



**UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E O ENGAGEMENT DOS
COLABORADORES – ESTUDO DE CASO: A INTRANET DA
TELEPERFORMANCE PORTUGAL**

**Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciência
da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança**

Por

Mariana Filipa Sena Cunha

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2018



**UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E O ENGAGEMENT DOS
COLABORADORES – ESTUDO DE CASO: A INTRANET DA
TELEPERFORMANCE PORTUGAL**

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

Por

Mariana Filipa Sena Cunha

Faculdade de Ciências Humanas

**Sob orientação de Professor Doutor Nuno Goulart
Brandão**

Setembro 2018

Resumo

A comunicação interna permite o fluxo de informação e conhecimento, a criação de cultura organizacional, de confiança e de relações, dando rumo aos objectivos organizacionais. A comunicação interna tem valor e o sucesso das organizações depende da qualidade e eficácia desta.

Tendo em conta os desafios e as mudanças constantes com que nos deparamos nas organizações, há que perceber que factores são significativos para o desenvolvimento e bem-estar organizacional, para que as organizações continuem a competir e sobrevivam no mercado.

As organizações são feitas de pessoas, e o que elas sentem afecta a sua performance e, por conseguinte, a eficácia organizacional, é extremamente importante para criar um clima positivo dentro das organizações. As pessoas necessitam de estar *engaged* no seu trabalho e na organização, e a comunicação interna deve fazer parte da estratégia organizacional, pois tem o poder de afectar os níveis de *engagement* dos colaboradores.

Neste sentido, esta investigação procura compreender a importância que a comunicação interna e o *engagement* têm nas organizações e qual a sua relação, especificamente através da perspectiva dos colaboradores da Teleperformance Portugal sobre o objecto em estudo – a sua intranet. Através de um inquérito por questionário desenvolvido como metodologia principal neste estudo, é possível confirmar o consentimento existente em relação ao poder informativo, integrativo e de conexão que a comunicação interna e, especificamente, a comunicação interna em rede tem face ao *engagement* dos colaboradores da Teleperformance Portugal.

Palavras-chaves: Comunicação organizacional, Comunicação interna, Engagement, Intranet, Comunicação digital

Abstract

The internal communication enable the flow of information and knowledge, the creation of organizational culture, trust and relationships, giving direction to the organizational goals. The internal communication has value and the success of the organizations depend on its quality and effectiveness.

Given the constant challenges and changes that we face in organizations, we must understand which factors are significant for the organizational development and well-being so that the organizations continue to compete and survive in the marketplace.

Organizations are made of people, and what they feel affects their performance and, consequently, organizational effectiveness; it is extremely important to create a positive climate within organizations. People need to be engaged in their work and with the organization, and internal communication should be part of the organizational strategy as it has the power to affect the levels of employee engagement.

Therefore, the purpose of this research is to make know the importance that internal communication and engagement have in organizations and what's their relationship, specifically through the perspective of Teleperformance Portugal's employees on the subject under this study - the intranet. Through a questionnaire survey developed as the main methodology in this study, it is possible to confirm the existing consent regarding the information, integration and connection power that the internal communication and specifically the internal network communication has to the *engagement* of Teleperformance Portugal's employees.

Keywords: Organizational communication, Internal communication, Engagement, Intranet, Digital communication

Agradecimentos

Àqueles que mais acreditaram em mim, que incentivaram e ajudaram-me a seguir sempre o meu caminho: aos meus pais. Ao meu irmão João que sei que quer sempre o melhor para mim.

Às minhas avós, sempre preocupadas e encorajadoras. Obrigada pela paciência, em breve terminarei esta etapa, sairei da toca e passarei mais tempo com vocês.

Aos meus avôs, que apesar de já não estarem presentes, sei que estiveram sempre a torcer por mim.

A todos os meus amigos e colegas que acompanharam-me no Mestrado, por manterem-me sã e estimularem-me neste meu desafio, em especial à Maria, à Leonor, à Catarina, ao Michael, ao Rui e ao Eduardo. Vocês são os maiores.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Nuno Brandão, por abraçar este meu projecto académico. Obrigada pela motivação e entusiasmo sempre presentes, pela sua incrível disponibilidade e preciosa ajuda. Espero que por mais anos outros alunos tenham a sorte em poder trabalhar consigo.

Por último, ao Pedro, à Catarina, à segunda Catarina, à Sara, à Sofia, ao João e à Joana, que integraram-me na sua equipa e ajudaram-me a tornar a marketeer que hoje sou na Teleperformance Portugal. A todas as outras pessoas desta organização que permitiram e colaboraram nesta investigação.

A todos, muito obrigada.

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Liderança, <i>Engagement</i> e Multiculturalidade nas Organizações	4
1. Liderança, motivação e engagement nas Organizações	4
2. Multiculturalidade em contextos organizacionais.....	20
3. Comportamento Organizacional	24
4. Comunicação organizacional	29
Capítulo II – Comunicação Interna nas Organizações	34
1. A comunicação interna corporativa.....	34
2. O contributo da comunicação interna para o <i>engagement</i> dos colaboradores	40
3. A intranet.....	44
Capítulo III – Enquadramento da Empresa Objecto de estudo – Teleperformance Portugal e Memória descritiva do estágio	49
1. Apresentação da Teleperformance Portugal	49
2. Memória Descritiva do Estágio na Teleperformance Portugal	52
Capítulo IV – Metodologia	56
1. Objectivos e Questão em Investigação.....	56
2. Estratégia Metodológica.....	57
2.1 Dados Exploratórios	58
2.2 Dados Primários.....	64
3. Universo, Amostra e Horizonte Temporal em Investigação	66
4. Limitações ao Estudo	68
5. Modelo de Avaliação Metodológica	69
Capítulo V – Estudo de Caso: Teleperformance Portugal	71
1. Análise dos Dados Secundários	71
1.1. Entrevista Exploratória	71
1.2. Análise Documental.....	72

1.3. Observação directa e participante	72
2. Análise dos Dados Primários	72
2.1. Resultados dos dados de caracterização	73
2.2. Resultados dos dados de estudo	76
3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo	93
3.1. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Idade” do colaborador com as questões dos dados de estudo	94
3.2. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade” do colaborador com as questões dos dados de estudo	98
4. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os níveis de <i>engagement</i> e os dados gerais do estudo	101
5. Reflexões aos resultados e validação da questão em investigação	106
6. Pistas futuras de investigação.....	110
Conclusão	112
Referências bibliográficas.....	114
Webgrafia.....	119
Outras fontes bibliográficas.....	119
Anexos.....	120

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Framework</i> da Comunicação de Liderança	5
Figura 2: Características de um colaborador <i>engaged</i>	14
Figura 3: Antecedentes e consequentes do <i>engagement</i>	18
Figura 4: Elementos-chaves do comportamento organizacional.....	25
Figura 5: Modelo Perceptual de Comunicação	30
Figura 6: Conceito de <i>engagement</i> do colaborador e comunicação interna corporativa: um modelo conceptual.....	41
Figura 7: Modelo de pesquisa proposto acerca dos mediadores entre a comunicação interna e o <i>engagement</i>	43
Figura 8: Características de um colaborador <i>engaged</i> , associadas a afirmações do <i>engagement</i>	69

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribuição por Idade – Amostra	74
Gráfico 2: Distribuição por Antiguidade – Amostra	75
Gráfico 3: Distribuição por Região – Amostra.....	76
Gráfico 4: Questão nº4: Escolhe a opção que vai de encontro à tua opinião.	77
Gráfico 5: Questão nº5: Qual a importância que dás à comunicação interna na empresa?	80
Gráfico 6: Questão nº6: Como avalias a comunicação interna que ocorre na Teleperformance Portugal?.....	81
Gráfico 7: Questão nº7: Qual o meio de comunicação interna que consideras mais relevante?.....	82
Gráfico 8: Questão nº8: Qual a importância que dás à comunicação interna digital na organização?	83
Gráfico 9: Questão nº9: Qual a importância que dás à intranet da organização?.....	84
Gráfico 10: Questão 10: Qual a importância da intranet para a transmissão de conhecimento e para o <i>engagement</i> das pessoas dentro da empresa?	85
Gráfico 11: Questão nº11: Como avalias a intranet relativamente à imagem, estrutura e conteúdos?	86
Gráfico 12: Questão nº12: Quais as duas áreas de conteúdo que mais valorizas na intranet?	87
Gráfico 13: Questão nº13: Quais as duas áreas de conteúdo que mais utilizas na intranet?	88
Gráfico 14: Questão nº14: Consideras que o diverso conteúdo da intranet consegue...?	90
Gráfico 15: Questão nº15: De 0 a 10, quão provável recomendarias a Teleperformance Portugal a um amigo ou colega, no qual 10 significa “extremamente provável” recomendar e 0 significa “não recomendável de modo algum”?	92
Gráfico 16: Idade vs. Questão nº5: Qual a importância que dás à comunicação interna na empresa?	95
Gráfico 17: Idade vs. Questão nº6: Como avalias a comunicação interna que ocorre na Teleperformance Portugal?.....	96
Gráfico 18: Idade vs. Questão nº9: Qual a importância que dás à intranet da organização?	97

Gráfico 19: Antiguidade vs. Questão nº5: Qual a importância que dás à comunicação interna na empresa?	99
Gráfico 20: Antiguidade vs. Questão nº6: Como avalias a comunicação interna que ocorre na Teleperformance Portugal?.....	100
Gráfico 21: Antiguidade vs. Questão nº9: Qual a importância que dás à intranet da organização?	101
Gráfico 22: <i>Engagement</i> vs. Questão nº5: Qual a importância que dás à comunicação interna na empresa?	102
Gráfico 23: <i>Engagement</i> vs. Questão nº6: Como avalias a comunicação interna que ocorre na Teleperformance Portugal?.....	103
Gráfico 24: <i>Engagement</i> vs. Questão nº9: Qual a importância que dás à intranet da organização?	104

Índice de Tabelas

Tabela 1: Matrix da Comunicação Interna	35
Tabela 2: Tabela de Huot	67
Tabela 3: Dados de caracterização da amostra	73
Tabela 4: Níveis de concordância da questão nº4	79
Tabela 5: Níveis de <i>engagement</i> da amostra	80
Tabela 6: Conteúdo mais valorizado na intranet da Teleperformance Portugal	88
Tabela 7: Conteúdo mais utilizado na intranet da Teleperformance Portugal	89
Tabela 8: Níveis de concordância da questão nº14	91
Tabela 9: Idade vs. Questão nº4: Escolhe a opção que vai de encontro à tua opinião. .	94
Tabela 10: Idade vs. <i>Engagement</i>	95
Tabela 11: Antiguidade vs. Questão nº4: Escolhe a opção que vai de encontro à tua opinião.	98
Tabela 12: Antiguidade vs. <i>Engagement</i>	99
Tabela 13: <i>Engagement</i> vs. Questão nº14: Consideras que o diverso conteúdo da intranet consegue... ..	105
Tabela 14: <i>Engagement</i> vs. Questão nº14: Consideras que o diverso conteúdo da intranet consegue... ..	106

Introdução

As organizações são compostas por pessoas que interagem e trabalham entre si no esforço de atingirem objectivos que lhes são propostos. A comunicação existente entre as organizações e os seus colaboradores é fundamental para que estes compreendam a sua visão, missão e estratégia, de modo a atingir o seu sucesso. É neste sentido que a comunicação interna ganha o seu valor. Contudo, é preciso compreender que a comunicação interna não só é fundamental no momento em que se quer passar a mensagem de estratégia corporativa inicial, mas que acompanha a vida do colaborador na organização sob os mais diversos objectivos. A comunicação interna dá a conhecer a cultura, os ideais, os valores e as metas da organização, dissemina informação entre colaboradores, cria e mantém relações entre eles, e origina confiança, motivação, compromisso e *engagement* nos colaboradores.

A nova geração de trabalhadores é uma geração atraída por sentimentos que proporcionem um envolvimento e entusiasmo em tudo o que fazem. Procuram e esperam que exista essa vontade de estar “engaged” numa organização, não sendo os únicos. Hoje em dia, as próprias organizações procuram conseguir atingir esse alto nível de envolvimento nos seus colaboradores, devido às consequências exclusivamente positivas para o seu sucesso. Colaboradores que se sintam *engaged* com a organização têm uma melhor performance de trabalho que, inevitavelmente, influenciará a performance da organização.

Neste sentido, e face à competitividade existente actualmente, é necessário que as organizações apostem numa comunicação interna eficaz e que a insiram na sua estratégia organizacional, de modo a aumentar os níveis de *engagement* dos seus colaboradores, e a manterem-se activas, eficientes e em vantagem competitiva.

É com base nesta conjuntura organizacional existente que este relatório intitulado de “A comunicação interna e o *engagement* dos colaboradores nas organizações – estudo de caso: a intranet da Teleperformance Portugal” teve origem.

Tendo como objecto de estudo a comunicação interna na empresa Teleperformance Portugal, através da sua intranet como meio de comunicação interna, pretende-se perceber a importância que este tipo de comunicação tem numa organização, compreender a sua relação com o *engagement* dos colaboradores e perceber se o uso da intranet, através dos seus conteúdos, contribui para esse crucial estado cognitivo, emocional e físico.

Ao contextualizar o objecto e objectivos deste estudo, a questão de investigação que se propõe é “O uso da intranet como ferramenta de comunicação interna, através dos seus conteúdos, contribui para o *engagement* dos colaboradores da Teleperformance Portugal?”.

No que concerne à estrutura geral do relatório, divide-se em duas partes distintas: o quadro teórico, no qual estará presente toda a revisão de literatura e enquadramento da empresa objecto de estudo, e na segunda parte o estudo empírico, contando com a metodologia e o estudo de caso, com a análise e discussão de resultados, um total de cinco capítulos.

Assim, o primeiro capítulo teórico procura apresentar uma visão aprofundada sobre os conceitos subjacentes à comunicação nas organizações, nomeadamente a liderança, motivação e *engagement*, a multiculturalidade em contextos organizacionais e o comportamento organizacional. No segundo capítulo pretende-se, numa primeira parte, apresentar o papel fundamental que a comunicação interna desempenha numa organização, em seguida mostrar o contributo que ela oferece ao nível de *engagement* dos colaboradores, e, por fim, desenvolver uma visão sobre a intranet como ferramenta de comunicação interna. O terceiro capítulo é dedicado à apresentação da empresa em estudo, a Teleperformance Portugal, e à descrição das actividades realizadas durante o estágio. Em relação ao quarto capítulo, dá-se a conhecer a abordagem metodológica utilizada e a amostra escolhida para realizá-la. Como instrumentos metodológicos, foram realizados, enquanto dados primários, inquéritos por questionário aos colaboradores da organização em estudo e, como secundários, foi realizada uma entrevista exploratória à Manager de Comunicação e Eventos da mesma e feita uma análise documental e observação directa, para melhoria de conhecimento e de desenvolvimento da metodologia primária. Esta metodologia serviu para aferir a veracidade do estudo. No último capítulo expõe-se a análise dos dados e a discussão dos resultados, de modo a obter-se uma

resposta à questão de investigação e, ainda, são apresentadas as reflexões sobre o estudo e recomendações para futuras investigações.

Capítulo I – Liderança, *Engagement* e Multiculturalidade nas Organizações

1. Liderança, motivação e *engagement* nas Organizações

Liderança nas Organizações

As organizações no século XXI estão sujeitas, diariamente, a novos desafios perante as mudanças e evoluções constantes que o mundo presenteia. De modo a que as pessoas nas organizações se mantenham motivadas e em harmonia, torna-se mais exigente existir uma liderança eficaz. Existem inúmeras definições de liderança, mas todas elas correlacionam-se na concordância de que a liderança é um fenómeno social dinâmico e que um líder é alguém que “guia, direcciona, motiva e inspira os outros” (Barret, 2006).

Segundo Kotter (1990), a liderança inicia-se com a visão do líder e o estabelecimento de objectivos e estratégias a atingir para o sucesso dessa mesma visão. Esta visão deve estar aleada aos interesses de todos os *stakeholders* e idealizada para vantagem competitiva da organização. Determinando o caminho desejado, é do papel do líder alinhar todos os membros da organização na mesma direcção. Tendo em conta a interdependência que existe dos colaboradores, só é possível atingir a meta se todos agirem para esse mesmo fim. No entanto, é nesta fase que pode surgir um dos desafios do processo de liderança, a compreensão e aceitação da visão da liderança.

Para que todos percebam e aceitem os objectivos estabelecidos é necessário que os líderes saibam comunicá-los. Esta é uma das características mais importantes na liderança, saber comunicar. Sem uma comunicação eficiente, um líder não lidera.

Barret (2006) dá-nos a conhecer o conceito de comunicação de liderança, ao que a autora define como sendo a transferência de significado de uma mensagem que, intencionalmente, influenciará o outro. Ou seja, através de uma comunicação de liderança, um líder consegue fazer com que o outro o siga. É importante perceber melhor este conceito pois não só se aplica ao momento em que o líder comunica a sua visão, como também a outros do processo de liderança.

Ainda de acordo com Barret (2006), em contexto organizacional, a comunicação de liderança é constituída por três estratos. Os estratos a que se refere consistem as várias capacidades comunicativas necessárias à medida que um líder é presenciado em diversas situações de complexidade organizacional. Quanto maior poder o líder tiver, maior será o conjunto de capacidades comunicativas exigidas para gerir a organização.

Figura 1: *Framework* da Comunicação de Liderança



Fonte: Adaptado de Barret (2006)

O primeiro estrato do *framework* da comunicação de liderança de Barret é chamado o “núcleo da comunicação”, isto é, as capacidades comunicativas básicas que todos os líderes devem possuir: a habilidade na escrita, na fala, e na sua estratégia comunicativa. Barret afirma que só quando o líder analisa o público-alvo e o contexto situacional é que a comunicação se torna eficaz, daí ser crucial existir uma estratégia para uma liderança comunicativa de sucesso. Em relação às competências de boa escrita e fala, um líder necessita de ter uma linguagem simples, clara, concisa e deve conseguir ser persuasivo nas mensagens que transmite.

Em seguida, o *framework* de Barret expande-se a características mais complexas, que envolvem o contacto do líder com outro indivíduo ou grupos/equipas. Este segundo

estrato, diz respeito por exemplo, à gestão de equipas, de reuniões, à capacidade de saber ouvir o outro, ao *coaching*, à literacia cultural, necessária de modo a saber comunicar com diferentes culturas, e também à inteligência emocional do líder. É chamado de “comunicação de gestão”, pelo conjunto de atributos que são necessários na gestão de pessoas.

Quanto ao terceiro estrato, “comunicação corporativa”, é o mais complexo ao possuir o “núcleo da comunicação”, abranger as capacidades da “comunicação de gestão” e, ainda, possuir outras características da comunicação de liderança. Neste estrato o líder não só possui habilidades de comunicação interna com os colaboradores, como também de comunicação externa, por exemplo, no estabelecimento de uma relação com os *media*. A comunicação é mais exigente, quanto mais alargada for a sua audiência. O líder que se encontra neste estrato é também aquele que gere a comunicação de mudança, de crise, e o que é capaz de construir e gerir a reputação da sua organização.

