma por todos os membros integrados no público alvo ainda que, por vezes, possa não ser possível. O diálogo é promovido, bem como a escuta ativa, o feedback, pois o Grupo EDP concorda com Welch and Jackson (2007: 183), na medida em que a comunicação interna é “a gestão estratégica das interações e relações entre os *stakeholders* em todos os níveis dentro da organização”.

A estreita relação entre a comunicação interna e os colaboradores da organização tem que ver com o facto de que a comunicação corporativa no Grupo EDP existe efetivamente para os colaboradores. É da preocupação dos membros responsáveis pela comunicação interna, a compreensão das pessoas na organização (Gonçalves, 2005). Os estudos de clima auxiliam a entender melhor o comportamento organizacional dos colaboradores que depois confere informações importantes ao processo de definição da estratégia do grupo, bem como da estratégia de comunicação interna a adotar.

“Os resultados do estudo de clima que é feito anualmente são bons barómetros que nos permitem conhecer os pontos mais críticos e as áreas de melhoria a trabalhar. Desenvolvemos planos de comunicação específicos para responder a estas questões e a promover o ambiente organizacional, nomeadamente em termos de *engagement* (envolvimento e motivação com a empresa) e *enablement* (suporte dado pela empresa)” (Lisa Areias, anexo IV).

São também uma forma de melhor compreender as expectativas dos colaboradores, que são cada vez mais altas, pois “se a oferta em termos de meios é hoje muito mais diversificada, também é verdade que a expectativa e exigência dos colaboradores não é comparável” (Lisa Areias, anexo IV).

Estes estudos de clima são importantes pois, tal como mencionado anteriormente, o clima organizacional e o ambiente, é o contexto vivido em que a comunicação interna ocorre (Anderson & West, 1998; Smidts et al., 2001; Dackert et al., 2003; Chen and Lin, 2004), e os seus efeitos são os mais desejados, quando melhor esse clima se encontrar. Pois o Grupo EDP entende que o comportamento organizacional influencia a produtividade dos seus colaboradores. O ambiente organizacional positivo é visto como importante, tal como sugeriram as experiências de Hawthorne, na medida em que o clima organizacional é tido em conta como um dos mais importantes elementos para manter os colaboradores alinhados com os objetivos da organização (Ceribeli & Lima, 2018) pois é o reflexo do sentido de grupo de uma organização (Maximiano, 2000). Como tal, a comunicação interna deve atuar de forma a potenciar ao máximo o mesmo. “A comunicação interna é um dos agentes que contribui para esse ambiente positivo, através da divulgação das iniciativas, projetos e mensagens que resultam desse trabalho conjunto entre áreas para manter um ambiente positivo” (Ruben Bicho, anexo I). Bem como em construir relações de confiança, a comunicação interna tem também esse papel, de demonstrar confiança tanto nos colaboradores através de reconhecimento, como na organização ao mostrar que a mesma se preocupa com os seus colaboradores, com as suas necessidades e preocupações, sempre através de uma “comunicação transparente, clara e objetiva” (Barbra Avelar, anexo V). Pois efetivamente o alicerce deste tipo de gestão positiva prende-se com os colaboradores e a confiança no seu potencial, assumindo assim o enorme valor do capital humano e que o mesmo confere uma vantagem competitiva à organização, por isso deve ter o devido investimento (Therkelsen & Fiebich, 2003: 120; Gonçalves, 2005, p. 510; Chmielecki, 2015; Dias et al., 2018), a construção de “uma relação de confiança e proximidade” (Barbra Avelar, anexo V).

A EDP encontra-se então num bom caminho, na medida em que a comunicação interna que produz tem não somente como objetivo informar, mas também envolver, incentivar à participação, escutar, reconhecer, potenciar emoções positivas como é defendido pela temática do comportamento organizacional positivo. O Grupo entende que a comunicação interna deve ser encarada nas organizações como uma dimensão estratégica e que contribui para o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais humano e positivo (Brandão, 2018), que por sua vez fomenta a sua produtividade. Desde há muitos anos que a EDP

demonstra o valor conferido à comunicação interna, tem desenvolvido meios de comunicação interna cada vez mais interessantes, inovadores e de acordo com as necessidades atuais do mercado e dos seus colaboradores.

“A comunicação interna no Grupo (...) é muito dinâmica, inspiradora e reinventa-se ao longo do tempo. Os canais são melhorados com regularidade e são lançados novos canais adaptando a comunicação aos tempos e ao mercado” (Barbra Avelar, anexo V).

O foco que apresenta é da promoção do bem-estar dos seus colaboradores, tornando-se assim uma organização que, ao se preocupar com as emoções das suas pessoas, ao valorizá-las e ao entender a força da comunicação interna, se torna ela também uma organização mais forte, mais adaptada, mais inovadora e mais preparada.

É com estes argumentos que posso considerar a EDP como uma organização autenticizadora, na medida em que toma os seus colaboradores como centro, preocupando-se com os mesmos aos diversos níveis, e tomando a comunicação como essencial ao funcionamento da organização no seu dia a dia. É o objetivo que consigo denotar nos pensadores da comunicação, numa próxima investigação, seria importante confirmar a dimensão dos colaboradores. Mas a verdade é que se sente no Grupo EDP um ambiente é colaborativo, de partilha, de preocupação com o outro e, acima de tudo, de confiança no outro. O colaborador é necessário, útil à organização e sente orgulho em pertencer à organização e também respeitado e valorizado pela mesma (Kets de Vries, 2016: 259). No Grupo EDP há essa consciência por parte dos pensadores da comunicação de que ambientes laborais positivos fomentam a felicidade e que felicidade é potenciadora de produtividade, que por sua vez, pode tudo ser fomentado através da comunicação interna.

Assim, é possível observar o porquê do Grupo EDP ser um bom caso de estudo neste tema, não só pela importância conferida às pessoas, na medida em que as coloca no centro da sua gestão, considerando-as como um elemento distintivo, mas também por todos os esforços de gestão, neste caso através da comunicação interna, para fazer com que os mesmos se sintam felizes, num ambiente organizacional que emane energia e emoções positivas, de forma a que os colaboradores se encontrem satisfeitos. Validando assim a questão de investigação, relembrando, “Qual o papel estratégico da comunicação interna definida pelos decisores do Grupo EDP para o desenvolvimento de um ambiente organizacional positivo?”. Na medida em que a comunicação interna não pode ser então vista de outra

forma, que não de uma forma estratégica, pois através da mesma, podem conseguir-se óptimos retornos, como tal, o investimento numa boa comunicação interna para a promoção de um ambiente organizacional positivo é sempre um bom investimento, é a comunicação interna a grande responsável pela promoção do ambiente vivido na organização, portanto a aposta no seu papel estratégico tem sempre um papel central para a organização.

5. Pistas futuras de Investigação

Após a análise, triangulação e reflexão acerca de todos os dados recolhidos na investigação, observa-se que se tratou de uma investigação coerente, credível e passível de ser utilizada pela organização em estudo como prova do seu excelente trabalho aquando da gestão estratégica da comunicação interna no Grupo EDP. Podendo ser ainda também esta investigação meio de exemplo para outras organizações, mostrando o poder e a pertinência de tomar a comunicação interna como um aspeto estratégico, através do qual se conseguem produzir *insights* e conclusões pertinentes.

Dada a importância do tema debatido nesta investigação, penso que em investigações futuras seria de extremo interesse prolongar este presente estudo e elevá-lo ainda mais, desta forma à perspetiva dos colaboradores. Na medida em que nesta investigação se optou pela escolha do ângulo dos decisores da comunicação interna do Grupo EDP, por de uma dissertação de mestrado se tratar, e pela dimensão elevada de colaboradores na organização, bem como da sua dispersão geográfica. No entanto, numa investigação futura com o intuito de uma tese de doutoramento, nomeadamente, pode abordar-se então a perspetiva dos colaboradores, já com maior disponibilidade temporal e também com o conhecimento que a presente investigação aportou, seria interessante, pertinente e de valor.

Como tal denota-se que esta investigação apresenta valor e novos conhecimentos, que poderão então ter continuidade e ser também vistos mais tarde de forma a comprovar a sua atualidade, mas também de forma a levá-los então mais longe, ao ponto de vista dos colaboradores que podem, ou não, comprovar que os respetivos objetivos para a

comunicação interna estão a ser cumpridos, na medida em que são os mesmos que dão exactamente essa resposta, pela percepção que têm do ambiente organizacional.

Conclusão

As organizações são sistemas complexos, repletos de elementos, para os quais por vezes pode ser complicado conferir a devida atenção, dada a enorme velocidade dos dias de hoje, as constantes mudanças e as crises que elas afrontam. Porém, as organizações de sucesso são aquelas que não só entendem o contexto atual, como são aquelas que lhe conferem a devida importância, pois entendem a sua relevância.

Um dos elementos que não pode ser de todo esquecido, são as pessoas. Efetivamente as organizações são feitas de pessoas para pessoas, são o capital humano o mais valioso dentro do contexto organizacional, é através do mesmo que se conseguem os objetivos, é através do mesmo que se conquistam os resultados. São as pessoas que fazem a organização, são os colaboradores que representam a organização e tornam a teoria em prática, tornam os objetivos em conquistas.

E os colaboradores atuam na organização num determinado contexto, um contexto organizacional, o ambiente vivido na organização, que é visto como tão mais produtivo, quanto mais positivo e potenciador de energias e emoções positivas. Como tal, é importante tomar a gestão não só como uma gestão de pessoas, mas também uma gestão positiva das mesmas, em que a atenção é conferida aos colaboradores e a tudo o que os envolve, as suas emoções, os seus estados de espírito, as suas necessidades, as suas preocupações. Pois é essa saúde psicológica que vai em muito influenciar a vivência e a produtividade dos colaboradores, entre si e em equipa. Pois é impossível de dissociar a ideia de equipa quando se fala de ambiente organizacional, as organizações são feitas de equipas e é através do todo que se conseguem atingir os resultados pretendidos.

Dada a importância do ambiente organizacional positivo, há que entender como potenciar o mesmo, na medida em que este ao ser um elemento tão importante não deve ser deixado ao acaso. Como tal percebe-se a importância da comunicação, visto que as organizações são construídas em função das interações e relações e é a comunicação interna que as permite. A comunicação interna tem de fazer parte do campo estratégico, tem de fazer parte do plano de negócio, onde se colocam os elementos estratégicos da organização, com os quais se trabalha de forma a conseguir atingir os objetivos propostos.

Assim a comunicação interna é um elemento primordial na gestão de pessoas, é o que permite a criação de relações, é a comunicação interna que medeia as interações. Faz parte do papel da comunicação interna a promoção da partilha de uma cultura comum, em que os colaboradores se sentem parte do todo, se sentem envolvidos e, conseqüentemente, sentem que o trabalho que desempenham tem significado e efeito nos resultados da organização. Faz parte do papel da comunicação interna promover o envolvimento e a participação dos colaboradores, fazendo com que os mesmos se sintam partes integrantes da organização. Faz parte também do papel da comunicação interna promover uma cultura de emoções positivas, onde os colaboradores se sentem não somente valorizados como reconhecidos. Onde o ambiente organizacional em que operam é propício ao seu desenvolvimento e incita a que os mesmos atinjam o seu maior potencial. Onde o clima vivido na organização faz com que os colaboradores se sintam felizes.

Ao saber-se todas as potencialidades da comunicação interna, é efetivamente um desperdício não lhe conferir a devida atenção, e é efetivamente um desperdício viver também as organizações de forma triste, quando com emoções positivas e com felicidade, os colaboradores estão mais confiantes e são mais produtivos. Como tal, por mais que sejam os exemplos de organizações, tal como o Grupo EDP, que assentem este compromisso em ser produtivos, felizes e comunicativos.

Referências Bibliográficas

Abbas, K., Leoncine, M., Ota, E. M., Takakura, M. (2010). A influência do clima organizacional nos ativos intangíveis: proposta de uma sistemática para melhoria do valor das empresas. *XXXIV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro.

Abraham, S. (2012). Development of Employee Engagement Programme on the Basis of Employee Satisfaction Survey. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, Vol. 4, No. 1, pp. 27-37.

Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A., & Khasawneh, R. T. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(4).

Ajibade, S. O. & Ayinla, N. K. (2014). Investigating the Effect of Training on Employees' Commitment: An Empirical Study of a Discount House in Nigeria. *Megatrend Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 7-18.

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

Alvesson, M. (1990). Organization: from substance to image?. *Organization Studies*, Vol. 11, pp. 373-94.

Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of organizational behavior*, pp. 235-258.

Araújo, C. C. S., Modolo, D., Carneiro Junior, E., Vils, L. (2017). Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 7, n. 2, pp. 97-112.

Argenti, P. A. (2003). *Corporate Communication*. 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, pp. 20–39.