Em relação às características pessoais de um líder, Barret (2006) afirma que a credibilidade é fundamental na liderança. Para a autora “se a audiência não confiar ou acreditar no orador ou escritor, a lógica ou a emoção terá pouca força persuasiva” (Barret, 2006). Ou seja, um líder necessita de ter credibilidade para que a sua visão seja seguida. Kotter (1990) concorda com Barret (2006), e refere que a credibilidade faz com que as pessoas acreditem na mensagem transmitida. Para ele, existem alguns atributos que contribuem para este traço num líder, como “o histórico da pessoa que entrega a mensagem, o conteúdo da mensagem em si, a reputação de integridade e confiança do comunicador, e a consistência entre as palavras e os actos” (Kotter, 1990: 107).

No entanto, existe uma “macro-competência pessoal” (Cunha et al., 2003) vista como tão importante em toda a liderança, quanto as capacidades básicas da comunicação de liderança (Barret, 2006) - a inteligência emocional.

Para Goleman (1999), a inteligência emocional é o *sine qua non* da liderança, a característica mais indispensável, “Sem ela, uma pessoa pode ter o melhor treino do mundo, uma mente incisiva, analítica, e infinitas ideias inteligentes, mas não será um grande líder” (Goleman, 1999: 5). O autor afirma que os grandes líderes possuem um alto

grau de inteligência emocional, a qual é composta por um conjunto de cinco atributos: i) a autoconsciência; ii) a auto-regulação; iii) a motivação; iv) a empatia; v) a aptidão social.

Uma pessoa auto-consciente é uma pessoa realista, conhece os seus valores, sabe qual o caminho que quer seguir e o seu porquê, bem como os seus objectivos. É auto-consciente das suas emoções e de como elas podem afectar a sua *performance* de trabalho, assim como as emoções e o trabalho dos outros. Pessoas com esta característica são identificadas por serem também auto-confiantes, pois sabem quais as suas maiores capacidades e como tirar partido delas, e as suas limitações e fraquezas.

A auto-regulação é a característica da inteligência emocional que controla as nossas emoções. Tal como Goleman (1999) refere, pessoas capazes de controlarem e gerirem os seus impulsos e emoções - principalmente as mais negativas, de forma a não transpor essa negatividade para o grupo, prejudicando a motivação que este tem para atingir determinado fim - são pessoas capazes de criarem um ambiente de confiança, ou seja, credibilidade. Esta característica torna-se de maior importância nos dias de hoje principalmente, como já referido, devido aos períodos de mudança existentes. Pessoas capazes de se autorregularem, independentemente do medo ou incertezas de mudar, são pessoas capazes de assumirem riscos para continuarem na linha da frente do mercado.

Goleman (1999) afirma que a auto-regulação é uma força organizacional também devido ao facto de muitas das más decisões tomadas em organizações advirem de comportamentos impulsivos. A auto-regulação permite pensar antes de actuar e, assim, tomar decisões mais acertadas.

Em relação à motivação, é dita como a característica que todos os líderes possuem. Para Goleman (1999), a motivação dos líderes eficazes é o desejo de querer atingir algo e ser bem-sucedido, ao invés das típicas motivações extrínsecas que grande parte das pessoas procura. Esta competência é também indispensável para conseguir motivar os outros. Só quando um líder está motivado a alcançar a sua visão, é que consegue incentivar os seus colaboradores a desenvolverem a mesma motivação e triunfarem. A motivação é também guiada pela positividade do líder, o gosto no seu trabalho e o querer aperfeiçoar e aprender, mesmo que por vezes falhe.

De acordo com Goleman (1999: 10), a empatia é outras das competências mais importantes na liderança, por três razões:

- i) Pelo uso crescente de equipas - a habilidade de perceber e ter em atenção os interesses e sentimentos dos outros, equilibra a equipa e a organização que se lidera;
- ii) Pela globalização que actualmente existe - isto porque a empatia consegue atenuar qualquer tipo de comunicação errada em comunicações interculturais;
- iii) E pela necessidade de reter talento – qualquer *coach* ou mentor tem o seu papel facilitado se gerar empatia no outro, aumentando a sua *performance*, a satisfação pelo trabalho e diminuindo o seu *turnover*.

Quanto à aptidão social, Goleman (1999) afirma que é o atributo da inteligência emocional que culmina com todos os outros já mencionados. A aptidão social é, tal como a empatia, uma capacidade de gestão de relação com o outro. Esta aptidão consegue fazer com que os outros sigam determinada direção que lhes é dada. Assim, Goleman (1999) refere que pessoas com esta capacidade são mais persuasivas e demonstram autoconsciência, autoregulação e empatia. Isto porque é mais fácil estabelecer e gerir relações quando existe a consciência dos nossos sentimentos e a dos outros, quando temos controlo sobre essas emoções, e quando geramos empatia no outro. A motivação também contribui para uma melhor aptidão social, tendo em conta que aqueles que têm mais motivação são pessoas, tendencialmente, mais positivas. Um líder ao exprimir essa positividade faz com que os outros se sintam melhor junto dele. Sem aptidão social, um líder podia não conseguir sequer transmitir com êxito a motivação da sua visão.

Estas competências da inteligência social, em parte capacidades de auto-gestão - como a autoconsciência, auto-regulação e a motivação – e noutra de gestão de relação - como a empatia e a aptidão social - são possíveis de serem treinadas e apreendidas para uma liderança de excelência.

No que diz respeito ao estilo de liderança eficaz numa organização, apesar de existirem vários estilos que advêm dos atributos da inteligência emocional, os líderes mais eficazes são os que têm diferentes tipos de liderança, adaptados ao momento situacional em que se encontram. Goleman (2000) afirma que esta ajustabilidade situacional acontece com

fluidez, pela sensibilidade que este tipo de líder tem em conseguir perceber os outros. O autor refere ainda que quanto maior forem os estilos de liderança num líder, melhor será o clima organizacional.

Cunha e Rego (2005) partilham da mesma opinião, o comportamento de liderança adoptado em certa situação e tempo, pode não ser o mais apropriado noutra. O mesmo se reitera em geral para as organizações. Organizações compostas por diferentes culturas, pessoas, valores e objectivos necessitam de diferentes estilos de liderança.

Barret (2006) considera que é através da inteligência emocional que o líder consegue escolher o tipo de liderança a ter em determinado momento, de acordo com o contexto e o público-alvo, afirmando ainda que a deficiência nessa competência pode gerar problemas de comunicação entre o líder e os seus seguidores / colaboradores.

Neste sentido, o líder que pretenda alinhar uma organização numa direcção terá de ser detentor não só de uma comunicação de liderança de topo, como também desenvolver algumas características pessoais consideradas fundamentais para o sucesso da sua liderança. Porém, para que o objectivo da existência da liderança – o foco e o alinhamento de todos os membros – perdure, é fundamental existir uma contínua motivação, de modo a que todos os colaboradores se sintam envolvidos na organização.

Engagement nas Organizações

De acordo com Kahn (1990), as pessoas envolvem-se no trabalho em diferentes graus físicos, cognitivos e emocionais. O autor assume que as pessoas estão continuamente a dar e a retirar vários graus de si na sua *performance* de trabalho. Os termos desenvolvidos para este tipo de comportamento foram chamados de “personal engagement” e “personal disengagement” (Kahn, 1990: 694), definidos respectivamente como:

Engagement - “O aproveitamento que os próprios membros de uma organização têm no seu trabalho; no engagement, as pessoas empregam-se e expressam-se física, cognitiva e emocionalmente durante a sua *performance* de trabalho” (Kahn, 1990: 694). Ou seja, é quando alguém está activamente envolvido nas suas tarefas e responsabilidades perante

a organização, expressando os seus valores, as suas emoções, a sua autenticidade e criando conexões com e na organização (Kahn, 1990).

Disengagement - “A desconexão do seu trabalho; no *disengagement*, as pessoas retiram-se e defendem-se física, cognitiva e emocionalmente durante a sua *performance* de trabalho” (Kahn, 1990: 694). Portanto, é quando os colaboradores de uma organização afastam-se voluntariamente do seu trabalho e encontram-se sem qualquer tipo de sentimentos positivos em relação à organização e às suas tarefas, escondendo a sua identidade, criatividade e emoções da sua *performance* (Kahn, 1990).

Seguindo estas definições, Kahn (1990) foi à procura de quais as condições psicológicas que fazem com que as pessoas estejam *engaged* ou *disengaged* no trabalho. O seu objectivo foi perceber que condições gerais influenciam os diferentes níveis de *engagement* de uma pessoa no local de trabalho.

As três condições psicológicas que influenciam o comportamento descrito são (Kahn, 1990:702):

- i) Significado psicológico - quando os colaboradores de uma organização sentem que estão a ser recompensados e valorizados pela energia física, cognitiva e psicológica que dão na sua *performance*. É o sentimento de que têm valor, de que fazem falta na organização, e que a organização o reconhece nesse sentido.

Existem três factores que influenciam o significado psicológico que um colaborador sente: as características das suas tarefas - quando variam e envolvem desafios, criatividade e autonomia na sua execução, as pessoas sentem que é um trabalho mais significativo; as características da sua função – visto serem aquelas que identificam o *status* de alguém, estas características podem tornar-se significantes quando alguém sente o seu *status* valorizado e/ou invejado; e as interacções de trabalho – quando existem interacções interpessoais positivas entre colegas de trabalho e / ou clientes, em que existe valorização dessas relações por essas pessoas, o que faz com que ambas se sintam apreciadas e gratificantes.

- ii) Segurança psicológica: quando os colaboradores de uma organização não têm medo de se entregarem e mostrarem, por exemplo, as suas ideias e emoções em algo relacionado com o trabalho, sentindo-se livres de quaisquer consequências se o fizerem.

De acordo com a pesquisa de Kahn (1990), existem quatro factores que podem influenciar esta condição do *engagement*: relações interpessoais – quando existe abertura, apoio e confiança de alguém, as pessoas sentem que podem falhar sem sofrer qualquer consequência; dinâmicas de grupo e intergrupo – nas quais existe mais ou menos segurança de expressão pessoal; o estilo e processo de gestão – tal como antes referido, o tipo de liderança que se tem no trabalho influencia os colaboradores que necessitam de sentir que essas figuras de autoridade traçam um caminho seguro de seguir. O quarto factor refere-se às normas organizacionais, se o colaborador sentir que as suas tarefas estão dentro dos limites das regras organizacionais, mais facilmente se sente psicologicamente seguro (Kahn, 1990:709).

- iii) Disponibilidade psicológica: é a sensação do colaborador em ter as condições físicas, cognitivas e emocionais para poder envolver-se na sua *performance* de trabalho, depende não só do ambiente de trabalho oferecido, como também de outros aspectos não laborais da vida de cada pessoa.

Foram descobertos quatro tipos de distrações que podem influenciar a disponibilidade psicológica de um colaborador: a energia física, a energia emocional, a insegurança e a vida exterior à organização. Para que um colaborador esteja *engaged*, é necessário encontrar-se fisicamente capaz de desempenhar as suas responsabilidades, ao contrário do *disengagement* em que as pessoas não se sentem nesse estado físico. Tal como a energia física, a energia emocional torna-se essencial em qualquer tarefa laboral proposta. Os colaboradores devem sentir que têm os recursos emocionais para as desempenhar, de modo a manterem-se *engaged* (Kahn, 1990). A insegurança é também uma das formas que impede a disponibilidade psicológica quando os colaboradores estão inseguros de mostrar aquilo que valem e de serem eles

próprios no trabalho, diminuindo assim o *engagement* (Kahn, 1990). A vida exterior de um colaborador influenciará a sua disponibilidade psicológica face à organização. Por exemplo, quando um colaborador está preocupado com algo externo ao seu trabalho em tempo laboral, a vida exterior influenciará o tempo disponível de alguém no trabalho e o seu investimento (Kahn, 1990:714).

Kahn (1990) encontra, assim, as três variáveis a ter em atenção por parte das organizações que querem criar um ambiente geral de *engagement*. As pessoas variam o seu nível de *engagement* consoante a percepção de significado, segurança e disponibilidade psicológica que têm ou lhes é oferecida no local de trabalho.

Além de Kahn (1990), muitos são os autores (Schaufeli et al., 2002; May et al., 2004; Robison et al., 2004; Saks, 2006; Sandeep et al., 2008; Welch, 2011; Kumar e Pansari, 2016; entre outros) que tentam explorar outras perspectivas deste conceito de *engagement* de modo a ampliar o conhecimento científico existente acerca dele.

De acordo com Schaufeli et al. (2002: 74), o *engagement* é definido como “um estado de mente positivo e de realização relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”. O vigor é caracterizado pelos altos níveis de energia e de resiliência mental no decorrer do trabalho, assim como a persistência que se tem perante desafios e dificuldades que possam surgir e, ainda, pela vontade que temos em investir esforços naquele trabalho. Em relação à dedicação, como os autores referem, identifica-se pelo entusiasmo, orgulho, inspiração e sentimento de significado que aquele trabalho provoca. É um envolvimento forte por parte de alguém para com as suas tarefas. A última dimensão - a absorção - caracteriza-se pelo foco positivo no trabalho. Ou seja, quando um indivíduo encontra-se num estado elevado de concentração, possível de nem se aperceber da passagem do tempo.

Após um *overview* na literatura do conceito de *engagement* do colaborador, Welch (2011: 335) oferece-nos uma definição elaborada em que o define como “uma *performance* cognitiva, emocional e física caracterizada pela absorção, dedicação e vigor, e dependente das condições psicológicas de significado, segurança e disponibilidade”. Este conceito associa as formas de manifestações do *engagement* apontadas pelas investigações de

Kahn (1990) e de Schaufeli et al. (2002), em que o *engagement* expressa-se de forma cognitiva pela absorção, emocional pela dedicação, e física pelo vigor para com o trabalho; abrangendo ainda as condições psicológicas deste primeiro teórico apontadas como as necessárias para a sua origem.

May et al. (2004) foram os primeiros a testar o modelo de Kahn (1990), verificando que as três condições psicológicas apontadas por este autor estabelecem, de facto, uma relação positiva com o *engagement*. Nesta investigação apuraram que o significado psicológico é a condição que mais suscita o *engagement*, e que o “job enrichment”, o *fit* que sente em relação à função que se desempenha, e as relações com os colegas de trabalho, estão positivamente relacionadas com esta condição. Quanto à segurança psicológica, verificaram que a relação de suporte com o supervisor e o facto de se ter colegas de trabalho que sejam recompensadores, afecta de forma positiva esta condição, ao contrário das normas de colegas de trabalho, que a influenciam negativamente por se assumirem-se, geralmente, como forçadas (May et al., 2004). Em relação à disponibilidade psicológica, verificaram que os recursos físicos, emocionais e cognitivos agem positivamente sobre esta, contrariamente às actividades externas à organização e à insegurança sentida no trabalho, que distrai os colaboradores das suas tarefas e da confiança de arriscar no trabalho.

Assim, se um colaborador sentir-se desafiado, completo e satisfeito perante o seu trabalho, se sentir que está num ambiente organizacional de apoio e retribuição, e se os seus recursos pessoais estiverem disponíveis, é possível gerar-se significado, segurança e disponibilidade psicológica, o que consequentemente originará *engagement*.

Tal como Kahn (1990) e May et al. (2004), Robinson et al. (2004) procuraram também perceber quais os principais *drives* que originam e mantêm o *engagement* nos colaboradores de uma organização. Em primeiro lugar, ao definirem o conceito de *engagement* como sendo uma atitude positiva de um colaborador sobre a organização em que trabalha, fazem menção à dupla natureza deste conceito. As organizações que queiram ter um *engagement workforce* deverão contribuir de várias formas para isso, de modo a que seja possível essa reacção nos seus colaboradores. Ou seja, os colaboradores respondem com diferentes níveis de *engagement* de acordo com o que lhes é dado pela própria organização, havendo assim uma relação e um esforço entre estas duas partes para

a existência e equilíbrio do *engagement* (Robinson et al., 2004). Portanto, é necessário haver um esforço e dedicação no sentido de criar, desenvolver e manter os colaboradores *engaged* nas organizações.

Os autores referem este traço de dupla natureza como uma particularidade que distingue este conceito de outros como o compromisso e o CCO (Comportamento de Cidadania Organizacional)¹:

“... o *engagement* contém muitos elementos do compromisso e do CCO, mas não é uma combinação perfeita com nenhum deles. Além disso, nem o compromisso nem o CCO reflectem suficientemente dois aspectos do *engagement* – a sua dupla natureza e, o facto de colaboradores *engaged* deverem ter um elemento de consciência empresarial” (Robinson et al., 2004: 8).

De modo a compreendermos as características de um colaborador que está *engaged* numa organização, Robinson et al. (2004) expõem a seguinte figura:

Figura 2: Características de um colaborador *engaged*



Fonte: Adaptado de Robinson et al. (2004: 6)

¹ Traduzido do inglês OCB (Organisational Citizen Behaviour)

Ou seja, um colaborador *engaged* não só é aquele que tem uma posição positiva em relação ao seu trabalho e à organização, mas também aquele que acredita e identifica-se com ela, que actua activamente para melhorar aspectos na organização, e que procura formas de melhorar a sua *performance*, além dos requisitos do seu trabalho. Este tipo de colaborador mantém-se actualizado perante os desenvolvimentos na sua área de trabalho, tenta sempre ver a nível macro os diferentes assuntos e discussões na organização, não levando nada ao nível pessoal.

Entre os vários *drives* existentes para um maior nível de *engagement*, o sentimento de valorização e de envolvimento que um colaborador sente na sua organização é referido como sendo o maior entre todos os outros. Robinson et al. (2004) apontam que o envolvimento em tomada de decisões, o facto de os *managers* ouvirem as ideias e opiniões dos colaboradores, a oportunidade que existe para desenvolver o trabalho, e a preocupação que existe da organização pelo bem-estar e saúde dos colaboradores são aspectos que contribuem para este *driver*.

Como restantes drivers do *engagement*, Robison et al. (2004: 24) referem:

- i) a existência de uma boa gestão - principalmente de *line managers* que encorajem, informem, valorizem e desenvolvam os seus colaboradores;
- ii) uma comunicação aberta entre a organização e as suas pessoas - onde haja espaço de partilha de opiniões, sugestões e ideias para que os colaboradores sintam a sua importância;
- iii) a cooperação entre os vários departamentos - de modo a ser-se mais eficaz;
- iv) o foco no desenvolvimento dos colaboradores – a existência de um bom *training* contribui para a sua valorização;
- v) o compromisso com o bem-estar do colaborador;
- vi) as políticas/práticas acessíveis e claras de Recursos Humanos;
- vii) os benefícios e salários justos – relativamente ao ambiente organizacional interno e externo; e
- viii) um ambiente de trabalho harmonioso, onde exista respeito e ajuda entre todos os membros da organização.