- Ashkanasy, N. M., & Ashton-James, C. E. (2007). Positive emotions in organizations: A multi-level framework. In Nelson, D. L. & Cooper, C. L. (Eds.), *Positive organizational behavior*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 57-73.
- Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), pp. 299-318.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, pp. 383-398.
- Baker, E. (2015). The potential impact of positive organizational behavior on the library working environment - An introduction for library administrators. In Library staffing for the future, *Emerald Group Publishing Limited*, pp. 1-28.
- Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), pp. 839–843.
- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*, 19, pp. 227– 236. doi:10.1027/1016-9040/a000160
- Bakker, A. B., & Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1, pp. 112– 119. doi:10.1016/j.burn.2014.04.003
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (Vol. III, pp. 37–64). Chichester, UK: Wiley- Blackwell.
- Barron, J.W., Eagle, M.N., & Wolitzky, D.L. (1992). Interface of psychology and psychoanalysis. Washington, DC: *American Psychological Association*.
- Barthasar, M. T. M. (2014). Clima organizacional: um estudo empírico com as guardas civis municipais da região do ABC. 115f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul.

- Bastos, A. V. B., Menezes, I. G. (2010). Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional?. *Estudos de Psicologia, Natal*, v. 15, n. 3, pp. 299-307.
- Beer, M., Boselie, P. & Brewster, C. (2015). Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54: 3, pp. 427–438.
- Bharadwaj, A. (2014). Planning internal communication profile for organizational effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3(2), pp. 183-192.
- Bizarria, F. P. A.; Moreira, A. Z.; Moreira, M. Z.; Lima, A. (2016). O Estudo do clima organizacional no setor industrial. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 10, n. 4, pp. 80-98.
- Bockerman, P. & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: a study using matched survey and register data. *Industrial and Labor Relations Review*, 65: 2, pp. 244–262.
- Borcaa, C. & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia – Social and Behavioural Sciences* 124, pp. 496-503.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15: 3, pp. 67–94.
- Bovee, C.L. & Thill, J.V. (2000). *Business Communication Today*. 6th ed., Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Brandão, N.G. (2018). A comunicação interna como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Revista Media & Jornalismo*. Nº33, Lisboa, pp.91-102.

- Brewer, M.B. & Gardner, W. (1996). Who is this 'we'? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology* 71, pp. 83–93.
- Brodbeck, A. F., Hoppen, N., & Bobsin, D. (2016). Uma metodologia para implementação da gestão por processos em organizações públicas. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(4), pp. 699-720.
- Burgess, E.W. (1945). Sociological research methods. *American Journal of Sociology*, pp. 474-482.
- Butler, J.K., Cantrell, R.S., & Flick, R.J. (1999). Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organizational Development Journal* 17, pp. 13-28.
- Byrne, Z., LeMay, E. (2006). Different media for organizational communication: Perceptions of quality and satisfaction. *Journal of Business & Psychology* 21 (2), pp. 149-173.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, pp. 131-164.
- Carrara, T. M. P., Nunes, S. C., Sarsur, A. M. (2014). Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 13, n. 3, pp. 1119-1148.
- Castells, M. (2009), *The rise of the network society*, (New ed.), Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Ceribeli, H. B., & Lima, M. L. S. (2018). A Influência do Clima Organizacional sobre a Intenção De Permanência dos Indivíduos Nas Organizações. *Revista da UNIFEPE*, 1(23), 190-208.
- Chen, C. J., & Lin, B. W. (2004). The effects of environment, knowledge attribute, organizational climate, and firm characteristics on knowledge sourcing decisions. *R&D Management*, 34(2), pp. 137-146.

- Cheney, G. & Christensen, L.T. (2001). Organizational identity at issue: Linkages between 'internal' and 'external' organizational communication. In F.M. Jablin and L.L. Putnam (Eds), *New handbook of organizational communication*. Newbury Park, CA: Sage.
- Chiavenato, Idalberto (2010). *Administração*. São Paulo: Anhanguera.
- Chmielecki, M. (2015). Factors influencing effectiveness of internal communication. *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe, 23(2), pp. 24-38.
- Christiansen, J. K., & Gasparin, M. (2017). Organizational experiments and the change of meaning. *Christiansen, John K*, 29.
- Clampitt, P. & Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *Journal of Business Communication*, 30(1). <http://dx.doi.org/10.1177/002194369303000101>
- Cohen, D. (2014). Employment Engagement. *People and Strategy*, Vol. 36, No. 14, pp. 12-14.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. *Organizational behavior: The state of the science*, 159-200.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1989). NEO-PI professional manual. *Odessa, FL: Psychological Assessment Resources*.
- Cucui, G. G. (2015). Systemic vision—its necessity in the management of sports organizations. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, pp. 326-333.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2005). Organizações: Uma perspectiva positiva. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 11, pp. 111-114.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), pp. 313-328.

- Curvello, J. J. A. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*. São Paulo: Scortecci.
- Dackert, I., Jackson, P. R., Brenner, S. O., & Johansson, C. R. (2003). Eliciting and analysing employees' expectations of a merger. *Human Relations*, 56(6), pp. 705-725.
- Daly, F., Teague, P. & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), pp. 153–162, <http://dx.doi.org/10.1108/13563280310487612>
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 357-584.
- De Souza, L. P., Oliveira, A., Calvo, E. A. (2015). Aplicação da Teoria X e Y de Douglas Mcgregor. *ETIC-Encontro de Iniciação Científica*, V. 8, N. 8.
- Deepa, E., Palaniswamy, R. & Kuppusamy, S. (2014). Effect of Performance Appraisal System in Organizational Commitment, Job Satisfaction and Productivity. *The Journal Contemporary Management Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 72-82.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19, pp. 237–247. doi:10.1027/1016-9040/a000188
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands–resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, pp. 1–9.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 499–512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Dhammika, K., Ahmad, F. B., & Sam, T. L. (2012). Job Satisfaction, Commitment and Performance: Testing the Goodness of Measures of Three Employee Outcomes. *South Asian Journal of Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 7-22.

Dias, L. G., Queiroz, A. F., & Lopes, M. R. (2018). Teoria Comportamental: O Impacto Da Teoria X e Y na Gestão das Organizações. *Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia*, 2(1).

Dirk, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 611-628.

Dolphin, R.R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), pp. 171-190.
<http://dx.doi.org/10.1080/1352726042000315414>

Duarte, J. (2005). *Entrevista em profundidade. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 1, 62-83.

Durmusoglu, S., Jacobs, M., Nayir, D., Khilji, S., & Wang, X., (2014). The Quasi-Moderating Role of Organizational Culture in the Relationship between Rewards and Knowledge Shared and Gained. *The Journal of Knowledge Management*, 18(1), pp. 19-37.

Dutton, J. & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 1991, 34, pp. 517-54.

EDP (2018). Relatório e Contas. Lisboa.

EDP (2019). (Consultado de 1 de agosto a 1 de outubro de 2019) acessado em <https://www.edp.pt/>

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 1, pp. 105-123.

Elliott, L. (2016). Millennials may be the first to earn less than the previous generation. *The Guardian*, 18 July.

Englmaier, F., Roider, A., & Sunde, U. (2017). The Role of Communication of Performance Schemes - Evidence from a Field Experiment. *Management Science*, 63(12), pp. 4061-4080.

- Eskildsen, J.K. & Dahlgaard, J.J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management*, Vol. 11 No. 8, pp. 1081-1094.
- Fascioni, L. (2017). *DNA Empresarial: identidade corporativa como referência estratégica*. Editora Integrare.
- Fleury, M. T. L.; Sampaio, J. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional”, Fleury, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Frandsen, F., Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal* 16 (4), pp. 347-361.
- Franke, R. H. & Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne Experiments: first statistical interpretation. *American Sociological Review*, v. 43, pp. 624-643.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden- and-build theory of positive emoticons. *American Psychologist*, 56(3), pp. 218-226. doi:10.1037/0003-066X.56.3.218
- Frenkel, S. J., Li, M., & Restubog, S. L. D. (2012). Management, organizational justice and emotional exhaustion among Chinese migrant workers: Evidence from two manufacturing firms. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), pp. 121-147.
- Frost, P., Moore, C., Lundberg, M., Louis, M., & Martin, J. (Eds.) (1985). *Organizational Culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38, pp. 1167-1230.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. São Paulo: Objetiva.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As Empresas são Grandes Coleções de Processos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, pp. 6-19.

- Gonçalves, M. H. S. (2005). *Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da acção comunicacional*. Livro de Actas 4º Sopcom.
- Goodman, M.B. (2006). Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new Millennium. *Corporate Communications: An International Journal* 11 (3), pp. 196-213.
- Grandys, E. & Grandys, A. (2011). Transnational corporations and cross cultural management. *OiK*, 5 (148).^[1]_[SEF]
- Green, M. J. & Phillips, M. L. (2004). Social threat perception and the evolution of paranoia. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 28, pp. 333–42.
- Grote, G. & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70: 2, pp. 149–167.
- Grunig, J.E. (1992). What is excellence in management?. J.E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management*. New York: Routledge.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being- towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp. 22–38.
- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work-life balance: A study of parent and non- parent employees from New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, pp. 3305-3324.
- Harrison, D.A., Newman, D.A. & Roth, P.L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 2, pp. 305-325.
- Harter J K, Schmidt F L and Hayes T L (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, pp. 268-279.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), pp. 356–365.

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), pp. 989–1018.
- Hatch, M. J., Schultz, M., & Skov, A.-M. (2015). Organizational Identity and Culture in the Context of Managed Change: Transformation in the Carlsberg Group 2009–2013. *Academy of Management Discoveries*, 1(1), pp. 58–90.
- Heffernan, M. & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26: 2, pp. 211–231. ^[1]_{SEP}
- Hume, J. & Leonard, A. (2013). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.011>.
- Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), pp. 137-164.
- Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, pp. 60–70.
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce - The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication research*, 44(2), pp. 225-243.
- Johnston, K. A., & Taylor, M. (2018). Engagement as Communication. *The Handbook of Communication Engagement*, pp. 1–15.
- Johnstone, S. and Ackers, P. (2015). Introduction: employee voice”. S. Johnstone & P. Ackers (eds), *Finding a Voice at Work?*, Oxford: Oxford University Press, pp. 1–17.
- Jyoti, J. (2013). Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave: an empirical model. *Journal of Business Theory and Practice*, v. 1, n. 1, pp. 66-82.

- Kahai, S. S., & Cooper, R. B. (2003). Exploring the core concepts of media richness theory: The impact of cue multiplicity and feedback immediacy on decision quality. *Journal of management information systems*, 20(1), pp. 263-299.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), pp. 302-314.
- Karsh, B., Bookse, B. C. & Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, v. 48, n.10, pp. 1260-1281.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Keenan, W.R. & Hazelton, V. (2006). Internal Public Relations, Social Capital, and the Role of Effective Organizational Communication. C.H. Botan & V. Hazelton (eds.), *Public Relations Theory II*. Lawrence Erlbaum Associates Inc, Mahwah, NJ.
- Keskes, I. (2013). Relationship between Leadership Styles and Dimensions of Employee Organizational Commitment: A Critical Review and Discussion of Future Directions. *Intangible Capital*, Vol. 10, No. 1, pp. 26-52.
- Kets de Vries M. F. R., Korotov K., Florent-Treacy E., Rook C. (eds) (2016). *Coach and Couch* (2nd Edition). London: Palgrave Macmillan.
- Kets de Vries, M. F. R. (1980). *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management*. London: Tavistock Publications.
- Kets de Vries, M. F. R. (Ed.) (1984). *The Irrational Executive: Psychoanalytic Explorations in Management*. New York: International Universities Press.
- Kets de Vries, M. F. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), pp. 101-111.
- Kets de Vries, M. F. R. (2006). *The Leader on the Couch*. Chichester: Wiley.

Kets de Vries, M. F. R. (2008). Leadership Coaching and Organizational Transformation: Effectiveness in a World of Paradoxes. *INSEAD Research Papers*, 2008/71/EFE.

Kets de Vries, M. F. (2016). *Conclusion- Toward Authentizotic Organizations* In Coach and Couch (pp. 253-262). Palgrave Macmillan, London.

Kets de Vries, M. F. (2017). A Tale of Two Organizations - Creating the Authentizotic Organization.

Kets de Vries, M. F. (2018). The 'Authentizotic' Organization - Creating Best Places to Work.

Kets de Vries, M. F. (2019). A Tale of Two Organizations - Creating Best Places to Work. *In Down the Rabbit Hole of Leadership*. Palgrave Macmillan, Cham, pp. 81 – 86.

Kets de Vries, M. F., Florent-Treacy, E., & Korotov, K. (2015), Psychodynamic issues in organizational leadership.

Khan, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, pp. 692-724.

Kim, J.N. & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behaviour (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research* 233, pp. 243-268.

Kim, Y. Y. (2017). Identity and Intercultural Communication. *The International Encyclopedia of Intercultural Communication*, pp. 1–9.

Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3 (3), pp. 383-397.

Kogut, B. & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science* 7 (5), pp. 502-518.

Kolb, D. A. (1978). Individual learning styles and the learning process. Sloan Working Paper, WP 535-71, *Sloan School of Management*, MIT: Spring.