Saks (2006) explica os antecedentes e consequentes do *engagement* baseando-se na teoria da troca social (*SET – social exchange theory*), a qual vai de encontro ao pensamento de Robinson et al (2004) em relação à reciprocidade na relação organização-colaborador para originar *engagement*. Esta teoria dita que se existir reciprocidade entre duas partes é possível estabelecer-se e fazer evoluir uma relação com base na confiança, lealdade e compromisso, explicando o *engagement*. Um indivíduo que sente que está a ser recompensado na sua organização pelo seu trabalho, mais facilmente desenvolve sentimentos que dão origem a um alto nível de *engagement*. O grau de *engagement* irá depender dos benefícios e reciprocidade da organização perante o seu trabalho. Assim sendo, quando os indivíduos sentem que não são compensados o suficiente pela organização em que estão empregados, podem mais facilmente tornar-se *disengaged* perante a organização (Saks, 2006).

Seguindo a linha de pensamento de Kahn (1999), Saks (2006) assegura assim que os recursos cognitivos, emocionais e físicos que cada indivíduo está disposto a dar à organização estão relacionados com aqueles que ela própria lhe dá.

É de referir ainda, o reforço que Saks (2006) faz à distinção do *engagement* com outros constructos, como o compromisso e o Comportamento de Cidadania Organizacional (já antes mencionados pelo estudo de Robinson et al. (2004)), e o envolvimento no trabalho. Saks (2006) refere que, enquanto o compromisso se refere à atitude de um indivíduo em relação a uma organização, o *engagement* não é uma atitude, mas sim o grau em que um indivíduo se encontra atento e absorvido durante a *performance* das suas tarefas de trabalho. Já o CCO é referente a actos voluntários e informais perante a organização e os colegas de trabalho de um indivíduo, e o *engagement* é relativo à *performance* formal e não a um acto voluntário. Relativamente ao envolvimento no trabalho, Saks (2006) expõe que, de acordo com May et al. (2004), é o resultado da consciência de um indivíduo perante aquilo que tem de fazer a fim de realizar e satisfazer o seu trabalho. O *engagement* não só contém uma dimensão cognitiva, mas também emocional e comportamental.

Em relação aos antecedentes do *engagement*, Saks (2004) refere a existência de uma série deles que lhe dão origem. As características do trabalho como a variedade de skills utilizadas, a identificação que a pessoa sente com a tarefa, a autonomia, o nível de desafio e o *feedback* poderão criar significado psicológico. É com base nestas características,

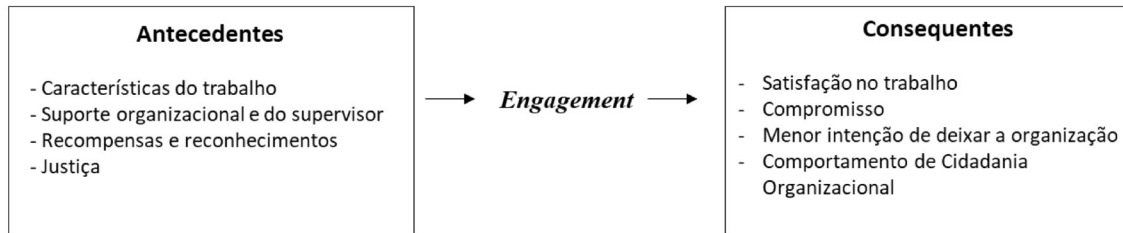
fazendo referência a Kahn (1990), que Saks (2006) acredita que se pode prever o *engagement*. Ou seja, trabalhos que contenham estas características dão oportunidade para o surgimento e desenvolvimento de *engagement* sobre as pessoas que o realizam (Saks, 2006: 604).

As recompensas e o reconhecimento, já referidos, são igualmente outro factor do *engagement* apontado por este autor. Tal como a *SET* o refere, quando os colaboradores são recompensados e reconhecidos pela organização, sentem-se mais obrigados a responderem com altos níveis de *engagement* (Saks, 2006: 605).

Seguindo Kahn (1990) como referência, Saks (2006) sustenta que o suporte organizacional e do supervisor sobre os indivíduos pertencentes a uma organização assume-se também como outra premissa do *engagement*. O facto de os colaboradores sentirem-se psicologicamente seguros numa organização faz com que estejam mais *engaged* e capazes de arriscarem perante diversas situações organizacionais, sem terem medo de consequências negativas. Esta seguridade psicológica advém não só da sua relação com a organização num todo, mas também da existente com o seu supervisor. Portanto, ao existir uma relação interpessoal e um sentimento de segurança e suporte, poderá haver um aumento do nível de *engagement*. Por último, a justiça que os colaboradores sentem que existe na organização, é outro factor do *engagement*. Os colaboradores querem sentir que trabalham numa organização transparente, honesta e justa.

Em relação às suas consequências, Saks (2006) afirma que o *engagement* traz consequência positivas para as organizações. Colaboradores que estejam *engaged* criam uma maior ligação com a organização, tornando menos provável a intenção de a deixar. O *engagement* aumenta a satisfação pelo trabalho, o compromisso existente, e está também positivamente relacionado com o Comportamento de Cidadania Organizacional.

Figura 3: Antecedentes e consequentes do *engagement*



Fonte: Adaptado de Saks (2006: 604)

Bedarkar e Pandita (2014) apontam o *engagement* como sendo um *driver* crítico de gestão nos dias de hoje. As autoras não esquecem a referência de que o *engagement* leva a um bem-estar e saúde na organização, aumentando a *performance* do indivíduo, e consequentemente, influenciando a *performance* da organização para a qual trabalha. Expõem ainda que o *engagement* aumenta a atenção no trabalho, a motivação intrínseca, a criatividade, a autenticidade, que origina comunicação não-defensiva e comportamento ético, faz com que haja maior esforço e maior produtividade, e deixa um colaborador mais satisfeito em relação à organização.

Quanto a Kumar e Pansari (2016), referem-se ao *engagement* como a atitude e comportamento que um indivíduo tem perante a organização em que trabalha. É um constructo multidimensional de cinco dimensões: i) a satisfação; ii) a identificação; iii) o compromisso; iv) a lealdade; e v) a *performance* do colaborador. A satisfação do colaborador tem a ver com o sentimento que ele sente perante o seu trabalho e organização em geral, por exemplo, a sua satisfação em relação ao ambiente de trabalho que existe ou aos seus colegas de trabalho. A identificação tem a ver com o estado psicológico de identificação de um indivíduo com as suas tarefas e com a sua organização. Os colaboradores sentem que fazem parte daquela organização quando se sentem identificados com ela, elevando o seu compromisso. Colaboradores que estão comprometidos com a organização têm extra-esforços e trabalham além das suas tarefas. Este tipo de colaboradores são também aqueles que são leais à organização, motivados a atingir os objectivos e o sucesso desta. A *performance* que um colaborador tem influencia

e impacta toda a organização, por isso, deve ser uma *performance* positiva, de modo a torna-se uma fonte de vantagem organizacional.

Estes autores reforçam o impacto que o *engagement* tem na *performance* da organização, ao referirem que colaboradores que estão *engaged* são colaboradores que trabalham eficiente e eficazmente, reduzindo custos empresariais e aumentando a *performance* da empresa. Referem ainda que o *engagement* diminui o nível de *attrition* - um problema que as organizações podem vir a enfrentar caso não tenham em atenção as motivações dos *millennials*, a geração que busca intensamente novos sentimentos e desafios.

Uma das maiores conclusões a que se chega é que o *engagement* deve fazer parte da estratégia de qualquer organização. Colaboradores que estejam *engaged* nas organizações são uma fonte estratégica, não só em momentos de fraqueza organizacional, como diariamente para que a empresa siga na linha da frente do mercado (Bedarkar e Pandita, 2014). As organizações devem procurar conhecer de que forma podem desenvolver uma estratégia que origine um clima organizacional em harmonia e bem-estar, e *engaged* no trabalho e nos objectivos da organização. Como Stoyanova e Iliev (2017) referem, os colaboradores necessitam de atenção e de evidências de que a organização pensa neles como indivíduos. Eles precisam de trabalhar com inspiração e sentir que contribuem para o desenvolvimento da sua organização.

Além de colaboradores com maiores sentimento de *engagement* terem tendência a permanecer mais tempo na organização e contribuírem com uma maior produtividade, encontram-se mais predispostos a estabelecer relações positivas com os restantes colaboradores e assumirem o papel de embaixadores da empresa (Mishra et al., 2014), aumentando a reputação que dela existe. Desta forma, o foco no *engagement* dos colaboradores de uma organização deve ser continuamente trabalhado e integrado na cultura de uma organização (Bedarkar e Pandita, 2014).

2. Multiculturalidade em contextos organizacionais

As organizações são “redes vivas” (Brandão, 2014) que se regem por padrões compartilhados e que, através das interações sociais, se constroem e reconstróem dando origem a uma cultura organizacional (Brandão, 2014: 362). Schein (2004:17) define a cultura organizacional como:

“um padrão de pressupostos básicos partilhados que foram aprendidos por um grupo à medida que este resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionaram suficiente bem para serem considerados válidos e, assim, para serem ensinados a novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

É, de forma simplificada, um conjunto de crenças, valores e normas partilhadas pelos membros de uma organização (Davis e Newstrom, 1989). Estes autores admitem que a cultura afecta tudo o que acontece numa organização e que também ela é afectada por tudo o que ocorre nela, tendo em conta o carácter dinâmico das organizações.

A cultura de uma organização cria identidade e a possibilidade de identificação dos colaboradores com a organização, unificando-os e criando o sentimento de pertença organizacional (Cunha et al., 2003). Ou seja, a cultura tem também o poder de atrair e reter colaboradores (Davis e Newstrom, 1989).

Schein (2004) afirma que a cultura de uma organização tem sobre esta um impacto poderoso, apesar de ser invisível e pertencer a um certo nível de inconsciência, comparando-a àquilo que a personalidade ou carácter é a um indivíduo. Isto é, como o autor refere, tal como a personalidade e o carácter de uma pessoa a guia nos seus comportamentos, a cultura também o faz sobre os membros de um grupo, através das normas e regras existentes nesse mesmo grupo. Nós conseguimos ver os comportamentos que resultam, mas não conseguimos ver as forças que os causam ou restringem.

A cultura é um conceito abstrato, mas com consequências concretas. Ao compreender-se este conceito e a sua dinâmica é possível perceber-se o porquê de existirem as mais diversas atitudes, resistências e comportamentos em diferentes pessoas, grupos e situações organizacionais (Schein, 2004).

Schein (2004: 25) aponta que existem três níveis de cultura pelos quais é possível um observador identificar os fenómenos culturais existentes num grupo / organização. Os níveis variam de grau, desde as manifestações culturais mais visíveis àquelas que não são tão aparentes, que são inconscientes ou tomadas como suposições. Os níveis citados são:

- i) **Artefactos:** Os artefactos são o nível à superfície daquilo que é o conceito da cultura. É todo o fenómeno cultural rapidamente visível e sentido quando nos deparamos com um novo grupo ou organização. Ou seja, é a linguagem, a tecnologia, o *dress code*, os rituais ou cerimónias, e outras formas visíveis que estão embedidas na organização. Os processos existentes, as descrições de trabalho, bem como o *chart* organizacional fazem parte do clima organizacional, e constituem-se igualmente como artefactos (Schein, 2004) Apesar de os artefactos serem fáceis de serem identificados, Schein afirma que são difíceis de decifrar, não conseguindo o observador explicar o significado que aquelas coisas têm para aquele grupo ou organização. À medida que o observador estiver em contacto com aquele grupo ou organização, os artefactos podem começar a tornar-se claros e a terem um significado.

- ii) **Crenças e valores:** Este nível de cultura diz respeito às crenças e valores que dão origem aos comportamentos que um grupo tem sobre problemas que surgiram. É sugerido que aquando a criação de um grupo e o surgimento de um problema, questão ou uma nova tarefa, a primeira solução proposta advém de alguma suposição de alguém (mais tarde o líder) do que é correcto fazer naquela situação. Até o grupo agir em conjunto sobre esse problema e perceber se a conqûencia dessa acção foi correcta ou não, não existe nenhum conhecimento partilhado entre o grupo. Caso tal acontecer, e assumindo que certa acção foi a maneira mais válida de agir, e que continuou a ser bem sucedida noutras situações (com base nos valores e crenças existentes), passa a ser um pressuposto básico partilhado. Schein (2004: 29) expõe que “as crenças e valores neste nível consciente de cultura, fazem prever os comportamentos que podem ser observado no nível de artefactos”.

iii) Pressupostos básicos: Como referido, quando a solução para algo continua a resultar noutros momentos, deixa de ser apenas um valor para passar a ser a realidade de uma determinada situação, criando assim os pressupostos básicos. Estas suposições, ao estarem enraizadas numa cultura de um grupo ou organização, fazem com que outros tipos de comportamentos que se adoptem e que não sejam baseados nesses pressupostos básicos, possam vir a ser considerados inconcebíveis (Schein, 2004). Assim, os pressupostos básicos guiam comportamentos e dizem a um grupo como este deve agir, pensar e sentir:

“A cultura, como um conjunto de pressupostos básicos, define por nós ao que devemos ter atenção, o que é que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que está a acontecer, e quais as acções que devemos ter nas mais variadas situações.” (Schein, 2004: 32)

Schein (2004) afirma que os pressupostos básicos dentro de um grupo são extremamente difíceis de serem mudados, pois ter-se-ia de reexaminar esses pressupostos, o que causa, temporariamente, uma destabilização cognitiva e interpessoal daquilo que se toma como realidade. As pessoas sentem-se confortáveis com situações ou pessoas que têm os mesmo tipos de suposições que elas, e tendem a sentir-se desconfortáveis caso isso não aconteça, podendo mesmo não compreender e mal-interpretar outro tipo de acções.

O autor afirma que a essência da cultura de um grupo são os pressupostos básicos partilhados entre esse mesmo conjunto de pessoas. Assim, aquele que necessita e quer compreender a cultura de um grupo ou organização, terá de perceber este nível de cultura e o processo de aprendizagem que dá origem a estas suposições (Schein, 2004).

Cunha et al. (2003) admitem que a cultura de uma organização, por norma, é compatível com a nacional ou regional na qual se insere. Assim, seria necessário adequar as práticas organizacionais aos valores nacionais envolventes. No entanto, muitas das empresas multinacionais são hoje um espaço multicultural, sem a existência de uma única cultura mas sim de uma multiplicidade delas. Sendo a cultura um fenómeno em constante criação, que se modifica e reinventa (Schein, 2004), cabe a cada organização encontrar um balanço

cultural que englobe e respeite essa característica de multiculturalidade da sua própria cultura.

Estes autores referem a importância que é dar valor às diferenças culturais existentes quando se pretende aplicar novas práticas num contexto organizacional. Não esquecendo que os seres humanos necessitam de estabilidade mental (Schein, 2004), é necessário que as organizações multiculturais estabeleçam uma educação *cross-cultural*, de forma a criarem pressupostos básicos que respeitem todo esse conjunto de culturas existentes, e que perdurem. Assim, é possível que várias culturas coexistem numa organização. No entanto, no processo de coexistência, podem surgir vários problemas culturais, devido às diferenças existentes.

Para Brett et al. (2006), o desafio de gerir equipas multiculturais numa organização é, precisamente, o de reconhecer quais as causas culturais que dão origem a determinados conflitos. Em seguida, com base nesse conhecimento, o líder deve intervir nesse conflito para que a equipa continue a ser eficaz no seu trabalho, e motivá-la a resolver quaisquer questões culturais que surjam no futuro, não só para o bem-estar individual, como também para o do grupo e da organização (Brett et al., 2006). Neste sentido, devemos ter em atenção a comunicação que surge entre culturas, ou seja, a comunicação intercultural, principalmente, em ambiente de organizações multiculturais.

Lauring (2011) assume, tal como Hall (1959) e Hofstede (1991), que a cultura influencia a comunicação. O autor refere que a cultura determina a forma como a mensagem de comunicação é codificada, enviada e interpretada. Desta forma, uma mensagem numa organização que seja enviada para indivíduos de várias culturas poderá sofrer alguns distúrbios culturais e ser mal interpretada e avaliada. Lauring (2011) menciona ainda que estes problemas surgem pois as pessoas têm a tendência de interpretar mensagens segundo a sua referência cultural. Posto isto, com base nos argumentos de Schein (2004), é preciso perceber primeiro a cultura de um indivíduo, ou de um grupo de indivíduos, antes de fazer julgamentos acerca das suas mensagens e comportamentos. Quanto mais aprendermos acerca de uma cultura, mais nos adaptamos à referência cultural dessa mesma cultura, e mais facilmente interpretamos as suas mensagens de forma correcta, com o sentido com que foram enviadas (Lauring, 2011).

As capacidades multiculturais tornam-se, assim, um elemento significativo de estratégia numa organização. Os líderes devem procurar emergir em diferentes culturas e envolverem-se nelas para alcançarem o seu entendimento (Soo, 2012). Desta forma, o líder pode atingir uma liderança multicultural, capaz de motivar, inspirar e orientar um indivíduo de qualquer cultura, fora do seu contexto habitual pois, como ainda sustenta Soo (2012) “só através do conhecimento profundo de outras culturas é que um manager pode conectar efectivamente os pontos entre elas e destacar as diferenças significativas entre culturas que afectam a estratégia empresarial”.

Como referido, a cultura organizacional assume-se como um factor de influência e gestão do comportamento dos colaboradores dentro de uma organização, pela consciência de que devem orientar-se pelos valores, normas e práticas organizacionais existentes que devem estar em conformidade com os objectivos que se pretende alcançar (Cunha et al., 2003). Posto isto, a cultura funciona como o sistema de controlo social dentro de uma organização (Cunha et al., 2003). Contudo, Luring (2011) afirma que a cultura não só determina os comportamentos organizacionais, como também é criada por esses mesmos comportamentos.

3. Comportamento Organizacional

Pereira (1999: 33) define organizações como sendo “sistemas de pessoas, com carácter permanente que visam realizar um propósito e que contribuem para que elas tenham um modo de vida, desempenhando uma função social”. As organizações são também caracterizadas por serem sistemas abertos pois “interagem continuamente com uma série de sistemas envolventes” (Pereira, 1999: 18), onde existe estrutura, funcionamento, organização, e se estabelecem relações. Tal como Pereira (1999) ainda refere, um comportamento é qualquer acção que é observável num sistema aberto. Neste sentido, o comportamento organizacional tem a ver com a forma como as pessoas se comportam e expressam dentro de uma organização.

Segundo Davis e Newstrom (1989:5) existem quatro elementos-chave que influenciam o comportamento organizacional: i) as pessoas; ii) a estrutura; iii) a tecnologia; e iv) o ambiente no qual a organização opera. Todos estes elementos se interligam (figura 4).

Como os autores referem, é necessário numa organização qualquer tipo de estrutura no qual as pessoas interagem e trabalham nos mesmos objetivos. Para que isso aconteça é indispensável o uso de tecnologia. Hoje em dia, as pessoas estão dependentes em várias formas deste elemento no seu trabalho diário. Surge, deste modo, uma interação entre estes três elementos, que influenciam e são influenciados pelo ambiente externo.

Figura 4: Elementos-chaves do comportamento organizacional



Fonte: Adaptado de Davis e Newstrom (1989: 5)

Relativamente às pessoas, são elas que criam e integram o sistema social interno de uma organização. Os indivíduos podem agir de forma individual ou em grupo. Os grupos podem ser formais ou informais, o que leva à existência de comportamentos diferentes por parte das pessoas que os integram, dependentemente do tipo de grupo que é. Os grupos de pessoas são dinâmicos, o que quer dizer que podem vir a modificar-se ao longo do tempo, tal como qualquer organização (Davis e Newstrom, 1989). É importante compreender que as pessoas são o mais importante numa organização, são elas que trabalham no sentido de alcançar a visão organizacional e missão a que se propõem. Tal como Davis e Newstrom (1989: 6) afirmam, “as organizações existem para servir as pessoas, ao invés de as pessoas existirem para servir as organizações”.

Quanto à estrutura de uma organização, os autores explicam que é através dela que é definida a relação formal entre os seus vários membros. As pessoas comportar-se-ão de maneira diferente consoante a estrutura que existe. É através dela que os indivíduos se

apercebem do tipo de relação e comportamento que deve existir perante determinado membro da organização. Desta forma é possível a coordenação da organização, pois existe uma imagem estrutural pela qual os indivíduos seguem no seu dia-a-dia de trabalho (Davis e Newstrom, 1989).

A tecnologia permite a eficácia do trabalho diário numa organização em todos os sentidos. Sem a tecnologia, na maioria das vezes, os processos de trabalho não seriam tão fáceis e rápidos, nem o trabalho seria tão eficiente. A tecnologia influencia a forma como as pessoas trabalham e as relações que estabelecem no seu trabalho (Davis e Newstrom, 1989).

No que diz respeito ao elemento ambiente, as organizações não existem por si só. Todas elas fazem parte de um ambiente no qual se inserem, e pelo qual são influenciadas. Isto é, todas as partes integrantes deste ambiente irão mutuamente influenciar-se, criando um ambiente específico. Este contexto, que é um sistema aberto e também ele dinâmico, irá, assim, influenciar as pessoas e a organização; por exemplo no seu modo de trabalho ou nas condições de trabalho que oferece (Davis e Newstrom, 1989).

Cunha et al. (2003:52) expõem a existência na literatura de três respostas à questão “Qual a causa do comportamento organizacional?”, cada uma com a sua visão específica. Estas três abordagens são:

- i) Personalista: esta visão acredita que o comportamento organizacional é explicado através da personalidade ou de outras características individuais. A personalidade faz parte das disposições que são características psicológicas que representam a forma particular que cada pessoa tem para responder a diferentes situações. Os motivos e atitudes são também mencionados como outros dois factores disposicionais com impacto no comportamento organizacional, tal como as aptidões de cada indivíduo.
- ii) Situacionista: refere que para analisar o comportamento organizacional é preciso compreender as características da situação em que este foi praticado, como, por exemplo, a cultura ou estrutura existente em determinada organização. Nesta abordagem é defendido que as pessoas fazem escolhas

comportamentais em detrimento de outras por base do contexto, onde podem existir situações de influências sociais, técnicas (tecnologia, estrutura, etc) ou outras, que fazem com que ajam de forma diferente em cenários diferentes, não dependendo da personalidade ou de outros elementos disposicionais.

- iii) **Interaccionista:** esta é a abordagem que engloba as outras duas já indicadas. Os teóricos interaccionistas consideram que a análise não só das pessoas, como também das situações, é uma análise completa e sustentável ao comportamento organizacional. A existência de um comportamento advém de um complemento entre indivíduos e situações. É, tal como Cunha et al. (2003: 67) expressam, “uma coerência comportamental”. Esta perspectiva comportamental exprime o que se pretende em qualquer colaborador, a capacidade de saber adaptar o seu comportamento às situações.

Ao falarmos de comportamento organizacional, devemos ter em conta não só o comportamento de um indivíduo, como também o comportamento interpessoal e relacional, de grupo, e intergrupar, visto as organizações serem compostas por pessoas e grupos de pessoas cujo comportamento é interdependente.

As interações interpessoais dizem respeito aos comportamentos entre duas pessoas, enquanto que o comportamento grupal refere-se ao comportamento de um conjunto de pessoas, e o intergrupar é relativo ao comportamento existente entre dois grupos quando interagem (Pereira, 1999). Como ainda refere Pereira (1999: 76), em relações interpessoais, o comportamento dos indivíduos tem por base a “troca de propostas comportamentais”. Isto é, baseia-se em propostas que cada um dos indivíduos faz ao outro e que são aceites e tornam-se comuns a ambos para que a relação funcione, surgindo assim uma díade.

Num grupo existe mais do que um comportamento presente. Há a existência de coligações quando os indivíduos de um grupo se juntam a um comportamento de um deles, bem como a liderança. A liderança surge assim que se forma um grupo, quando algum elemento emerge como dirigente desse grupo, e o grupo passa a seguir as suas visões e ideias, seguindo o comportamento que este propõe. Como já referido, quando existe uma estrutura definida, as pessoas pertencentes a um grupo apercebem-se dos comportamentos

que devem ter em relação aos outros elementos. Quando alguma mudança acontece num grupo como, por exemplo, quando entra ou sai um elemento, o comportamento do grupo irá alterar-se consoante essa mudança (Pereira, 1999).

Ainda de acordo com Pereira (1999), um grupo encontra-se sempre em dois estados comportamentais durante a sua dinâmica de resolução de problemas: a trabalhar para a coesão ou para a solução de problemas. Nesta dinâmica podem haver comportamentos que favoreçam ou desfavoreçam a coesão e a resolução dos problemas. A coesão de um grupo é referente às forças que atraem ou afastam os indivíduos de um grupo. A coesão é essencial para que um grupo sobreviva, quanto maior for, melhor será o comportamento dos membros do grupo em relação aos objectivos que pretendem alcançar, ou seja, melhor será a performance grupal. O facto de os membros de um grupo sentirem que em conjunto conseguem alcançar as suas metas individuais, aumenta a coesão, por isso é que muitos grupos são formados quando há problemas comuns entre os indivíduos. Uma liderança eficaz e motivacional contribui também para uma melhor coesão de grupo. Os padrões e normas de comportamento de um grupo são criados com a constante interacção existente. Os comportamentos de coesão advêm, frequentemente, destas normas que se formaram e que ajudam a resolver de forma mais rápida os problemas com que o grupo se depara (Pereira, 1999).

Quando existe interacção entre dois grupos distintos, existem comportamentos intergrupais. Entre os processos comportamentais existentes entre dois grupos pode-se referir o de competição, conflito, cooperação e de agressão (Pereira, 1999).

Para que todos estes processos comportamentais ocorram é inevitável e indispensável a ocorrência de comunicação.

4. Comunicação organizacional

A comunicação é o elemento essencial de toda a vida social e organizacional (Cunha et al., 2003). Tal como Luring (2011) afirma, as organizações têm a sua base na comunicação, e é através dela que as organizações são criadas e desenvolvidas. A comunicação é omnipresente em qualquer organização, em todas as suas actividades (Georgescu, 2016).

Kalla (2005: 303) é simplista em relação à definição que dá a comunicação, como a “interacção social através de mensagens”. A autora separa o termo “comunicação” de “comunicação eficaz”, e de “informação”. Kalla (2005) acredita que a “comunicação eficaz” é um processo de comunicação bidireccional que faz resultar uma acção ou decisão, independentemente de ter sido a esperada, ou não, pela mensagem enviada. Enquanto que uma “comunicação”, apesar de também ser bidireccional, pode não gerar qualquer acção; e a “informação” apenas é definida como sendo unidireccional. Relativamente à eficácia da comunicação, Kalla (2005) refere que só quando a comunicação é entendida com o verdadeiro significado com que foi enviada, quando faz com que os outros tomem acções e quando encoraja os outros a pensar de outra forma, é que é considerada eficaz.

Cunha et al. (2003) posicionam o mesmo pensamento de comunicação eficaz relativamente a Kalla (2005). A comunicação é um processo dinâmico e eficaz quando ambos, o emissor (aquele que tenta comunicar) e o receptor (aquele a quem a comunicação se destina), atribuem o mesmo significado à mensagem enviada. No entanto, muitas vezes o significado que se cria não é o mesmo, o que decorre de vários motivos.

De acordo com os autores, o meio em que a mensagem é transmitida pode interferir no significado dessa mesma mensagem, tendo em conta as características comunicacionais de cada meio. Neste sentido, a escolha certa do canal de comunicação pelo qual queremos enviar uma mensagem, é determinante para o seu sucesso. Portanto, há que ter atenção às particularidades de cada canal dependente daquilo que queremos comunicar e o sentido que queremos dar a essa mensagem, bem como para quem queremos comunicar (Cunha et al., 2003). No mundo tecnológico em que hoje vivemos é possível a existência de um

culturas e modos de pensar. Por isso, os significados não são universais, e aquilo que o emissor codificou e transmitiu pode não ser o que foi decodificado pelo receptor (Cunha et al., 2003). O estado de espírito e emoções do receptor irão também influenciar o significado da mensagem. Desta forma, é importante reflectir sobre estes aspectos quando uma mensagem é enviada e interpretada, não podendo assumir que ela é recebida com o mesmo significado com que foi enviada (Cunha et al., 2003).

De modo a que a comunicação seja eficaz, Cunha et al. (2003) sugerem que as organizações repitam e combinem a mensagem com diferentes tipos de linguagem (verbal e não-verbal), que tentem compreender a diversidade de cultura e emoções existente nos seus colaboradores, e que peçam *feedback* da mensagem (resposta do receptor àquilo que o emissor transmitiu). Por conseguinte, tornar-se-à mais claro se a mensagem que transmitiram foi recebida eficazmente ou não. O facto de as organizações mostrarem preocupação em saber e compreender o que os seus colaboradores sentem e pensam acerca de determinado assunto, mostra interesse, gera empatia e envolvimento na organização.

A comunicação organizacional pode ser formal ou informal, de acordo com o tipo de conteúdo que existe e o meio por onde se comunica. A comunicação formal é a oficial da organização, que ocorre em canais oficiais e que o seu conteúdo é relevante para a organização, a restante é informal. Porém, a mensagem pode ser formal e ser comunicada informalmente, ou informal mas veiculada por um canal formal. Estas duas formas de comunicação, complementam-se (Cunha et al., 2003).

Relativamente ao fluxo da comunicação dentro de uma organização, há a existência de quatro tipos: descendente, a comunicação que é feita de níveis hierárquicos superiores para mais baixos; ascendente, a comunicação que flui de níveis hierárquicos baixos para níveis superiores; a horizontal ou literal, aquela que se faz entre indivíduos do mesmo nível hierárquico; e a diagonal, a que se estabelece entre membros de níveis hierárquicos e áreas organizacionais diferentes.

A comunicação descendente é referida como sendo a que dá instruções de trabalho, coordenação e qualquer tipo de informação referente a objectivos, avisos e comunicados.

A sua eficácia é muito importante, sendo que é aquela que orienta toda a organização (Cunha et al., 2003).

Davis e Newstrom (1989) acreditam na existência de quatro pré-requisitos neste fluxo de comunicação organizacional. O primeiro é de que os *managers* de uma organização devem desenvolver uma atitude positiva relativamente à comunicação. Isto é, que tomem a comunicação como uma parte principal das suas responsabilidades diárias. O segundo pré-requisito é de que os *managers* necessitam de estar bem informados para poderem praticar uma melhor comunicação aos seus colaboradores. Se tiverem continuamente informação relevante, poderão partilhá-la e fazer com que os outros sintam que as suas necessidades informativas foram cumpridas. O terceiro é de que a comunicação deve fazer parte do plano de estratégia dos *managers*, para que não exista apenas “informação”, mas também “comunicação”. Ou seja, que crie acção no outro. Por fim, a comunicação descendente deve criar um sentimento de confiança no receptor. A confiança é um sentimento essencial para a criação de relações, para o aumento de credibilidade da mensagem por parte dos receptores, e para que estes continuem sempre a ouvir tudo o que lhes é transmitido com uma mente não só confiante, como receptiva (Davis e Newstrom, 1989).

Estes autores relembram também que, apesar de poder existir a necessidade de repetir algumas mensagens organizacionais, é importante lembrar que “a chave para uma melhor comunicação é qualidade, e não quantidade” (Davis e Newstrom, 1989: 82). O aumento de quantidade informativa, não significa uma maior compreensão. Aliás, poderá ocorrer um *overload* comunicacional, ou seja, os colaboradores de uma organização acabam por receberem mais informação do que aquela que precisam e conseguem processar (Davis e Newstrom, 1989). Deste modo, a comunicação falha.

A comunicação ascendente é importante para esclarecimentos e clareza funcional e orientativa (Cunha et al., 2003). As organizações devem ter consciência da importância desta comunicação e proporcionar formas de encorajá-la aos seus colaboradores, de modo a que não existam dúvidas e desentendimentos acerca do que é comunicado e exigido. Entre as várias práticas de melhorar a comunicação ascendente, pode referir-se a existência de uma política de “porta aberta”, ou seja, em que há o incentivo para que os membros de uma organização se sintam à vontade para expôr as suas preocupações, os

seus problemas ou qualquer outro assunto com os seus *managers* (Davis e Newstrom, 1989). Isto significa que os *managers* devem estar disponíveis para escutar aquilo que qualquer colaborador queira transmitir. Esta é uma das práticas mais relevantes na comunicação organizacional, saber ouvir, e dar voz aos colaboradores. As reuniões são também uma fonte para este tipo de comunicação. Através de reuniões é possível pedir *feedback*, já antes referido como sendo relevante para a mudança de atitudes e melhoria de *performance* (Davis e Newstrom, 1989).

Quanto à comunicação horizontal, é relevante para que cada equipa ou grupo de trabalho funcione em harmonia. É necessário que as diferentes equipas comuniquem entre si, para que se coordenem e recolham informação pertinente para o trabalho de cada uma delas. Por fim, pela comunicação diagonal é possível que certas comunicações sejam feitas ou pedidas de forma rápida, sem ter de recorrer-se imediatamente a outros membros organizacionais (Cunha et al., 2003).

Assim, tal como Dolphin (2005) refere, a comunicação nas organizações é multifacetada e complexa. A comunicação organizacional manifesta a própria complexidade de normas, valores, objectivos e ambiente organizacional. O autor defende a consistência e harmonia entre a comunicação externa e a comunicação interna, de modo a existir uma comunicação organizacional coerente. A melhor forma de haver uma forte comunicação para o exterior é quando a interna é altamente positiva e eficaz. Desta forma, é imprescindível perceber a importância existente que a comunicação interna tem na vida das organizações.

Capítulo II – Comunicação Interna nas Organizações

1. A comunicação interna corporativa

A comunicação interna é o processo principal de qualquer organização (Welch e Jackson, 2007). Em referência a Quirke (2000), também Welch e Jackson (2007) apontam que esta comunicação cria valor para as organizações, visto ser a responsável pela partilha de informação e conhecimento, e pela qual é possível criar inter-relações nas organizações.

Este tipo de comunicação ocorre no dia-a-dia das organizações sob as mais diversas formas, quer seja em conversas informais de corredor ou de *chats*, como na forma de comunicação de gestão pelos departamentos ou indivíduos por isso responsáveis. Ou seja, toda a comunicação formal e informal que acontece em todos os níveis de uma organização (Kalla, 2005; Verčič et al., 2012; Karanges et al., 2014).

O termo “comunicação interna” é muitas vezes proferido em literatura como “comunicação de colaboradores”, “comunicações internas”, “relações públicas internas” e “comunicação de *staff*”, gerando desconforto em alguns teóricos em momentos de definição deste termo (Welch e Jackson, 2007: 178). Apesar de a comunicação interna dever ser vista como um elemento estratégico de qualquer organização, ainda existe pouca atenção sobre esta área pelos investigadores (Welch e Jackson, 2007).

A comunicação interna é vista como sendo uma estratégia de gestão de interações e relações entre *stakeholders* de todos os níveis dentro das organizações (Welch e Jackson, 2007). Deste modo, há necessidade de identificar quem são estes *stakeholders*, para se poder entender quais os limites da comunicação interna. Baseando-se na teoria de Cheney e Christensen (2001) de que existem diferentes níveis de comunicação interna - gestão estratégica (missão), gestão do dia-a-dia (relações com os colaboradores) e gestão de equipa e projecto (desenvolvimento organizacional) - os autores Welch e Jackson (2007) sugerem a existência de diferentes grupos de *stakeholders* nesses vários níveis da organização:

- todos os colaboradores;
- gestão estratégica: está presente a gestão de topo da hierarquia da organização - CEO e gestão sénior;

- Gestão do dia-a-dia: fazem parte os supervisores e *line managers*; definidos pelos autores como sendo os directores de departamentos e líderes de equipas;
- Equipas de trabalho: ou seja, cada departamento ou áreas de divisão da organização;
- Equipas de projectos.

Neste sentido, os autores propõem uma definição do termo comunicação interna, baseada na abordagem de *stakeholders*:

A gestão estratégica de interações e relações entre *stakeholders* dentro das organizações entre várias dimensões inter-relacionadas, incluindo a comunicação interna de *line manager*, a comunicação interna entre indivíduos de uma equipa, a comunicação interna entre indivíduos de um projecto, e a comunicação corporativa interna (Welch e Jackson, 2007: 184).

Com estas quatro dimensões, os autores criaram o “Matrix da comunicação interna” pelo qual consideram que facilita a comunicação de acordo com os *stakeholders* para os quais queremos comunicar, dando uma visão estratégica de “quem comunica”, “para quem comunica”, “em que sentido existe esta comunicação” e “que conteúdo comunica” (Welch e Jackson, 2007: 185). É exposto as dimensões da comunicação interna, o nível organizacional, a direcção, os participantes e o conteúdo de comunicação interna, que diferem dependendo dos *stakeholders* internos (Fénech, 2013). Este matrix separa ainda as várias dimensões da comunicação interna da comunicação interna corporativa, de maior relevância neste estudo.