- Kozlowski, S. W. J.; Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, v. 74, n. 4, pp. 546-553.
- Leite, N. R., Rodrigues, A. C. & Albuquerque, L. G. (2014). Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?. *BAR – Brazilian Administration Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 476-495.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, pp. 764–775. doi:10.5465/AMJ.2005.18803921
- Levinson, H. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lichtenberg, J. D. (1991). *Psychoanalysis and Infant Research*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Lichtenberg, J. D. & Schonbar, R. A. (1992). Motivation in Psychology and Psychoanalysis. J. W. Barron, M. N. Eagle & D. L. Wolitzky (Eds.) *Interface of Psychoanalysis and Psychology*. Washington: American Psychological Association, pp. 11-36.
- Lima, S. M. B. & Albano, A. G. B. (2002). Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. *Revista do CCEI - URCAMP*, v. 6, n. 10, pp. 33-40.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A (1968). *The influence of organizational climate on human motivation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), pp. 695-706.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), pp. 57-75.

Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1, pp. 304-322. doi:10.1177/1534484302013003

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), pp. 321-349.

Magala, S. J. (1997). The making and unmaking of sense. *Organization Studies*, Vol. 18 No 2, pp. 317-333.

Mannevu, M. (2018). The riddle of adaptation- Revisiting the Hawthorne studies. *The Sociological Review*, 003802611875560.

Matthews, R. A., Mills, M. J., Trout, R. C., & English, L. (2014). Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: A contextually dependent mediated process. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, pp. 168-181.

Matzler, K. & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 17 No. 10, pp. 1261-1271.

Maximiano, A. C. A. (2000). *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Maximiano, A. C. A. (2012). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*.

May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 11-37.

- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal* 19 (1), pp. 82-95.
- Md Norbin, S., Halib, M., Ghazali, Z. (2011). Strengthening internal communication: A case of communication satisfaction in an organization. *European Journal of Social Sciences* 24 (4), pp. 617-624.
- Men, L. R. (2011). Exploring the impact of employee empowerment on organization-employee relationship. *Public Relations Review*, 37, pp. 435-437.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), pp. 264-284.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). Measuring the impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 19, pp. 171-192.
- Menezes G. I. & Gomes, P. A. C. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista, Belo Horizonte*, v. 16, n. 1, pp. 158 - 179.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66, pp. 2163-2170.
- Metz, R. F. (2010). *Coaching in the library: A management strategy for achieving excellence* (2nd ed.). Chicago, IL: American Library Association.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, pp. 538-551.
- Mirabito, A. M. & Berry, L. L. (2015). You say you want a revolution? drawing on social movement theory to motivate transformative change. *Journal of Service Research*, Vol. 18 No. 3, pp. 336-350.

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, v. 44, pp. 1102-1121.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (2013). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York, NY.
- Mujtaba, B. G. (2007). *Workplace diversity management: challenges, competencies and strategies*. Florida: Lumina Press.
- Muldoon, J. (2017). The Hawthorne studies: an analysis of critical perspectives, 1936-1958. *Journal of Management History*, 23(1), pp. 74-94.
- Nasir, H. M., Abbas, A. F. & Zafar, F. (2014). Four Factors to Influence Organization and Employee Commitment to Change within Pakistan. *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 183-200.
- Nelson, D. & Cooper, C. L. (2007). *Positive Organizational Behavior*. London: Sage.
- Neumann, J. E. & Hirschhorn, L. (1999). The Challenge of Integrating Psychodynamic and Organizational Theory. *Human Relations* 52(6).
- Nogueira, Arnaldo Mazzei (2007). *Teoria geral da administração para o século XXI*. São Paulo: Ática.
- O'Connor, E. S. (1999). The politics of management thought: a case study of the Harvard Business School and the Human Relations School. *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 117-131.
- Oglensky, B. (1995). Socio-psychoanalytic perspectives on the subordinate. *Human Relations* 48(9), pp. 1029-1054.
- Olivier, A. & Rothmann, S. (2007). Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 33, No. 3, pp. 49-56.

- Paim, R., Cardoso, V., Caulliraux, H., Clemente, R. (2009). *Gestão por processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman.
- Papoutsis, D., Labiris, G. & Niakas, D. (2014). Midwives' Job Satisfaction and its Main Determinants: A Survey of Midwifery Practice in Greece. *British Journal of Midwifery*, Vol. 22, No. 7, pp. 480-486.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), pp. 379-408.
- Peterson, S. J., Balthazard, P. E., Waldman, D. A., & Thatcher, R. W. (2008). Neuroscientific implications of psychological capital: Are the brains of optimistic, hopeful, confident, and resilient leaders different?. *Organizational Dynamics*, 37(4), pp. 342-353. doi:10.1016/j.orgdyn.2008.07.007
- Phillips, M. L., Drevets, W. C., Rauch, S. L., & Lane R. (2003). Neurobiology of Emotion Perception II: Implications for Major Psychiatric Disorders. *Biological Psychiatry*, 54, pp. 515–28.
- Pondy, L., Frost, P., Morgan, G., & Dandridge, T. (Eds.) (1983). *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4a edição. Lisboa: Gradiva.
- Rahimic, Z. (2013). Influence of organizational climate on job satisfaction in Bosnia and Herzegovina companies. *International Business Research*, v. 6, n. 3, pp.129-139.
- Ramlall, S. J. (2008). Enhancing employee performance through positive organizational behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 38 No. 6, pp. 1580-1600.
- Rawlins, B. (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21, pp. 71-99.

- Rindova, V. & Fombrun, C. (1998). The eye of the beholder: The role of corporate reputation in defining organizational identity. D. Whetten & P. Godfrey (Eds), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Rosenberg, R. (2018). Reinforce Your Organization's Internal Communications Strategy. *Nonprofit Communications Report*, 16(5).
- Rud, O. P. (2015). Effective Communication. Business Intelligence Success Factors. pp. 41–63.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55: 1, pp. 68–78.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, pp. 600-618.
- Santos, G. F., Assunção, J. J. O., Lima, E. A. B., & Tófoli, M. S. I. (2010). Estilos de liderança: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor. *Universitária-Revista Científica do Unisaesiano*, 1(2).
- Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, pp. 30-39.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), pp. 3-16.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Nursing Research*, v. 64, pp. 361-388.
- Seligman, M. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), pp. 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5

- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. J. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance. *Journal of Service Management*, 27(5), pp. 773–797.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), pp. 1051-1062.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339–358.
- Smith, R. (2005). *Strategic Planning for Public Relations*. Routledge.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C. and Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: a moderated mediation model. *Human Resource Management*, Vol. 52 No. 3, pp. 441-456.
- Sonnenfeld, J. A. (1985). Shedding light on the Hawthorne studies. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 6, pp. 110-130.
- Spitzer, R. & Swidler, M. (2003). Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications. *Employment Relations Today*, 30(1), pp. 69–82. <http://dx.doi.org/10.1002/ert.10076>
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1), pp. 92-99.
- Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 134, pp. 138–161. doi:10.1037/0033-2909.134.1.138
- Subramani, A. K., Akbar Jan, N., Gaur, M. & Vinodh, N. (2015). Impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour with respect to automotive industries at Ambattur industrial estate, Chennai. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, v. 13, n. 8, pp. 6391-6408.

- Tachizawa, T, Ferreira, V. C. P., Fortuna, A. A. M. (2006). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV, vol. 5.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. W.G. Austin and S. Worchel (Eds), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2014). Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), pp. 384–398.
- Tedeschi, J. T. (Ed.), (1981). *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press.
- Tench, R. & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. London: Pearson Education.
- Therkelsen, D.J. & Fiebich, C.J. (2003). The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management*, 8 (2), pp. 120–129. <http://dx.doi.org/10.1108/13632540410807592>
- Tsai, C. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, v. 30, n. 3, pp. 373-392.
- Vallabhaneni, S.R. (2015). Communication (5-10%). *Wiley Ciaexcel Exam Review*, pp. 175–197.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, v. 15, n. 4, pp. 351-360.
- Van Maanen, J. & Kunda, G. (1989). Real feelings: emotional expression and organizational culture. B. M. Straw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 11. Greenwich, CT: JAI Press.
- Vemuri, P., & Bellinger, G. (2017). Examining the use of systemic approach for adoption of systems thinking in organizations. *Systems*, 5(3).

- Vercic, A. T., Vercic, D., Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38, pp. 223-230.
- Viljevac, A., Cooper-Thomas, H. D. & Saks, A. M. (2012). An Investigation into the Validity of Two Measures of Work Engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 17, pp. 3692-3709.
- Wagner, J. (2017). *Comportamento organizacional - criando vantagem competitiva*. Editora Saraiva.
- Walton, R. (1974). Improving the quality of working life. *Harvard Business Review*, 54: 3, pp. 12–16.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, pp. 89-126.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of organizational behavior*, 32(1), pp. 4-24.
- Waterman, A. S. (2013). The humanistic psychology-positive psychology divide: Contrasts in philosophical foundations. *American Psychologist*, 68(3), pp. 124-133. doi:10.1037/a0032168
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17, pp. 63-76.
- Weick, K. E., & Browning, L. D. (1991). Fixing with the voice: A research agenda for applied communication. *Journal of Applied Communication Research*, 19(1-2), pp. 1-19.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), pp. 246-254.

- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 177-198.
- Westen, D. (1998). The Scientific Legacy of Sigmund Freud: Toward a Psychodynamically Informed Psychological Science. *Psychological Bulletin* 124(3), pp. 333-371.
- Whetten, D. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15, pp. 219–234.
- World Health Organization (WHO) (1946). *Preamble to the Constitution of the World Health Organization*. New York: WHO.
- Wren, D.A. (2005). *The History of Management Thought*, 5th ed. John Wiley and Sons, Hoboken: NJ.
- Wright, T. (2003). Positive organizational behaviour: an idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 4, pp. 437–442.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, pp. 281–302). London: Emerald.
- Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence* 25 (3), pp. 71-79.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L. & Cheng, E. (2008), The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management* 26, pp. 651-668.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), pp. 774-800.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2008). Leveraging psychological capital in virtuous organizations: Why and how?. C. C. Manz, K. S. Cameron, K. P. Manz, & R. D. Marx (Eds.), *The virtuous organization* (pp. 141-162). Hackensack, NJ: World Scientific.

Zaleznik, A. (1989). *The managerial mystique: restoring leadership in business*. New York: Harper & Row.

Zetterquist, P. & Quirke, B. (2007). Transforming internal communication at Ericsson. *Strategic Communication Management*, 11(1), 18–21.

Anexos

Anexo I

Entrevista Exploratória: Ruben Bicho

Cargo: Subdirector de Comunicação (Holding Grupo EDP)

1. Qual o valor que se confere à comunicação interna no Grupo EDP?

Ruben Bicho – A Comunicação Interna tem o papel de atuar enquanto agente facilitador da mudança e de suporte à cultura de grupo. Numa era em que a evolução das operações, da tecnologia e do conhecimento é cada vez mais veloz, é importante que a Comunicação Interna consiga transmitir às equipas toda a informação, partilha de conhecimento e fomento de cultura de equipa que permita suavizar o impacto destas transições velozes. A Comunicação Interna é fundamental para assegurar a criação de uma identidade e cultura de grupo muito forte numa empresa com mais de 12000 colaboradores, mais de 40 nacionalidades e presença em 16 países. Adicionalmente, a Comunicação Interna é essencial num grupo em que há muito conhecimento acumulado que é necessário transmitir entre colaboradores mais experientes e os recém-chegados.

2. Como é definida a missão para a comunicação interna no Grupo EDP?

RB – A Direção Global de Marca e Comunicação tem a responsabilidade de desenvolver e coordenar o que é a estratégia integrada de comunicação e marca do Grupo. Esta estratégia é depois executada pela Direção de Comunicação e Direção de Marca. No caso da Direção de Comunicação há depois uma divisão entre a Comunicação Interna, Media e Comunicação Digital, sendo naturalmente equipas com foco distinto mas que trabalham em constante articulação.

3. Quais as mensagens mais importantes a divulgar através da comunicação interna?

RB – A Comunicação Interna deve ser um veículo para transmitir aquilo que são as mensagens mais “macro”, de objetivos da empresa, do propósito das nossas ações, da visão que partilhamos para o futuro e deve conter também aquilo que são as mensagens mais “micro” mas que são importantes para o dia-a-dia das pessoas, como novas iniciativas ou políticas de recursos humanos, tecnologia, sustentabilidade, dar a conhecer novos projetos. O objetivo é sempre o mesmo – garantir a circulação de informação, a aproximação entre pessoas, equipas e geografias.

4. É a comunicação interna vista como um meio estratégico no Grupo EDP?

RB – Sim, é uma peça fundamental do funcionamento da organização. Pode revestir-se de várias formas de atuação e de estruturação mas está enraizado hoje nas empresas que a comunicação é fundamental – e a comunicação abrange todos os stakeholders: externos e internos. É portanto uma peça estratégica na criação de cultura, na partilha de ideias, de informação e como veículo não só para difusão de mensagens “top-down” mas como forma de auscultação das pessoas.

5. A comunicação interna preocupa-se em manter um ambiente organizacional positivo?

RB – A criação de um ambiente organizacional positivo e de uma boa cultura de empresa é uma preocupação que é transversal a várias áreas da empresa. A comunicação interna é um dos agentes que contribui para esse ambiente positivo, através da divulgação das iniciativas, projetos e mensagens que resultam desse trabalho conjunto entre áreas para manter um ambiente positivo.

Anexo II

Entrevista: Rita Piteira

Cargo: Coordenadora de Comunicação Interna na EDP Distribuição

1. Qual o valor que se confere à comunicação interna?

Rita Piteira – A comunicação interna é, sem dúvida, uma ferramenta de extrema importância, determinante no sucesso e alinhamento de uma organização. É o que permite estabelecer relações com os colaboradores.