Tabela 1: Matrix da Comunicação Interna

Dimensão	Nível	Direcção	Participantes	Conteúdo
Comunicação interna de line management	Line managers / Supervisores	Predominante-mente bidireccional	Line managers – colaboradores	Papel dos colaboradores, <i>e.g.</i> discussões de avaliação, briefings
Comunicação interna entre indivíduos de uma equipa	Colegas de equipa	Bidireccional	Colaboradores - colaboradores	Informações de equipa, <i>e.g.</i> Discussão de tarefas de equipa

Comunicação interna entre indivíduos de um projecto	Colegas de grupo de Projecto	Bidireccional	Colaboradores - colaboradores	Informação de projecto, <i>e.g.</i> problemas de projecto
Comunicação interna corporativa	Managers estratégicos / Gestão de topo	Predominante-mente unidireccional	<i>Managers</i> estratégicos – todos os colaboradores	Problemas organizacionais / corporativos, <i>e.g.</i> objectivos, novos desenvolvimentos, actividades e conquistas

Fonte: Adaptado de Welch e Jackson (2007: 185)

A comunicação interna corporativa² é importante porque foca-se na comunicação entre os *managers* estratégicos e todos os colaboradores, ou seja, os *stakeholders* internos. Este tipo de comunicação interna pretende, tal como referido no matrix, informar os objectivos da organização, actividades, desenvolvimentos e resultados. Os autores definem esta comunicação mencionando as consequências que se pretendem com esta comunicação:

A comunicação entre os *managers* estratégicos da organização e os seus *stakeholder* internos, projectada para promover o compromisso à organização, o sentimento de pretença, a consciencialização da mudança do ambiente, e a compreensão dos objectivos em evolução (Welch e Jackson, 2007: 186).

No entanto, os autores referem que, apesar do sucesso existente acerca desta dimensão da comunicação interna, é também criticada por ser definida como uma comunicação predominantemente unidireccional, visto que a comunicação interna numa organização tem sido identificada como bem sucedida quando é bidireccional (Welch and Jackson, 2007).

² Welch e Jackson (2007) utilizam o termo “corporativa” para todas as organizações, sejam organizações de fins lucrativos ou organizações sem fins-lucrativos.

A explicação dos autores é de que, apesar destas mensagens serem apenas numa direcção, os *managers* estratégicos conseguem obter o *feedback* dos restantes colaboradores através das outras dimensões da comunicação interna: comunicação interna entre indivíduos de uma equipa e/ou comunicação interna entre indivíduos de um projecto. Welch e Jackson (2007) referem que, excepto em pequenas empresas, seria irrealista pensar que uma organização poderia ter um diálogo cara-a-cara com todos os colaboradores sobre todos os assuntos da organização, e que a comunicação unidireccional é por vezes necessária quando se quer transmitir uma mensagem consistente. Nestes casos, é necessário escolher estrategicamente o meio de comunicação a utilizar. Esta comunicação torna-se simétrica se for considerado pelos colaboradores que aquilo que foi comunicado, foi o que que necessitavam de saber (Welch e Jackson, 2007).

Assim, se nas organizações existir comunicação interna simétrica de *line managers*, comunicação interna simétrica de indivíduos da mesma equipa e comunicação interna simétrica de indivíduos do mesmo projecto, bem como este incentivo por parte da gestão sénior, é possível que os *managers* consigam ter uma ideia daquilo que os restantes colaboradores necessitam e procuram saber, e pode então a comunicação interna corporativa ser apoiada por estes restantes tipos de comunicação interna (Welch e Jackson, 2007).

O estudo desta abordagem multidimensional da comunicação interna reflecte a importância que deve dar-se aos diferentes *stakeholders* internos no momento em que as organizações querem passar uma mensagem, para que esta seja eficaz. É necessário perceber com quem queremos comunicar (participantes), como queremos comunicar (direcção), e o que queremos comunicar (conteúdo), de forma a que haja uma estratégia comunicativa de sucesso.

Dolphin (2005: 173) considera a comunicação interna “um processo complexo e interpretativo através do qual os colaboradores coordenam os processos essenciais de trabalho para o funcionamento de qualquer organização”, referindo ainda a sua capacidade de catalisação de excelência e eficiência, e defendendo o seu desenvolvimento contínuo.

De modo a compreendermos melhor a importância da comunicação interna, Dolphin (2005: 173) apresenta-nos os seguintes factos:

- i) Identificação Corporativa – Se as práticas comunicativas forem eficazes, contribuem para que os colaboradores tenham uma imagem positiva da sua empresa e, posteriormente, para a possível identificação com esta. A identificação com a organização poderá gerar atitudes mais positivas, sempre valiosas, mas ainda mais indispensáveis em momentos de crise organizacional.
- ii) Informar – Se os colaboradores estiverem informados, o seu trabalho será mais eficiente. A partilha de conhecimento é uma das formas de envolvimento dos colaboradores. O facto de ser partilhado e informada a identidade da organização – valores, normas, filosofia, missão, desenvolvimentos, projectos e actividades que estão a ocorrer – faz com que os colaboradores compreendam a organização e o seu propósito, essencial a qualquer indivíduo. O objectivo de “transmitir” é também de unificar os colaboradores na visão corporativa, bem como na cultura e identidade existente.
- iii) Mudança – É do papel da comunicação interna gerir mudanças organizacionais. A sua função é informar, explicar e preparar os colaboradores, de modo a reduzir incertezas, conflitos e resistências. Este é considerado um dos momentos críticos da comunicação, a qual deve ser transparente e eficaz para o sucesso da implementação dos planos de mudança.
- iv) Motivação – Uma maior motivação está associada a colaboradores informados e esclarecidos acerca do seu trabalho, e dos objectivos da organização, resultando numa melhor *performance* e sucesso da empresa.

Dolphin (2005) refere ainda que as organizações devem alocar recursos financeiros se quiserem manter uma comunicação séria entre a organização e os colaboradores. A relação organização – colaborador é fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização. É essencial que os colaboradores se sintam importantes na organização, pois são eles os seus principais ativos (Dolphin, 2005; Argenti, 1998). Só através do

desenvolvimento da relação da organização com o seu público interno, é possível a sua coexistência (Dolphin, 2005). Este clima de comunicação organizacional positiva, contribui para o sucesso a longo termo da organização.

Mishra et al. (2014: 186) realçam a função da comunicação interna enquanto construtora de uma cultura de transparência nas organizações, ou seja, “organizações transparentes partilham informação amplamente”, que origina confiança. Como as autoras indicam, esta confiança é crítica para a construção de relações. Assim, as organizações devem comunicar honestamente para os colaboradores (Argenti, 1998) se quiserem que estes se sintam seguros, valorizados e motivados na sua relação com a organização. Além do mais, tornam-se fiéis à organização, “quando os colaboradores sentem que a gestão é sincera e transparente na sua comunicação, é mais provável que sejam leais à organização” (Ominilion-Hodges e Baker, 2014: 440).

Constantin e Baias (2015) fazem referência ao papel da comunicação interna enquanto alinhamento de uma organização. Não basta que uma organização tenha um conjunto de políticas e estratégias bem definidas se os seus colaboradores não tiverem consciência acerca destas. É necessário que através da comunicação interna os colaboradores estejam informados e que compreendam a cultura, a estratégia e os objectivos da organização, de modo a que haja um alinhamento de todos os colaboradores para que colaborem em conjunto para a mesma missão. Em sintonia organizacional, os colaboradores tornam-se mais predispostos a ajudar o outro e a estabelecerem relações com ele, bem como a desenvolverem os referidos sentimentos de confiança e *engagement*.

Karanges et al. (2014) estão em concordância com Dolphin (2005), Mishra et al. (2014) e Constantin e Baias (2015), pois vêem a comunicação interna como um processo organizacional interno que, ao partilhar informação, cria um sentimento de comunidade e confiança que irá então manter as relações existentes na organização. Os autores defendem que as organizações devem constantemente tentarem encontrar formas de satisfazerem as necessidades dos colaboradores, que retenham, satisfaçam e os motivem, tal como devem estimular a criatividade de cada um deles e fazer com que ajam de acordo com os objectivos organizacionais (Karanges et al., 2014). A comunicação interna é uma abordagem fundamental neste sentido, e faz com que os membros de uma organização

sintam-se valorizados ao perceberem a preocupação que esta tem em mantê-los actualizados (Karanges et al., 2014).

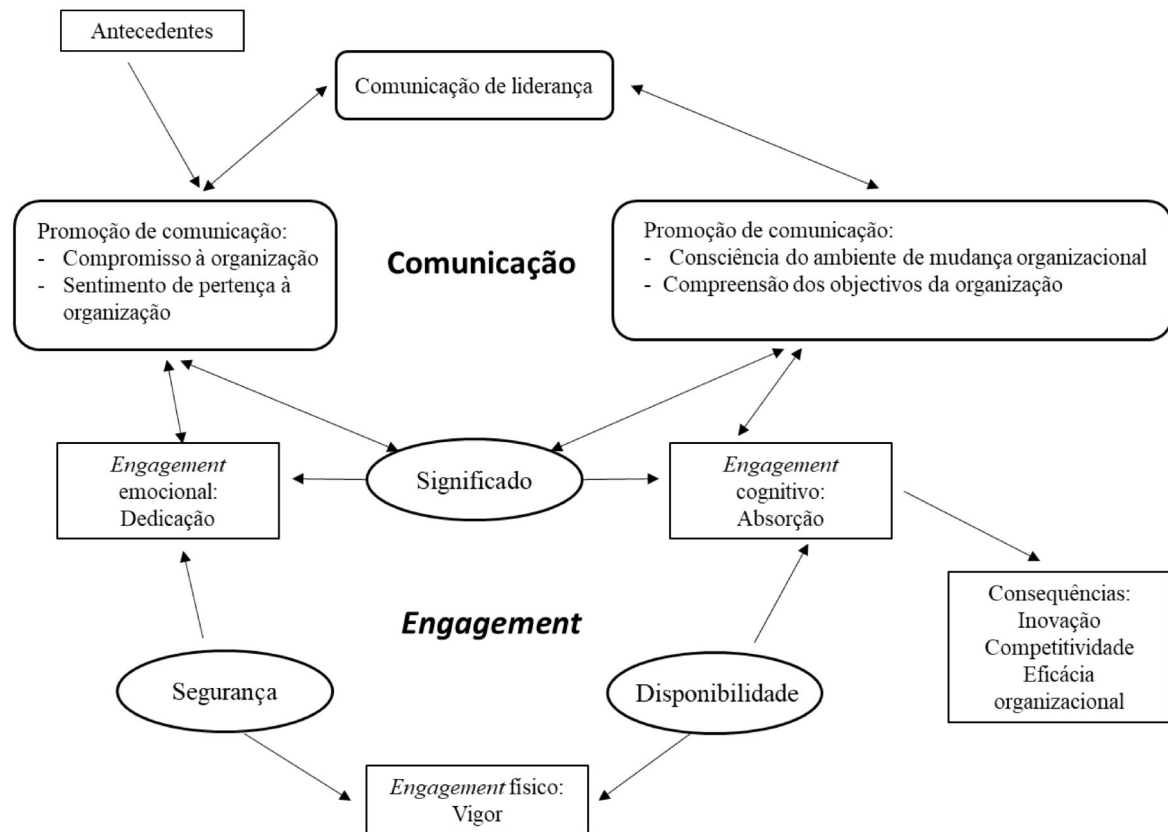
2. O contributo da comunicação interna para o *engagement* dos colaboradores

A comunicação interna é um factor significativo no desenvolvimento do *engagement* dos colaboradores numa organização (Welch, 2011; Karanges et al., 2014). O reconhecimento global da importância do *engagement* faz com que os profissionais de comunicação sintam a necessidade de compreenderem a relação da comunicação interna com o *engagement*, para poderem identificar estratégias que possam fazer desenvolver o grau deste estado psicológico existente nas suas organizações (Welch, 2011).

Welch (2011) realça a importância que as capacidades de comunicação da liderança de uma organização têm para a origem do *engagement*, assim como o contrário, que uma fraca comunicação interna numa organização pode levar ao *disengagement*, pelo facto de os colaboradores não sentirem as suas necessidades informativas satisfeitas. Além disso, como já referido, a comunicação interna é aquela que não só conecta os colaboradores à organização, fazendo convergi-los aos mesmos valores, como também estabelece relações entre eles e com a própria organização, fomentando essas relações e contribuindo dessa forma para o *engagement*. Como Welch (2011) afirma, a comunicação interna corporativa (Welch e Jackson, 2007) deve ser criada para desenvolver técnicas capazes de envolver os colaboradores, estimular sentimentos de identificação com os valores da própria organização e fazê-los compreender os objectivos a que a organização se compromete, pois este tipo de práticas irá influenciar os níveis de *engagement* dos colaboradores.

A autora desenvolve um modelo, baseado nos estudos de Kahn (1990) e Schaufeli et al. (2002), que demonstra a ligação e o possível impacto da comunicação interna com o *engagement* nas organizações. É, como a própria indica, a conceptualização de uma visão sobre esta relação.

Figura 6: Conceito de *engagement* do colaborador e comunicação interna corporativa: um modelo conceptual



Fonte: Adaptado de Welch (2011: 34)

Este modelo (figura 6) mostra que existem antecedentes do *engagement* que advém da comunicação interna, nomeadamente a comunicação de liderança (ou seja, a comunicação eficaz por parte dos líderes da organização), o compromisso e sentimento de pertença organizacional, a consciência do ambiente de mudança organizacional, e a compreensão dos objectivos da organização. Estes antecedentes têm influência nos três componentes do *engagement* (emocional, cognitivo e físico). Estes três componentes estão representados no modelo associados às características de Schaufeli et al. (2002) do *engagement* - dedicação, absorção e vigor, respectivamente - e relacionados com as condições identificadas por Kahn (1990) como sendo as necessárias para o seu desenvolvimento (significado, segurança e disponibilidade psicológica). Welch (2001) expõe ainda neste modelo as consequências do *engagement* por parte da comunicação interna corporativa: inovação, competitividade e eficácia organizacional.

No entanto, há que ter atenção de que este modelo limita-se à comunicação interna corporativa, e não expõe os restantes tipo de comunicação interna apontados por Welch e Jackson (2007), a comunicação de *line management*, a comunicação entre indivíduos de uma equipa e a comunicação interna entre indivíduos de um projecto (Welch, 2011).

Welch (2011) salienta ainda que este modelo encoraja a atenção que se deve dar às necessidades comunicativas de acordo com os diferentes níveis de *engagement* dos colaboradores, dando o exemplo de que, colaboradores que estejam mais emocionalmente *engaged*, poderão necessitar de maior validação de informação no seu sentimento de pertença à organização, que está associada a esta dimensão do *engagement*.

Karanges et al. (2014) tentam perceber a relação entre estes dois constructos, a comunicação interna e o *engagement*, ao procurarem descobrir quais os seus mediadores, baseando-se na teoria da troca social (*SET*). Os autores pretendem descobrir essas variáveis que dão origem a resultados favoráveis dentro do ambiente organizacional. Verificam que o suporte e a identificação que os indivíduos sentem perante os seus supervisores/*managers* e a organização em que trabalham, através da comunicação interna, são factores que dão origem ao *engagement*.

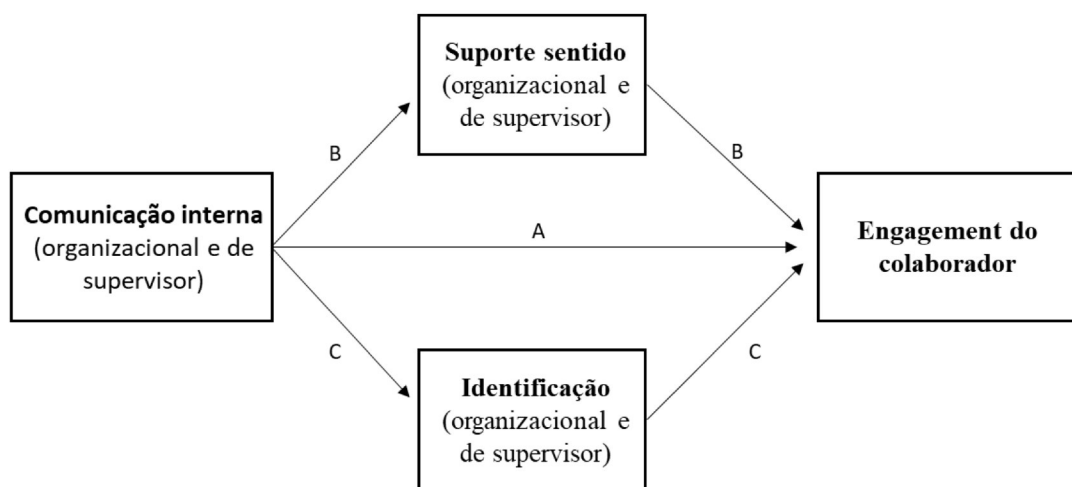
O suporte organizacional diz respeito ao apoio e valor que os colaboradores sentem que a organização lhes oferece. Neste sentido, de acordo com a teoria da troca social, os indivíduos de uma organização respondem com maiores níveis de *engagement* se sentirem que a sua organização está a recompensar o seu trabalho e que as suas necessidades socio-emocionais estão a ser satisfeitas. Desta forma, os colaboradores acabam por desenvolver a crença de que a organização reconhece os esforços de cada um deles e preocupa-se com o seu bem-estar (Karanges et al., 2014). O mesmo acontece com o sentimento existente de suporte pelo supervisor ou *manager* de um colaborador.

Relativamente à identificação organizacional, acontece quando os indivíduos sentem que pertencem à organização e identificam-se com os valores e princípios existentes (Karanges et al., 2014). Quando isto acontece, os colaboradores respondem com orgulho e sentimentos positivos por ela. A identificação pelo supervisor ou *manager*, facilita as relações interpessoais existentes numa equipa ou projecto e desenvolve, tal como a

identificação organizacional, uma atitude de suporte com os objetivos e visão propostos. Estes factores aumentam o *engagement* (Karanges et al., 2014)

Assim, tanto o suporte como a identificação são considerados mediadores que influenciam a relação entre a comunicação interna e o *engagement* dos colaboradores.

Figura 7: Modelo de pesquisa proposto acerca dos mediadores entre a comunicação interna e o *engagement*



A – Relação directa; B e C – Relações indirectas (mediadores)

Fonte: Adaptado de Karanges et al. (2014: 338)

Os mediadores apontados por Karanges et al. (2014) estão em concordância com os estudos mencionados acerca do *engagement*. Quanto ao mediador de suporte organizacional e de supervisor ou manager, vai de encontro ao estudo de Saks (2006) acerca dos antecedentes do *engagement* em que, de facto, este suporte sentido está na origem deste estado físico, cognitivo e emocional. Está também de acordo com o maior *driver* do *engagement* identificado por Robinson et al. (2004), o reconhecimento do valor do colaborador. Portanto, a comunicação interna de uma organização deve conter estratégias que demonstrem que a organização está ciente desse seu valor e quer que o próprio colaborador o saiba (Welch, 2011). No que concerne ao mediador identificação organizacional e com o supervisor ou *manager*, é também ele apontado por Kumar e

Pansari (2016) como um possível factor que dá origem ao *engagement*, e por Dolphin (2005) e Welch (2011) como capaz de se criar através da comunicação interna de uma organização.