2. Como é definida a missão para a comunicação interna?

RP – A missão da comunicação interna é garantir o envolvimento organizacional o alinhamento estratégico.

3. Que objetivos se pretende alcançar com a comunicação interna?

RP – Alinhamento, Envolvimento, Diálogo, Escuta, Partilha, Satisfação.

4. Quais os maiores desafios a fazer comunicação interna?

RP – Fazer com que o colaborador se sinta parte de algo, se sinta envolvido. Comunicar para todos mas fazer o colaborador sentir que a comunicação lhe é especificamente dirigida.

5. Quais as mensagens mais importantes a divulgar através da comunicação interna?

RP – As mensagens mais importantes são sempre as que estão alinhadas com os temas estratégicos definidos pela organização e que dizem diretamente respeito às pessoas.

6. Qual o meio de comunicação interna mais estratégico?

RP – A intranet.

7. O local de trabalho é pensado como um meio de comunicação interna?

RP – Não, mas deveria ser.

8. A comunicação interna preocupa-se com a felicidade dos colaboradores?

RP – Sim.

9. E em manter um ambiente organizacional positivo?

RP – Sim

10. Como tem sido a evolução da comunicação interna?

RP – A grande evolução da comunicação interna está diretamente relacionada com a diversidade de canais de diálogo com os colaboradores e com a evolução da tecnologia.

Anexo III

Entrevista: Tiago Pinto

Cargo: *Communications Manager* na Universidade EDP

1. Qual o valor que se confere à comunicação interna?

Tiago Pinto – A comunicação interna possui um papel fundamental no que toca a informar os colaboradores sobre a estratégia e atividades do Grupo EDP e das diferentes Unidades de Negócio, tendo igualmente um papel primordial na sua motivação.

2. Como é definida a missão para a comunicação interna?

TP – No caso da Universidade EDP, a missão de comunicação interna é definida com base na estratégia e posicionamento da Direção relativamente ao público interno.

3. Que objetivos se pretende alcançar com a comunicação interna?

TP – Pretende-se conferir um maior conhecimento interno das atividades praticadas pela Universidade EDP, com um foco na aposta do Grupo EDP no desenvolvimento dos colaboradores, e também reconhecer o trabalho de todos aqueles que intervêm nas nossas atividades (ex: docentes internos, Diretores de Escola, etc.). Desta forma, pretende-se igualmente trabalhar a motivação e satisfação dos colaboradores.

4. Quais os maiores desafios a fazer comunicação interna?

TP – Assegurar que a mensagem que se pretende passar chega a diferentes públicos e de forma adaptada para que seja entendida da mesma forma por todos. A capacidade de síntese é outro desafio, para que a comunicação seja clara, mas ao mesmo tempo completa e retendo os aspetos mais relevantes.

5. Quais as mensagens mais importantes a divulgar através da comunicação interna?

TP – Mensagens que reforcem o sentimento de pertença dos colaboradores (crenças e valores) e que esclareçam as suas dúvidas sobre processos e atividades internas, apostando ao mesmo tempo na sua motivação, satisfação e produtividade.

6. Qual o meio de comunicação interna mais estratégico?

TP – No Grupo EDP todos os canais de comunicação interna possuem um carácter estratégico pois funcionam de forma interligada e garantem suporte a um plano de comunicação: email, intranet, newsletter, televisão corporativa e Workplace (Facebook corporativo).

7. O local de trabalho é pensado como um meio de comunicação interna?

TP – O local de trabalho pode ser potenciado como meio de comunicação interna em determinadas situações, através da produção de elementos físicos que traduzam uma determinada mensagem.

8. A comunicação interna preocupa-se com a felicidade dos colaboradores?

TP – A comunicação interna preocupa-se em assegurar os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores, através da disponibilização de informação relevante e reconhecimento do trabalho efetuado.

9. E em manter um ambiente organizacional positivo?

TP – Ver resposta anterior.

10. Como tem sido a evolução da comunicação interna?

TP – A comunicação interna tem evoluído no sentido de apresentar planos de comunicação cada vez mais abrangentes e interligando diferentes meios de comunicação para que a informação chegue ao colaborador de forma adaptada e por diferentes vias.

Anexo IV

Entrevista: Lisa Areias

Cargo: Coordenadora de projetos internos

1. Qual o valor que se confere à comunicação interna?

Lisa Areias – A comunicação interna atua em duas frentes, é simultaneamente um eixo de alinhamento e de motivação. É da comunicação interna a responsabilidade de trabalhar temas como o alinhamento estratégico, a cultura de uma empresa, a partilha de informação, a motivação e muitas vezes o reconhecimento de pessoas e equipas.

A comunicação interna é crucial em duas situações muito particulares: na gestão da mudança e na gestão de crise.

2. Como é definida a missão para a comunicação interna?

LA – A comunicação está ao serviço do Grupo EDP e a sua estratégia é desenhada com o objetivo de contribuir para o Plano de Negócio definido e para a projeção da imagem da Companhia.

Anualmente é definido um Plano Global de Comunicação que reflete os principais temas do negócio e integra as principais iniciativas das várias empresas e direções do Grupo EDP. Este programa estratégico de comunicação tem como pressuposto garantir uma narrativa e um caminho comum do ponto de vista da comunicação, interna e externa, e é definido tendo em conta os diferentes *stakeholders* da empresa.

3. Que objetivos se pretende alcançar com a comunicação interna?

LA – Salientaria cinco grandes objetivos da comunicação interna:

- i. Alinhamento com a estratégia do Grupo – garantir que os eixos estratégicos definidos pelo Grupo são divulgados e que os objetivos são conhecidos por todos.
- ii. Promoção de uma cultura comum – partilha dos valores da empresa, aumento do sentimento de pertença, aproximação das várias geografias e criação de sinergias.
- iii. Partilha de Informação – garantir a transmissão do conhecimento.
- iv. Motivação e reconhecimento – Valorização de pessoas e equipas, divulgação de casos de sucesso.

- v. Inovação na forma de comunicar – surpreender na forma do conteúdo, mas também na adoção de novas soluções e plataformas.

4. Quais os maiores desafios a fazer comunicação interna?

LA – Num grupo internacional com cerca de 12.000 pessoas espalhadas por 16 países, com culturas, idades e funções muito diversificadas, o maior desafio é ter uma linha coerente e eficaz que impacte um público tão heterogéneo.

Comunicar global respeitando as particularidades de cada geografia e conhecendo bem o público a quem nos dirigimos é uma preocupação constante.