Mishra et al. (2014) apontam o *engagement* como um dos principais objectivos da comunicação interna. No seu estudo verificam também que se as organizações partilharem constantemente informação, fazem com que os colaboradores sintam pertença e que partilhem da mesma visão organizacional, desenvolvendo confiança entre as duas partes e gerando *engagement*. Os seus resultados apontam também que se as organizações utilizarem canais de comunicação preferenciais dos colaboradores, mais facilmente estes respondem a essa informação e desenvolvem os seus níveis de *engagement*. A comunicação vinda dos líderes de cada organização torna-se mais credível quando é clara e honesta, e quando é informação valorizada pelos colaboradores ou restantes *stakeholders* (Karanges et al., 2014). Como apontado por Welch e Jackson (2007:186), a comunicação deve ser “clara, consistente e contínua na construção de *engagement*”. Assim que se construa este diálogo entre a organização e os colaboradores, a comunicação interna começará a crescer e a produzir resultados no *engagement*.

Mishra et al. (2014) confirmam ainda a importância que a comunicação interna tem sobre o *engagement* de colaboradores que sejam novos numa organização. Os autores afirmam que é necessário que a comunicação interna aja de imediato na relação e *engagement* com os colaboradores, aquando a sua entrada, pois é nessa altura que os níveis de *engagement* se encontram mais elevados. É preciso que este tipo de comunicação os oriente, os desenvolva, peça *feedback* e os oiça.

3. A intranet

A utilização do digital como meio de comunicação interna é hoje indispensável e deve ser encorajado pelas organizações que pretendem manter-se na competitividade do mercado. Tal como sabemos, estamos perante uma segunda geração de *Millenials* que cresceu com o digital, e outra que nasceu com ele, a geração Z.

Definidas por Blossom (2009: 29) como “qualquer tecnologia ou técnica comunicacional acessível que possibilita facilmente a influência de um indivíduo a outros grupos de

indivíduos”, as redes sociais digitais estão presentes diariamente na vida destas duas gerações. Esta nova forma de comunicação facilita dois dos objetivos da comunicação interna: comunicar para informar e comunicar no sentido de criar uma comunidade (Friedl e Verčič, 2011). É sob as preferências destas gerações digitais, que têm o hábito de viver com rápido e fácil acesso de informação e conhecimento, que as organizações devem desenvolver as suas estratégias comunicativas, visto serem estas a nova e futura geração de trabalhadores.

A intranet proporciona uma comunicação de rede nas organizações que pode ajudar perante este desafio comunicacional digital. Sendo definida como “uma rede de informática de uma organização que mantém a comunicação interna e a colaboração” (Uysal, 2016: 182), a intranet é um instrumento capaz de ligar as organizações e os seus colaboradores, independentemente da sua localização física e geográfica (Brandão e Portugal, 2015).

A comunicação em rede criou uma nova forma de as organizações se relacionarem com os seus colaboradores. A interação criada através da intranet é significativa para a “dinâmica interna de participação e envolvimento dos colaboradores nas organizações” (Brandão e Portugal, 2015: 158), bem como para sentimentos de pertença e de comunidade, e para a difusão e uniformização de valores, normas, processos, comportamentos e cultura organizacional (Brandão e Portugal, 2015).

A intranet é uma forma digital de relacionamento entre as organizações e os seus colaboradores, de característica fácil, rápida e de qualidade informativa (Brandão e Portugal, 2015). A gestão do conhecimento que este instrumento permite é outras das suas funções mais importantes. É possível criar e potenciar o conhecimento organizacional, pela particularidade de ser acessível e pelo seu poder imediato de partilha (Brandão e Portugal, 2015). Neste sentido, a informação fica disponível a todos os utilizadores da intranet para ser utilizado de acordo com as suas necessidades de trabalho, aumentando a satisfação que os colaboradores sentem perante a comunicação existente na organização. A intranet ajuda na criação de uma cultura de informação e comunicação dentro das organizações, aumentando o seu valor organizacional. Este poder de gestão de informação e conhecimento é uma vantagem competitiva para qualquer organização.

Brandão e Portugal (2015:159) destacam a “segurança e fiabilidade”, a “funcionalidade”, a “velocidade”, a “capacidade de armazenamento e distribuição”, a “actualização de informação”, a “interactividade”, a “usabilidade”, a “transversalidade”, a “personalização”, a “redução de custos”, a “liberdade de acesso” e a “evolução permanente” como os principais atributos de uma intranet na comunicação interna de uma organização. Estas características, aliadas às necessidades informativas e comunicacionais dos colaboradores, e propocionando momentos para uma comunicação não só descendente como ascendente, tornam a intranet um instrumento de comunicação interna de excelência (Brandão e Portugal, 2015).

Estes autores dão-nos, ainda, um conjunto de objectivos orientadores de conteúdos de comunicação interna a ter nos diversos meios comunicacionais de uma organização, com destaque nas intranets por serem um agregador de potencialidades nesta área, quando criadas e utilizadas de forma funcional e eficiente. Os objectivos são referidos como os seguintes (Brandão e Portugal, 2015: 160):

- i) Relacionar a produtividade com a motivação dos colaboradores;
- ii) Esclarecer a missão e estratégia organizativa aos colaboradores;
- iii) Divulgar a estrutura da organização e a de cada departamento ou área funcional, bem como a estrutura face ao grupo empresarial a que se pertence;
- iv) Divulgar os sucessos da organização e dos colaboradores;
- v) Mostrar o papel e importância de cada colaborador na organização;
- vi) Propocionar integração, formação e motivação aos colaboradores, assim como reconhecimento das suas aspirações profissionais;
- vii) Desenvolver sentimento de pertença organizacional e espírito de equipa;
- viii) Ajudar nas relações de trabalho, através de políticas de formação profissional;
- ix) Auxiliar no aumento de segurança laboral;
- x) Dar a conhecer os produtos e/ou serviços que a organização oferece, de modo a aumentar o valor da organização para os seus colaboradores;
- xi) Mostrar o desempenho das organizações concorrentes, de forma a que os colaboradores possam perceber o posicionamento da sua organização face a estas;

- xii) Colaborar com políticas de enquadramento comunitário e de responsabilidade social e sustentabilidade, através de acções e iniciativas, pelas quais os colaboradores se sentirão orgulhosos da organização.

A produção de conteúdos em tempo real, através desta comunicação em rede, origina novos modos de visibilidade informativa e comunicativa, aumentando a interacção da organização com os colaboradores (Brandão e Portugal, 2015). Estas vantagens são mútuas para ambos. Há uma melhoria na confiança pela transparência que este tipo de comunicação transmite e, conseqüentemente, na relação organização-colaborador, podendo aumentar a motivação e *engagement* dos colaboradores.

Em suma, de acordo com Rodriguez (2007: 3), a intranet constitui:

“um sistema de comunicação interactivo que permite partilhar recursos, informações e serviços, em função dos diferentes papéis desempenhados pelos utilizadores definidos na organização; assim como a integração das pessoas, processos e procedimentos para formar uma cultura organizacional e facilitar a comunicação, a colaboração e coordenação entre os colaboradores, homenageando a gestão do conhecimento.”

É de referir ainda que, de acordo com Brandão e Portugal (2015: 158), o recurso às tecnologias e ao digital no apoio à comunicação interna permite:

- i) Potenciar o desenvolvimento de aptidiões e competências humanas;
- ii) Oferecer uma nova forma de organização de trabalho;
- iii) Novas condições para uma formação profissional contínua;
- iv) A criação de novos métodos de trabalho em equipa;
- v) A simplificação de trabalho e enriquecimento de funções;
- vi) Uma nova aposta em políticas inovadoras.

Desta forma, a intranet assume-se como um instrumento com valor em qualquer organização moderna. Para que este recurso digital seja um sucesso a longo termo, terá de ser visto como um processo em constante desenvolvimento e melhoramento, que se ajusta às evoluções da organização e da sociedade, bem como às diferentes necessidades existentes (Bottazzo, 2005). É necessário chamar a atenção que, tendo em conta que cada organização é única, e tem objectivos, exigências e estratégias igualmente únicas, irão precisar de intranets adaptadas a si, pois estas reflectem as suas próprias políticas e cultura

organizacional. Compreender as potencialidades que cada intranet possui e aquelas que se poderão explorar de acordo com a organização em questão, estabelece-se como um poder na vida organizacional. É preciso entender as necessidades do público interno, e perceber como pode a intranet ser estratégica ao ponto de satisfazer essas necessidades dos diferentes departamentos e colaboradores.

Neste sentido, as organizações devem ser capazes de se adaptarem ao mundo em que vivem e de serem flexíveis nos seus recursos de acordo com as mudanças existentes. A comunicação interna deverá moldar-se de acordo com a nova era digital, de modo a cumprir as necessidades e expectativas de todos os colaboradores de uma organização e seus níveis geracionais, bem como das novas gerações que entram no mercado de trabalho, pois serão elas o seu futuro (Friedl e Verčič 2011).

Capítulo III – Enquadramento da Empresa Objecto de estudo – Teleperformance Portugal e Memória descritiva do estágio

1. Apresentação da Teleperformance Portugal

A Teleperformance Portugal faz parte da empresa multinacional Teleperformance, líder mundial em *Customer Experience Management* e *Contact Center Outsourcing*. Fundada em 1978, a Teleperformance está hoje presente em 65 países, com 217,000 colaboradores em 340 *contact centers* de 74 países, oferecendo serviços em 265 línguas.

Em Portugal, a Teleperformance foi criada em 1994 com o nome de Plurimarketing. Actualmente, a Teleperformance Portugal, distribui-se em 9 edifícios em Lisboa, Setúbal, Porto e Covilhã. Com cerca de nove mil colaboradores, oferece serviços de *Customer Experience Management*, *Technical Support*, *IT Service Desk*, *Customer Acquisition*, *Customer care*, *Account Receivable Management*, *Business Process Outsourcing non-interaction* para B2C (*Business to Customer*) e B2B (*Business to Business*) aos seus 105 prestigiados clientes dos mais variados sectores do mercado nacional e internacional, em 35 idiomas (Teleperformance Portugal, 2018).

A organização constitui-se em 3 grandes áreas de negócio, *Customer Experience Management*, *Customer Acquisition* e *Multilingual Operations* e pelos seguintes departamentos / áreas de gestão e suporte da empresa – *Accounting*, *Administrative*, *Business Solutions*, *Employee Support*, *Financial*, *HR Support & Payroll*, *IT*, *Legal*, *Marketing*, *Operational Security*, *Premises*, *Procurement*, *Quality & Pricing*, *Recruitment*, *Training and Development*, *Workforce Management* (Teleperformance Portugal, 2018).

A empresa caracteriza-se por uma equipa internacional e multicultural, composta por 82 nacionalidades, regendo-se nos seus quatro valores fundamentais - Integridade, Respeito, Profissionalismo, Inovação e Compromisso - e no seu *slogan* actualmente é “Cada interação conta”.

O objectivo da empresa é a “satisfação de dentro para fora”, se os colaboradores sentirem-se satisfeitos, motivados e envolvidos na organização, mais facilmente será essa a predisposição que se encontrará também nos seus clientes e consumidores no contacto que tem com a organização e na sua relação. Essa é a sua missão, a construção de experiências marcantes no atendimento que fornece. Desta forma, a organização cria não só valor nos seus colaboradores, como também nos clientes, consumidores e *shareholders*.

Além da preocupação de desenvolvimento de estratégias atentas aos seus diversos públicos – de diferentes países, gerações e indústrias - é também uma empresa que assume a sua Responsabilidade Corporativa em acções sociais e ambientais, ajudando várias instituições e populações carenciadas por vias de actividades de solidariedade ou iniciativas ambientais, nos seus programas de “Cidadãos do Mundo”, “Cidadão do Planeta” e “O Impacto Global”. Com esta visão de Responsabilidade Corporativa, em Janeiro de 2018, a Teleperformance Portugal conquistou a Certificação Verego, a qual reconhece as melhores práticas das organizações neste tipo de responsabilidade, tendo por base as áreas de liderança, ética, pessoas, comunidade e meio ambiente (Teleperformance Grupo, 2018b).

Ao longo dos anos, a Teleperformance Portugal tem crescido e tem sempre sido galardoada com vários prémios de mérito e reconhecimento pela sua excelência de serviço. É, hoje, considerada pela sétima vez um “Great Place to Work”, pelo Instituto “Great Places to Work”, uma das “Maiores e Melhores” empresas para trabalhar e a “Melhor Empresa de Serviços Profissionais” em Portugal pela revista Exame, um “Best Contact Center” pela Associação Portuguesa de Contact Center, entre muitas outras distinções (TeleperformancePortugal, 2018a).

Em relação à comunicação, a Teleperformance Portugal aposta fortemente na sua comunicação interna, com a intenção de fomentar o diálogo aberto e transparente com os seus colaboradores. Os seus diversos suportes comunicacionais incluem:

- Newsletter trimestral – A Equipa: De nome “A Equipa”, é uma revista composta por notícias acerca da empresa ou do Grupo Teleperformance, artigos de opinião dos colaboradores sobre diversos temas do mercado ou da organização, rúbricas

de modo a conhecer equipas e a partilhar experiência ocorridas no trabalho, divulgações dos últimos eventos, dos próximos eventos, das promoções e progressões de carreira na empresa, entre outras comunicações relevantes. É disponibilizada na recepção de todos os edifícios da Teleperformance Portugal e divulgada noutros meios de comunicação.

- Newsletter mensal – Payslip Enews: Esta *newsletter* é enviada todos os meses aos colaboradores em conjunto com o seu recibo de vencimento. Divulga as notícias do mês na organização, os colaboradores Top Performers do mês referente, descreve os eventos e iniciativas ocorridas e, contém, ainda, outras informações que possam ser importantes de serem divulgadas.
- Newsletter T4i: É a *newsletter* semanal da organização enviada às segundas-feiras a todos os *managers* da organização, de modo a que nas suas reuniões semanais possam transmitir algumas notícias e informações relevantes à sua equipa.
- TP Out: É um conjunto de sugestões de fim-de-semana que a Teleperformance Portugal envia, todas as quintas-feiras, aos seus colaboradores.
- Intranet: É o portal da organização que agrega toda a informação da empresa, como o seu organograma, contactos, as várias plataformas de trabalho e serviços, notícias, informações sobre campanhas a decorrer, eventos ou actividades que irão acontecer, acesso a parcerias, entre outras funcionalidades. A intranet está em processo de melhoramento, de forma a acompanhar o crescimento da empresa e a facilitar o trabalho dos vários departamentos.
- E-Mail: O e-mail é uma das principais formas de comunicação na empresa, tendo em conta que é o meio pelo qual os colaboradores mais comunicam entre si. É pelo e-mail que muitas das comunicações aqui referidas são enviadas, entre outras que sejam importantes de serem anunciadas.
- Redes sociais: As redes sociais da Teleperformance Portugal são utilizadas para divulgações internas da empresa, como os próximos eventos e actividades, para

brand awareness ao público exterior, e para fins de recrutamento. A organização está presente nas principais redes sociais - Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn - com mais de 50.000 seguidores.

- Bulletin boards: Os *bulletin boards* estão presentes nos vários edifícios da organização e têm como objectivo a divulgação dos próximos eventos, actividades, políticas de segurança da empresa, entre outras informações que se considerem importantes ao público interno.
- Wallboards: Os *wallboards* têm a mesma funcionalidade que os bulletin boards, centrando-se maioritariamente no eventos e iniciativas da organização.

São também realizadas diversas reuniões semanais, mensais e trimestrais entre todos os níveis hierárquicos da organização, de modo a manterem uma cultura de abertura e de comunicação simples e eficaz.

2. Memória Descritiva do Estágio na Teleperformance Portugal

O estágio curricular na Teleperformance Portugal iniciou-se a 6 de Dezembro de 2016 até 6 de Junho de 2017, teve lugar no departamento de Marketing e teve como principal função dar apoio à comunicação interna da empresa.

O departamento de Marketing é responsável pela comunicação interna, externa e digital da empresa e, durante o período de estágio curricular, era constituído por 8 membros - o Director da área, duas Marketing Managers, um Marketing Expert, e quatro Marketing Assistants. Actualmente, este departamento é constituído por 23 pessoas e composto por 6 áreas - Management, Content, Design, Web Development, Campaign Analyst e Marketing Assistant.

Durante o percurso de estágio, dei auxílio em todas as actividades do departamento, mas maioritariamente na comunicação interna, em eventos e iniciativas internas, na criação de conteúdos, construção e análise de documentos de cariz organizacional, concepção de

evidências de comunicação interna existentes na Teleperformance Portugal para o Grupo Teleperformance, gestão das redes sociais, e criação e gestão da intranet da empresa.

De modo a se perceber melhor em que é que consistiu o meu trabalho durante os meses de estágio, segue a explicação de cada uma das actividades mencionadas:

- Apoio e desenvolvimento de eventos e iniciativas internas: a Teleperformance Portugal oferece uma série de workshops, torneios desportivos, caminhadas e eventos sociais gratuitos – como o Arraial, a Festa de Verão e a Festa de Natal – aos seus colaboradores ao longo do ano. Neste sentido, por vezes, foi necessário dar apoio à organização deste conjunto de iniciativas, bem como assegurar que corria tudo como planeado no próprio dia. É também de referir que a empresa recebe frequentemente a visita aos seus edifícios de *prospects* (possíveis futuros clientes), ou mesmo de clientes, para reuniões e visitas às instalações. Assim, sempre que foi necessário a minha ajuda, também tive que assegurar que toda a logística destes “Site Visits” corria da melhor forma.
- Criação de conteúdos: foram criados os mais variados conteúdos para diferentes suportes de comunicação interna, como apresentações, relatórios, newsletter mensal, newsletter trimestral e outras divulgações internas. Foi necessário compreender o tipo de linguagem utilizada na organização e perceber para que tipo de público pretendia-se comunicar, de modo a que a comunicação fosse eficaz.
- Construção e análise de documentos de cariz organizacional: esta função passou, essencialmente, por analisar os resultados do único inquérito que, por norma, existe na organização aos seus colaboradores, e tirar as suas conclusões. Esta análise foi realizada apenas aos resultados obtidos sobre a comunicação da empresa e suas variáveis.
- Concepção de evidências de comunicação interna existentes na Teleperformance Portugal para o Teleperformance Grupo³: Tendo em conta que a Teleperformance

³ A Teleperformance Grupo é a empresa Teleperformance que gere todas as subsidiárias deste grupo.

Portugal pertence à multinacional Teleperformance, tem de cumprir com alguns regulamentos. Um deles é colectar uma série de evidências acerca de alguns meios de comunicação interna existente na empresa, comuns a todas as subsidiárias, e enviar, trimestralmente, para avaliação, à Teleperformance Grupo. Estas evidências consistiam em fotografias ou outros registos que pudessem comprovar o que era pedido.

- Gestão das redes sociais: esta função consistia em gerir a rede social Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn, da Teleperformance Portugal. Esta gestão passou pelo desenvolvimento de estratégias digitais, pela promoção de conteúdo adaptado a cada uma destas redes sociais e pela monitorização do *engagement* existente, por comentários, partilhas, menções ou mensagens recebidas.
- Criação e gestão da intranet da empresa: este foi o projecto em que mais estive envolvida entre todas as minhas funções na Teleperformance Portugal. Acompanhei, praticamente desde o início, o desenvolvimento e criação da nova intranet existente. Em conjunto, e sempre com o apoio, da manager do departamento de Marketing responsável por esta implementação, Catarina Esteves, foi possível acompanhar todo o processo e o desafio que é construir uma nova intranet, numa organização de grande dimensão como a Teleperformance Portugal. Para além do envolvimento em várias decisões de estratégia de funcionalidades, *layout* (imagem visual) e conteúdo, que me foram permitidas, passei por todo o processo de construção de menus, áreas e páginas, até à produção do conteúdo que existe nesta rede comunicacional. De todas as minhas funções, esta foi, sem dúvida, a que mais me desafiou e prazer me deu.

O estágio foi, pelas mais variadas formas, um grande enriquecimento profissional. Proporcionou-me uma visão geral do contexto organizacional actual e dos processos que podem e devem existir em empresas multinacional como a Teleperformance Portugal. Possibilitou-me a aprendizagem e conhecimento acerca das práticas de marketing e comunicação existentes numa empresa desta dimensão. Ajudou-me a pensar nos desafios existentes nesta área, não só os que surgem a nível interno, como também os exteriores à organização, não controláveis e que não são criados pela mesma. Permitiu-me o desenvolvimento e aperfeiçoamento das minhas competências e conhecimentos de gestão

e comunicação, bem como muitas das minhas *soft skills*. E, acima, de tudo, ofereceu-me um ambiente de trabalho de grande crescimento, companheirismo e criatividade.

O progresso deveu-se também a alguns desafios encontrados e ultrapassados. Um dos desafios foi, no início do estágio, conhecer e compreender as diversas áreas de suporte que existem na empresa e quais as que poderiam ajudar-me em diferentes momentos da minha função, pois nenhum departamento coexiste isoladamente. Foi um processo de aprendizagem, à medida que evoluía o meu trabalho, aumentava a necessidade de auxílio em diversas tarefas com os diferentes departamentos e áreas existentes. Isto provou, na prática, que numa organização todas as pessoas são essenciais. Em vários momentos de trabalho, vamos necessitar do apoio de outros colaboradores para que as nossas tarefas sejam executadas da melhor forma. Quanto ao maior desafio, foi, sem dúvida, conciliar a vida académica com a profissional. É necessário existir diariamente uma auto-motivação muito elevada e uma organização e gestão de tempo eficaz para que se consiga ter um trabalho a full-time, frequentar as restantes cadeiras da parte curricular do mestrado e elaborar uma dissertação, projecto, ou relatório de estágio.

Por último, gostaria de destacar que passado o período de estágio curricular que tive na Teleperformance Portugal, em função do trabalho que desenvolvi, fui convidada para continuar a trabalhar na empresa com um estágio profissional, ao qual aceitei o convite com muita satisfação e, neste momento, continuo a trabalhar na organização com as funções de *content creator*, que incluem, as definições estratégicas e as actividades operacionais no uso e alimentar de conteúdos da intranet da empresa. Deste modo, este relatório de estágio e investimento realizado foi, assim, de extrema importância para o meu mestrado em si, mas também, será seguramente como um retrato fiel e prospectivo às decisões a realizar na intranet da Teleperformance Portugal.

Capítulo IV – Metodologia

1. Objectivos e Questão em Investigação

A principal intenção deste Relatório de Estágio é desenvolver um estudo de caso à empresa Teleperformance Portugal, de forma a entender qual a percepção dos seus colaboradores relativamente à comunicação interna existente, mais concretamente à sua intranet, e se os conteúdos disponibilizados nesta rede estão adaptados ao público interno e contribuem para um maior nível de *engagement* na organização. Em modo geral, pretende-se que se compreenda se a intranet é, não só um meio informativo e de comunicação, mas também que, enquanto ferramenta de comunicação interna, pode contribuir para um bem-estar organizacional e, por conseguinte, para uma maior vantagem competitiva.

Numa primeira análise, o objectivo é saber o nível de *engagement* dos colaboradores e perceber qual a opinião dos colaboradores da Teleperformance Portugal perante a comunicação interna geral e a intranet da organização. Numa segunda análise, tenciona-se aferir se a percepção sobre os conteúdos e informação que se encontram na intranet, influenciam os níveis de *engagement* nos colaboradores. Será também compreendido que tipo de conteúdo é que os colaboradores mais valorizam e que, por isso, poderá ser mais facilmente identificado como aquele que influencia os níveis de *engagement* existentes nos colaboradores através da intranet.

A relevância deste estudo prende-se com a importância que a realidade humana tem dentro das organizações e com o desafio de comunicar com um público interno vasto, na nova realidade comunicacional e tecnológica.

A comunicação interna da Teleperformance Portugal tem estado a ser constantemente desafiada pelo seu crescimento organizacional. Com 9000 colaboradores geograficamente distribuídos por 9 edifícios, é imprescindível compreender a sua comunicação, e averiguar a valorização da comunicação em rede através da intranet existente.

A escolha do estudo neste meio de comunicação interna deve-se, não só aos factos já referidos, bem como à sua novidade nesta organização. A presença da nova intranet, com mais funcionalidades e conteúdos, deve acompanhar o crescimento acima referindo, procurando novos desenvolvimentos e melhorias, de modo a satisfazer as necessidades e expectativas comunicacionais e informativas dos diferentes departamentos e colaboradores. Esta investigação será pertinente, não só para a análise e estabelecimento de uma relação entre os conceitos de comunicação interna e *engagement* dos colaboradores no trabalho, como para obter-se a visão singular da realidade da nova intranet da Teleperformance Portugal, e procurar formas de melhoramento para o seu sucesso contínuo.

Neste sentido, com base nos objectivos descritos e respeitando os critérios de clareza, exequibilidade e pertinência referidos por Quivy e Campenhoudt (2003: 44), culmina a seguinte questão em investigação:

O uso da intranet, como ferramenta de comunicação interna através dos seus conteúdos, contribui para um maior *engagement* dos colaboradores da Teleperformance Portugal?

Esta questão em investigação constitui-se como o enunciado de um projecto em forma de pergunta. Ilustra aquilo que se pretende saber e será o fio condutor que fará alcançar os objectivos previamente estabelecidos, sendo, por isso, fundamental na investigação (Quivy e Campenhoudt, 2003).

2. Estratégia Metodológica

Após a abordagem teórica dos conceitos inerentes ao tema desta investigação e apresentação da sua questão em investigação e dos seus objectivos, é fundamental apresentar a estratégia metodológica que se irá desenvolver para este estudo.

A metodologia é parte fundamental de qualquer estudo científico, pois constitui-se neste estudo como a investigação empírica que testará as hipóteses de investigação propostas ou dará resposta à questão de investigação. É através da investigação empírica que se

conseguirá explicar e aferir o estudo (Hill e Hill, 2000), nomeadamente, a comunicação interna e o *engagement* dos colaboradores na Teleperformance Portugal.

Desta forma, a estratégia metodológica do presente estudo divide-se em dois momentos. O primeiro refere-se ao estudo dos dados exploratórios e o segundo aos dados primários. Os dados exploratórios serão recolhidos através de uma entrevista exploratória à Mestre Catarina Esteves, *Manager de Comunicação e Eventos da Teleperformance Portugal*, de modo a compreender qual a sua visão acerca da comunicação interna e do *engagement* nas organizações e, em particular, na Teleperformance Portugal. Estes dados serão ainda constituídos por análise de documentos institucionais e através de observação directa à intranet existente, com o objectivo de reconhecer informação que possa servir para se poder formular a melhor estrutura para o Inquérito por Questionário (dado primário). O segundo momento metodológico é então referente ao estudo dos dados primários através do instrumento Inquérito por Questionário, que será desenvolvido tendo por base os dados exploratórios recolhidos e a teoria presente nos capítulos de revisão de literatura.

Assim, o presente estudo assenta numa metodologia mista com um método de investigação qualitativo (dados exploratórios e primários) e quantitativo (dados primários), com o propósito de encontrar relações entre as variáveis de investigação, de sustentar os objectivos propostos e dar resposta à questão de investigação apresentada. A combinação de metodologia, qualitativa e quantitativa, permite uma maior e melhor visão acerca da investigação, apoiando-se em mais do que uma perspectiva, não eliminando nem a qualitativa nem a quantitativa (O’Leary, 2014).

2.1 Dados Exploratórios

Entrevista exploratória

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2003), as entrevistas exploratórias têm a função de apoiar e complementar as leituras já realizadas, e de dar mais a conhecer acerca do fenómeno que se estuda. É através deste método exploratório que o investigador encontra ideias e pistas para reflectir sobre o seu estudo.

Deste modo, após a análise documental e a observação directa, foi feita uma entrevista exploratória e semi-estruturada (anexo 1) à Mestre Catarina Esteves, *Manager de Comunicação e Eventos* do Departamento de Marketing da Teleperformance Portugal, e responsável pela implementação e gestão da intranet na organização. Esta entrevista pretendeu saber a importância que a comunicação interna tem numa empresa multinacional e multicultural como a Teleperformance Portugal, mais especificamente através do instrumento intranet. Pretendeu-se também conhecer a percepção desta profissional de comunicação e marketing relativamente ao valor que uma equipa motivada e *engaged* tem hoje para uma organização.

Análise Documental

Segundo Gil (1999:66), a análise documental surge de materiais que ainda não têm qualquer tratamento analítico ou de outros que poderão ainda ser reelaborados de acordo com os objectivos de pesquisa. Existem dois tipos de documentos que se podem analisar: os documentos em “primeira mão”, correspondentes àqueles que ainda não tiveram tratamento analítico, como documentos oficiais, reportagens de jornal, filmes, fotografias, etc.; e os documentos em “segunda mão”, como é o caso de relatórios, tabelas, etc, que de certa forma podem já ter sido analisados.

Como Quivy e Campenhoudt (2003: 202) argumentam, neste tipo de método qualitativo, em que a fonte poderá ser “documentos manuscritos, impressos ou audiovisuais, oficiais ou privados, pessoais ou provenientes de um organismo, contendo colunas de números ou textos”, a validação dos dados terá de ser tida em conta pela credibilidade documental e informacional, assim como a apropriação relativamente aos objectivos de investigação.

A análise documental neste estudo foi realizada de forma a conhecer e a compreender melhor a organização e objectivos estratégicos de modo geral e, em particular, na intranet da organização, para que se pudesse definir as linhas orientadoras da investigação e melhor elaborar os dados primários (Inquérito por Questionário). Ocorreu também em simultâneo com a observação directa. Esta análise recorreu à análise de conteúdos e informações disponíveis, por exemplo, nas revistas e apresentações internas da empresa, em comunicados de imprensa, em relatórios da organização, no website do Grupo da

Teleperformance e da Teleperformance Portugal, e na sua intranet, acrescentando valor à investigação. Esta análise foi continuamente efectuada entre Dezembro de 2017 e Julho de 2018.

Observação directa e participante

A técnica de observação directa corresponde àquela em que o investigador recolhe directamente os dados necessários para proceder com o estudo (Quivy e Campenhoudt: 2003). Esta técnica de recolha de dados tem como principal vantagem o facto de o investigador conseguir obter directamente o que pretende, sem qualquer intermediário, reduzindo, assim, subjectividades que pudessem advir (Gil, 1999).

Além de directa, o tipo de observação que se realizou nesta investigação foi também participante e, de acordo com Gil (1999), é natural, pois o observador pertence ao grupo em que se insere a investigação. Desta forma, as maiores vantagens desta observação foram o fácil e rápido acesso aos dados que se pretendia observar, e o acesso a dados com restrito acesso a quem não pertence à Teleperformance Portugal.

A observação directa e participante foi efectuada aos diferentes canais de comunicação interna da Teleperformance Portugal, especialmente à intranet, recolhendo-se informações e conhecimentos para conhecer este instrumento em estudo e se poder determinar variáveis de análise para realização do Inquérito por Questionário.

Através desta observação e interacção, foi possível verificar o tipo de acessibilidade e navegação que a intranet da Teleperformance Portugal permite, a estrutura de menus e submenus que comporta, e o tipo de capacidades que apresenta, como a existência de imagem, som e vídeo. Este suporte digital constitui-se não só como um repositório para os vários sistemas operacionais da organização, como também um meio de conhecimento e informação sobre métodos de trabalho e sobre a própria organização.

Segue uma descrição acerca daquilo que foi observado na intranet da Teleperformance Portugal (ver print-screens no anexo 2) :

i) Homepage: esta página apresenta, imediatamente, os destaques/notícias mais relevantes acerca da organização ou de programas internos existentes, que aparecem por ordem de actualização. Por baixo dos destaques existem as restantes notícias da empresa e um calendário com as próximas actividades existentes para os colaboradores. Ambos contêm imagens associadas às notícias e aos eventos respectivos, e a possibilidade de saber mais conteúdo acerca, clicando na imagem ou no título/texto de informação. Por baixo existe a “Galeria”, na qual é possível visualizar alguns vídeos existentes sobre a organização e sobre iniciativas ou actividades que aconteceram. Em seguida, existe a área “Fórum/Classificados”, na qual é possível comprar, vender ou alugar algo a outro colaborador, ou procurar algo. Continuando, existe os “Prémios” onde se mostra quais os últimos prémios distinguidos à Teleperformance Portugal e, depois, existe o contacto geral da Teleperformance Portugal e a linha de fraude para o qual os colaboradores podem contactar caso necessário. Por fim, encontra-se a política de privacidade da intranet, bem como a declaração legal existente, termos de uso e os ícones referentes às principais redes sociais, que redireccionam para as pertencentes à Teleperformance Portugal. Nesta página existem, ainda dois menus, ou seja, o menu que se encontra na lateral direita e o existente na parte superior da *homepage*.

No menu lateral direito, por ordem de visualização, encontram-se:

ii) FAQs: a página na qual os colaboradores da Teleperformance Portugal podem visualizar as questões mais frequentes ao departamento de “Employee Support”. Este departamento é responsável por responder a qualquer questão que um colaborador tenha, estabelecendo o contacto com os outros departamentos e, assim, ajudando-o nos seus problemas dentro da organização.

- iii) Bring a Friend: esta página consiste na apresentação do programa interno de marketing de recrutamento existente com este mesmo nome. É possível verificar as actualizações mensais existente relativas a cada mês, assim como outras informações importantes sobre o programa.
- iv) TP Academy: é a página da intranet que dá a conhecer a academia de formação que existe na empresa, possibilitando os colaboradores de acederem a uma plataforma na qual podem verificar todos os cursos disponíveis de formação e inscreverem-se naqueles que lhes interesse.
- v) TP Club: esta página apresenta o TP Club (o clube de eventos e iniciativas da Teleperformance Portugal que visa motivar e criar experiências memoráveis aos seus colaboradores). Através desta página é possível conhecer-se o TP Club com alguma informação escrita, fotografias das últimas iniciativas e um vídeo com o último grande evento realizado. Através desta página, os colaboradores podem também visualizar as próximas actividades existentes e inscrever-se nelas.
- vi) Discount Book: esta página revela a existência de uma série de descontos em várias áreas e marcas que os colaboradores da Teleperformance Portugal têm acesso pela parceria existente com diversas entidades. Através desta página é possível aceder à plataforma “Discount Book” que mostra quais os descontos disponíveis e dá a oportunidade de comprar o que se deseja.
- vii) Contacts: esta área está apenas disponível aos colaboradores “staff” e apresenta toda a lista de contactos dos colaboradores da Teleperformance Portugal.
- viii) E-Mail List: esta página contém a lista de emails gerais das departamentos/ áreas de negócio da Telerformance Portugal, disponível a todos.
- ix) Send a Ticket: através desta página, tem-se acesso à forma de como contactar um departamento/área de negócio quando se necessita de algo técnico desse

mesmo departamento. É um página que informa os procedimentos necessários para que o pedido fique registado.

- x) BPM: este botão reencaminha os colaboradores a um sistema informático da Teleperformance Portugal de optimização de trabalho, apenas disponível a colaboradores “staff”.
- xi) CCMS: através deste botão somos reencaminhados para um sistema informático da empresa, de pedidos de tickets.
- xii) Job Opportunities: este botão permite a reencaminhamento directa para o website de recrutamento da Teleperformance Portugal, no qual se pode visualizar todas as vagas disponíveis e toda a informação pertinente referente a cada uma delas.
- xiii) Holidays Scheduling: este botão reencaminha os colaboradores para o sistema informático da empresa de marcação de férias.
- xiv) Departaments / Business Areas: esta página permite a visualização do nome de todos os departamentos e áreas de negócio existentes e reedirecciona para os perfis de intranet cada um deles.
- xv) Cafeteria | Menu: nesta página é possível visualizar o menu semanal das várias cafetarias existentes nos edifícios da Teleperformance Portugal.

Quanto ao menu superior da *homepage*, por ordem de visualização, existe:

- xvi) News: através desta página pode ter-se acesso a todas as notícias publicadas na intranet até ao momento.
- xvii) Media: dividido em dois submenus (“Clipping” e “Gallery”) é possível os colaboradores terem acesso aos comunicados de imprensa mais recentes acerca da Teleperformance Portugal, e aceder aos vídeos presentes na *homepage* e a imagens dos diferentes edifícios da empresa.

xviii) About us: neste menu os colaboradores ficam a conhecer a sua organização através da mensagem que o CEO, o Engenheiro João António Cardoso, lhes transmite (“CEO Message”), através de informação sobre o Grupo Teleperformance e a Teleperformance Portugal, como os seus valores e DNA (“Our Company”), das certificações conquistadas (“Certifications”), da visualização do organograma existente (“Organization Chart”), da Política de Qualidade, Saúde e Protecção e Segurança presente (“Quality Policy”, “Health and Safety Policy” e “Security Policy”), do código de conduta (“Code of conduct”, do controlo de documentos e templates “Control of Docs & Templates) e, ainda, de quais os prémios com que foi galardoada e a sua importância (“Awards”).

É de referir, ainda, a existência no lado superior esquerdo da homepage da intranet de uma área pessoal de cada colaborador, onde encontram alguns dados enquanto colaboradores da empresa.

Importa mencionar que a intranet está também desenvolvida com os perfis de departamentos e de cada colaborador que, neste momento, ainda se encontram em desenvolvimento, mas que se pretende começar a usar assim que estejam concluídas.

Ainda, a intranet da Telerformance Portugal apresenta uma linguagem simples e clara, e a navegação é *user-friendly*, ou seja, de fácil compreensão.

2.2 Dados Primários

Inquérito por Questionário

Os Inquéritos por Questionários são um método composto por várias questões apresentadas a determinadas pessoas com o objectivo de ter o conhecimento da sua opinião, crença, sentimentos e expectativas relativamente a um assunto ou situação (Gil, 1999).