Outro desafio é conseguir que os colaboradores dediquem slots de atenção à comunicação que produzimos, e neste campo para que o tempo investido na consulta da informação seja valorizado, é preciso oferecer não só um conteúdo interessante, imediato, inovador e surpreendente, mas também fomentar uma comunicação ativa e participativa, que integra o contributo de todos.

5. Quais as mensagens mais importantes a divulgar através da comunicação interna?

LA – Em termos de alinhamento: eixos estratégicos, políticas e compromissos; posicionamento em termos de áreas-chave, como inovação e sustentabilidade.

A comunicação interna tem de estar alinhada com as prioridades estratégicas definidas para o Grupo, garantindo que todos conhecem os objetivos e compromissos assumidos. Não pode estar de modo algum desvinculada da realidade e da atualidade, afinando a todo o tempo a mensagem com os acontecimentos e os temas do momento.

Em termos de motivação: valores de uma cultura comum, projetos distintivos que posicionam a empresa no mercado em que opera, reconhecimento a equipas e pessoas, prémios recebidos, benefícios e oportunidades existentes.

6. Qual o meio de comunicação interna mais estratégico?

LA – O meio mais estratégico hoje é a intranet – a que chamamos muitas vezes a “âncora” em termos de comunicação. É a intranet que permite juntar atualidade, dinamismo, profundidade no tratamento dos temas, com acesso permanente em qualquer dispositivo. Neste momento, junta ainda a interação através de ferramentas colaborativas que abrem espaço a comentários e intervenções dos colaboradores em real-time e a oferta de uma

panóplia variada de serviços cada vez mais pensados para melhorar a experiência do utilizador.

O esforço que temos feito é o de transformar a intranet numa “casa comum”, um ponto onde tudo se concentra, no sentido de tornar mais simples a vida do colaborador e um acesso mais rápido a tudo o que precisa, informação, serviços ou ferramentas.

7. O local de trabalho é pensado como um meio de comunicação interna?

LA – As novas formas de trabalhar têm permitido reforçar a colaboração e a flexibilidade, permitindo que se esteja ligado a qualquer altura e em qualquer lugar. O acesso mobile foi reforçado e os espaços físicos ganharam uma filosofia paper less, o que nos faz apostar menos em peças de comunicação para as secretárias, mas mais nos espaços comuns, seguindo a tendência de se criarem espaços de trabalho mais informais e colaborativos.

8. A comunicação interna preocupa-se com a felicidade dos colaboradores?

LA – Felicidade gera produtividade. Assumindo a motivação e o orgulho como um dos propósitos da comunicação interna estamos a reforçar a importância que atribuímos à felicidade no trabalho.

9. E em manter um ambiente organizacional positivo?

LA – Hoje o investimento da empresa é no sentido de impulsionar o crescimento de colaboradores cada vez mais informados e agentes ativos na mudança da empresa.

Neste sentido, promovemos um conjunto de iniciativas que potenciam o desenvolvimento individual de cada um, através da colaboração e da partilha, com uma oferta variada e frequente de conferências, workshops, teambuildings, ações de networking e aproximação a especialistas de diferentes áreas que nos trazem as suas visões sobre os temas mais diversos.

Em todo o Grupo são desenvolvidos programas de reconhecimento e de desenvolvimento individuais.

Os resultados do estudo de clima que é feito anualmente são bons barómetros que nos permitem conhecer os pontos mais críticos e as áreas de melhoria a trabalhar. Desenvolvemos planos de comunicação específicos para responder a estas questões e a

promover o ambiente organizacional, nomeadamente em termos de *engagement* (envolvimento e motivação com a empresa) e *enablement* (suporte dado pela empresa).

10. Como tem sido a evolução da comunicação interna?

LA – Nas últimas duas décadas a comunicação interna contou com uma aliada de peso que lhe permitiu dar saltos em termos de impacto, proximidade e eficácia: a tecnologia.

Em 2001 a EDP lançava a sua primeira intranet em Portugal. Quase 20 anos depois gerimos uma intranet global para todas as geografias em que estamos presentes, uma televisão, uma revista, várias newsletters e duas redes sociais corporativas (*Workplace*). Pelo caminho criámos uma rádio, um jornal e uma quantidade infinita de ações e encontros de comunicação.

Se a oferta em termos de meios é hoje muito mais diversificada, também é verdade que a expectativa e exigência dos colaboradores não é comparável. Ao desafio da produção de informação juntamos a necessidade de ser criativos e impactantes, e promover a descentralização da informação, permitindo que sejam os próprios colaboradores os produtores dos seus conteúdos, como acontece de forma muito clara no workplace.

Anexo V

Entrevista: Barbra Avelar

Cargo: Diretora de Comunicação na EDP Produção

1. Qual o valor que se confere à comunicação interna?

Barbra Avelar – A maior importância uma vez que é primordial para informar e ouvir os colaboradores, através dos seus diferentes canais.

2. Como é definida a missão para a comunicação interna?

BA – É definida em articulação com o Conselho de Administração da EDP Produção e em articulação com a estratégia da empresa e do negócio.

3. Que objetivos se pretende alcançar com a comunicação interna?

BA – Promover uma comunicação transparente, clara e objetiva.

Promover uma comunicação próxima entre o CA e as equipas de forma a que os temas da empresa cheguem a todas as pessoas e se estabeleça uma relação de confiança e proximidade.

Promover os temas das unidades organizativas (UO) de forma a que os projetos tenham visibilidade dentro da organização e sejam do conhecimento geral.

4. Quais os maiores desafios a fazer comunicação interna?

BA – Conseguir chegar a todas as pessoas – relevante pois temos colaboradores que pela atividade que desenvolvem não usam o pc diariamente; conseguir obter informação das diferentes UO em tempo útil para comunicação; fazer uma comunicação clara e entendível para todos.

5. Quais as mensagens mais importantes a divulgar através da comunicação interna?

BA – Dependem do momento. As mais importantes serão sempre as que envolvem toda a organização e variam conforme o contexto.

6. Qual o meio de comunicação interna mais estratégico?

BA – A Intranet e o Workplace

7. O local de trabalho é pensado como um meio de comunicação interna?

BA – Sim, sobretudo nos centros de produção de eletricidade.

8. A comunicação interna preocupa-se com a felicidade dos colaboradores?

BA – Sim

9. É em manter um ambiente organizacional positivo?

BA – Também

10. Como tem sido a evolução da comunicação interna?

BA – A comunicação interna no Grupo EDP e nas empresas do Grupo (como é o caso da EDP Produção), é muito dinâmica, inspiradora e reinventa-se ao longo do tempo. Os canais são melhorados com regularidade e são lançados novos canais adaptando a comunicação aos tempos e ao mercado.

No Grupo EDP existe intranet, tv interna, workplace e revista.