As vantagens deste método incluem o facto de “quantificar uma multitudine de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” (Quivy e Campenhoudt, 2003: 189), ser capaz de satisfazer a necessidade de representatividade de alguns estudos (Quivy e Campenhoudt, 2003), independentemente da área geográfica das pessoas inquiridas, (Gil, 1999), garantir o anonimato das resposta e não expôr o inquirido a influências e, ainda, permite que este possa escolher o momento de ideal para o realizar (Gil, 1999).

No Inquérito por Questionário (anexo 3) desta investigação, foram adoptadas perguntas fechadas, ou seja, onde existe um conjunto de alternativas de resposta ao inquirido (Gil, 1999), sendo que se conhecia as variáveis relevantes para este estudo e queria obter-se informação quantitativa acerca delas (Hill e Hill, 2000). A sua vantagem foi o carácter de resposta rápido e a possibilidade de uniformização e categorização para a análise das respostas. Dividido em duas partes – dados de caracterização e dados de estudo – foi necessário utilizar vários tipos de escalas neste Inquérito por Questionário para se poder, posteriormente, analisá-lo. Para a primeira parte, relativa aos dados de categorização, foram utilizadas escalas nominais, pois as respostas são qualitativamente diferentes e exclusivas (Hill e Hill, 2000). Quanto aos dados de estudo, pertencentes à segunda parte, recorreu-se a várias escalas ordinais, nomeadamente, escalas de concordância (Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente), escalas de importância (Nada importante; Pouco importante; Indiferente; Importante; Muito importante) e escalas qualitativas (Muito má; má; Indiferente; Boa; Muito Boa). De modo a ter-se uma escala métrica, cada resposta de cada uma das escalas tem um valor numérico associado - de 1 a 5. Sendo que 1 é o valor de menor importância atribuída e 5 o de maior importância atribuída.

O questionário debruçou-se sobre os níveis de *engagement* dos colaboradores da Teleperformance Portugal, a comunicação interna existente e sua importância, e a opinião acerca da intranet e conteúdos que apresenta.

Assim, este dado primário possuía quatro finalidades principais de análise:

1. Saber a descrição do perfil do inquirido (dados de caracterização: idade, tempo de permanência na organização (antiguidade), região onde trabalha) – da questão 1 à 3, da parte I;
2. Obter os resultados sobre o nível de *engagement* dos colaboradores (dados de estudo) – questão 4, da parte II;
3. Conhecer a sua opinião em relação à importância da comunicação interna e dos conteúdos presentes na intranet, quais os mais visitados e valorizados (dados de estudo) – da questão 4 à 14, da parte II;
4. Compreender se existe relação entre a comunicação interna da empresa e os níveis de *engagement* dos colaboradores, principalmente, em relação aos conteúdos que se encontram na intranet (dados de estudo) – através da análise de dados.

As questões 15 e 16 foram colocadas no Inquérito por Questionário, a pedido do departamento de Qualidade da Teleperformance Portugal, no sentido de se poder comparar as respostas com outro inquérito interno realizado anteriormente na empresa e de se conhecer os *inputs/feedback* dos colaboradores inquiridos. Este pedido de colocação de questões extra na investigação foi prontamente aceite pela investigadora, pois, os seus resultados podem acrescentar valor ao estudo e trazer novos dados para a organização em estudo.

3. Universo, Amostra e Horizonte Temporal em Investigação

Para a realização desta investigação, foi utilizado um método de amostragem não probabilística acidental, para que se contemplasse um número de colaboradores da Teleperformance Portugal pertencentes a várias hierarquias, funções e idades. A amostragem diz respeito à técnica que se utiliza para seleccionar uma parte do universo para estudar (Carmo e Ferreira, 2008).

Relativamente à amostra, ou seja, ao subconjunto constituinte do universo que se vai estudar, esta deve ser significativa e, se possível, representativa. Uma amostra

“representativa” significa que é considerada muito semelhante ao Universo em termos de características a estudar (Hill e Hill, 2000).

De acordo com Huot (1999), conseguimos obter a dimensão da amostra significativa através do seguinte quadro:

Tabela 2: Tabela de Huot

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

Fonte: Huot (1999: 38)

Legenda:

N: Dimensão da população

n: Amostra

Por restrições organizacionais e motivos de confidencialidade da Teleperformance Portugal⁴, para este estudo apenas foi concedido ter acesso a um universo de 1392 colaboradores do total de 9000 existentes. Este universo representa todo o chamado “Staff” da Teleperformance Portugal, ou seja, departamentos e funções de suporte às operações de contact center. Neste sentido, se *N* representa a dimensão do universo e *n* representa a amostra, o número de Inquéritos por Questionário que se necessita para que se tenha uma amostra significativa neste estudo é de 302.

⁴ Existe uma política de restrição de questionários aos colaboradores da empresa. Deste modo, o Inquérito por Questionário não poderia estar disponível na intranet a todos os colaboradores. Visto que só os colaboradores “Staff” têm email da organização, apenas pôde-se enviar email a pedir o preenchimento do Questionário a este grupo organizacional pois, por motivos de confidencialidade, não seria possível obter os emails pessoais dos restantes colaboradores.

O Inquérito por Questionário foi enviado via email a 21 de Junho de 2018 ao universo em questão, tendo sido reforçada a importância da sua realização durante o período em que esteve acessível - até dia 21 de Julho. Ao fim deste período, foram obtidas 250 respostas.

Visto que o número de respondentes é inferior ao universo existente de análise neste estudo, é necessário conhecer o erro amostral para perceber o nível de confiança que se pode ter acerca dos dados recolhidos e das conclusões que se irão obter. Tendo em conta que o universo era de 1392 e o número de respostas foram 250, aplicando o nível de confiança habitualmente atribuído (95%), a margem de erro é de aproximadamente 6%. A fórmula matemática para este cálculo é a seguinte:

$$e = \sqrt{\frac{z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{n}} \cdot \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

$$e = \sqrt{\frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{250}} \cdot \sqrt{\frac{1392 - 250}{1392 - 1}} = 0,0562 = 5,6 \%$$

Legenda:

e = erro amostral

z = valor da distribuição normal para um nível de confiança de 95% (aproximadamente 1,960)

$p \cdot (1 - p)$ = probabilidades de ocorrer ou não p ., sendo que p . é um certo atributo na hipótese mais pessimista, o que implica uma igual probabilidade de ocorrer ou não a hipótese ($p = 0,5$)

N = população-alvo (1392)

n = dimensão da amostra (250)

4. Limitações ao Estudo

Relativamente às limitações desta investigação, podemos considerar o facto de o Inquérito por Questionário não poder ter sido realizado ao universo total da organização em estudo, pelos motivos já mencionados. Caso tivesse sido, seria possível ter menor erro amostral e, por isso, uma maior certeza no estudo e nas suas conclusões. Considera-se a

mesma questão para o facto de não se ter conseguido atingir a amostra de 302 inquiridos, mas sim 250, podendo haver um erro amostral nas respostas de 5,6%. Ainda, sendo que não foi possível saber o perfil do colaborador tipo da Telperformance Portugal, não se pode também perceber se é o mesmo que o existente na nossa amostra, ou não.

5. Modelo de Avaliação Metodológica

Para responder à questão de investigação e tendo em conta os objectivos deste estudo, além da análise de documentos e observação directa e participativa, foi criado um Inquérito por Questionário que teve por base:

- O modelo de Robinson et al. (2004) acerca das características de um colaborador *engaged* e as 12 afirmações associadas a cada uma dessas particularidades.

Figura 8: Características de um colaborador *engaged*, associadas a afirmações do *engagement*



Fonte: Adaptado de Robinson et al. (2004:15)

Ou seja, ao questionar os colaboradores acerca de cada uma das afirmações, conseguimos associá-los às características de um colaborador *engaged* e avaliar o nível de *engagement* de cada colaborador que respondeu ao Inquérito por Questionário. Este nível de *engagement* é avaliado atribuindo um valor numérico (1; 2; 3; 4 e 5) a cada resposta dada por cada inquirido (1 - “Discordo totalmente”; 2 - “Discordo”; 3 - “Não concordo nem discordo”; 4 - “Concordo”; 5 - “Concordo totalmente”) e calculando a sua média. O total corresponde ao nível de *engagement* do inquirido (1 – “altamente *disengaged*”; 2 – “*disengaged*”; 3 – “not *engaged*”; 4 – “*engaged*”; 5 – “altamente *engaged*”) (Fletcher et al., 2014).

- Os objectivos orientadores de conteúdos de comunicação interna, de Brandão e Portugal (2015: 160) – mencionados no capítulo II – foram importantes de seguir no modelo de avaliação metodológica. Estes objectivos foram previamente seleccionados de acordo com o sentido que têm tendo em conta a intranet em estudo, e validados pela organização considerando a importância que para ela têm. Foi também considerada para esta selecção a extensão do questionário. A linguagem foi adaptada ao tipo de linguagem utilizada na organização.

Assim, optou-se por questionar os seguintes objectivos:

1. Dar a conhecer a missão e estratégia da empresa;
2. Dar a conhecer a estrutura organizacional da empresa (organograma);
3. Proporcionar integração e formação;
4. Divulgar os sucessos da empresa e das diferentes equipas;
5. Desenvolver sentimento de pertença à empresa e espírito de equipa;
6. Dar a conhecer políticas da empresa (ex: Política de Segurança).

Capítulo V – Estudo de Caso: Teleperformance Portugal

1. Análise dos Dados Secundários

1.1. Entrevista Exploratória

Após a análise da entrevista exploratória (ver anexo 1) realizada à Mestre Catarina Esteves, *Manager de Comunicação e Eventos* do Departamento de Marketing da Teleperformance Portugal, pelas suas palavras, é possível concluir que:

- A comunicação interna na Teleperformance Portugal é, não só um meio estratégico de suporte de comunicação, bem como de envolvimento dos colaboradores com a empresa, que constrói e divulga a cultura corporativa.
- Em empresas geograficamente dispersas e multiculturais, com um grande número de colaboradores, a comunicação é um desafio. Há que dar atenção ao conteúdo que se comunica e de que forma se comunica, ou seja, qual o meio a utilizar, não esquecendo da sua rapidez. Ainda, é mencionado, a importância da articulação comunicacional entre estratégias globais e locais.
- A intranet é essencial na comunicação da Teleperformance Portugal, tendo em conta as características da empresa mencionadas anteriormente. As suas principais vantagens são a rapidez de propagação da informação, a facilidade de acesso aos vários serviços da organização e a disponibilização do conteúdo em várias línguas.
- A intranet pode contribuir para o *engagement*, tendo em conta que ajuda na partilha de informação, no reconhecimento dos colaboradores e na experiência de trabalho com a empresa.
- O maior desafio da intranet da Teleperformance Portugal é a actualização diária de conteúdos que sejam considerados interessantes a todos os colaboradores. A melhoria contínua e a inovação advém dessa criação de conteúdo e desenvolvimento de novas funcionalidades.

1.2. Análise Documental

Através da análise documental efectuada, foi possível compreender todo o universo Teleperformance, a sua estratégia e a importância da implementação e contínuo desenvolvimento da sua intranet. Desta forma, foi possível desenvolver um Inquérito por Questionário que fosse ao encontro dos objectivos deste estudo e que, ainda, conseguisse extrair outras informações relevantes para a organização.

Como anteriormente mencionado, esta análise recorreu a vários tipos de conteúdos, como apresentações internas da empresa, do departamento de Marketing e da intranet, relatórios da organização, ao website do Grupo da Teleperformance e da Teleperformance Portugal e a própria intranet.

1.3. Observação directa e participante

A observação directa e participante permitiu conhecer a actual intranet da Teleperformance Portugal, perceber toda a sua estrutura, áreas de conteúdo, interacção e oportunidade de desenvolvimento. Compreendeu-se melhor aquilo que comporta e o valor que tem para os colaboradores e para a organização a nível de conhecimento, *engagement* e trabalho. A intranet da Teleperformance Portugal constitui-se como o principal sistema digital da organização, pelo que a sua importância e oportunidade de estudo e desenvolvimento é significativo.

Através desta análise - descrita no Capítulo IV Metodologia - foi também possível criar algumas das questões presentes no Inquérito por Questionário, de modo a conseguir-se responder à Questão de Investigação.

2. Análise dos Dados Primários

Como mencionado no capítulo anterior, a análise dos dados primários é desenvolvida com base nas respostas ao Inquérito por Questionário (ver anexo 3) de uma amostra de 250 colaboradores da Teleperformance Portugal.

Os respondentes deste Inquérito por Questionário tiveram o enquadramento do propósito e âmbito deste instrumento e o apelo a respostas honestas, pessoais e directas, mencionando ainda o seu carácter de anonimidade e confidencialidade da informação recolhida.

2.1. Resultados dos dados de caracterização

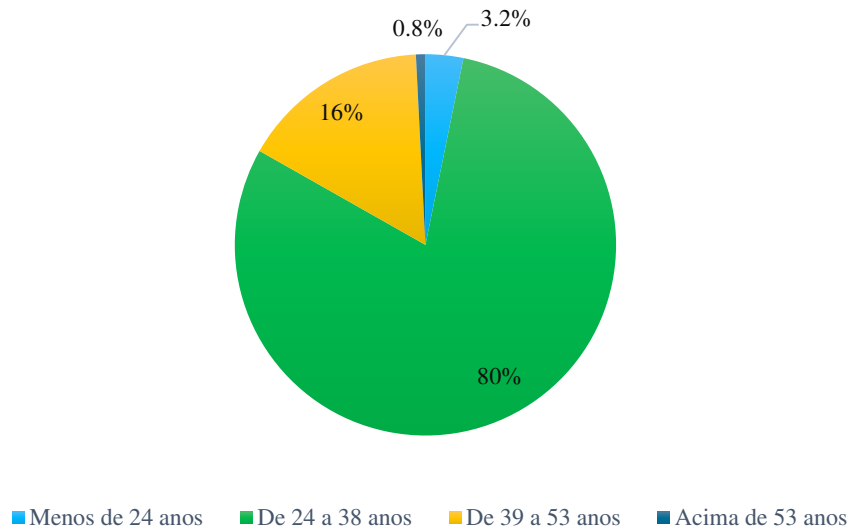
Os dados de caracterização foram obtidos através das três questões iniciais, possíveis de traçar o perfil dos inquiridos relativamente à idade, antiguidade na organização e região onde trabalham, tendo em conta a distribuição geográfica em que a Teleperformance Portugal opera.

Tabela 3: Dados de caracterização da amostra

Dados de caracterização da amostra			
		Caracterização da amostra (Nº)	Percentagem (%)
Idade	Menos de 24 anos	8	3.2%
	De 24 a 38 anos	200	80%
	De 39 a 53 anos	40	16%
	Superior a 53 anos	2	0.8%
Total		250	100%
Antiguidade	Menos de 1 ano	30	12%
	De 1 a 3 anos	105	42%
	De 4 a 10 anos	88	35.2%
	De 11 a 20 anos	23	9.2%
	Superior a 20 anos	4	1.6%
Total		250	100%
Região	Covilhã	5	2%
	Lisboa	231	92.4%
	Porto	6	2.4%
	Setúbal	8	3.2%
Total		250	100%

Fonte: Elaboração própria

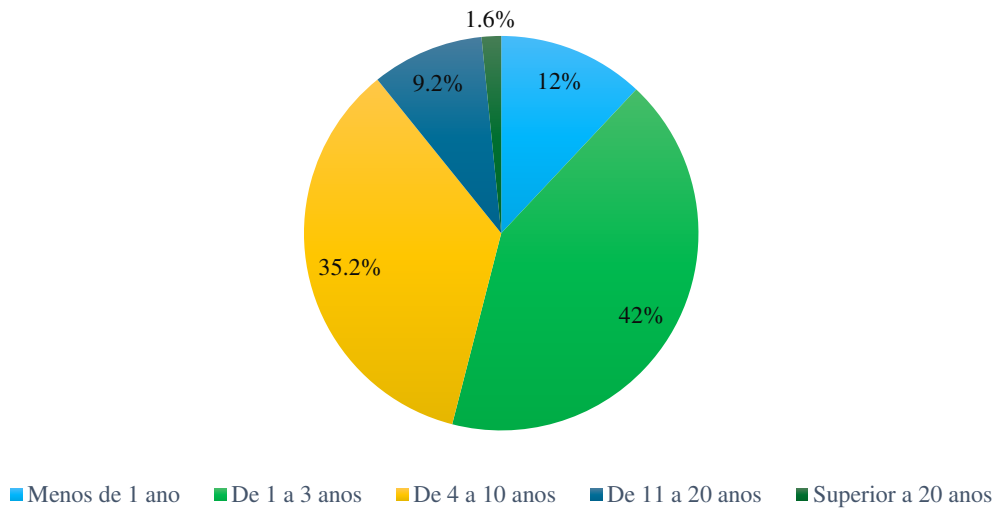
Gráfico 1: Distribuição por Idade – Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Como observado através do gráfico 1, podemos destacar que 80% da amostra têm idades compreendidas entre 24 e 38 anos, ou seja, podemos afirmar que a maior parte dos inquiridos são da geração Y, ou também chamados *Millennials*. 16% da amostra dizem respeito a colaboradores com idades entre os 39 e 53 anos – geração X, seguido-se aqueles com idade inferior a 24 anos – geração Z, representando 3.2% da amostra. Pode-se ainda constatar que, dos 250 inquiridos, apenas 0.8% têm idade acima dos 53 anos, representando apenas 2 pessoas do total mencionado.

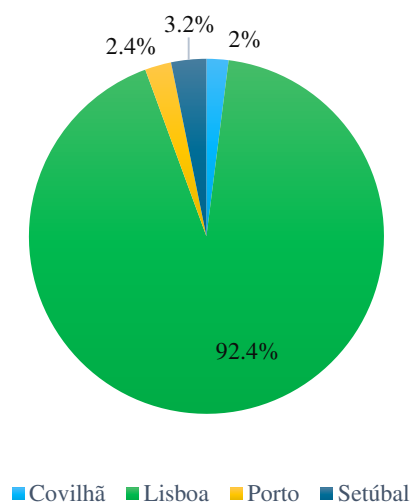
Gráfico 2: Distribuição por Antiguidade – Amostra



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao tempo de permanência na empresa da nossa amostra, verificamos que 42% está na empresa entre 1 e 3 anos e 35,2% entre 4 a 10 anos, o que poderá representar que a maior parte da nossa amostra, num total 77,2%, possui já um conhecimento alto acerca da empresa em que trabalham. Quanto à restante, observa-se que 12% dos inquiridos estão na empresa há menos de 1 ano, 9,2% entre 11 e 20 anos e 1,6% há mais de 20 anos.

Gráfico 3: Distribuição por Região – Amostra



Fonte: Elaboração própria

Dos 250 colaboradores inquiridos, 231 trabalham na região de Lisboa, representando 92,4% da amostra, seguindo-se a região de Setúbal com 3,2%, a do Porto com 2,4% e, com menor percentagem, a região da Covilhã, perfazendo apenas 2%. A grande percentagem de inquiridos na zona de Lisboa explica-se pelo grande número de edifícios e colaboradores da empresa existentes nesta região em comparação com as restantes.

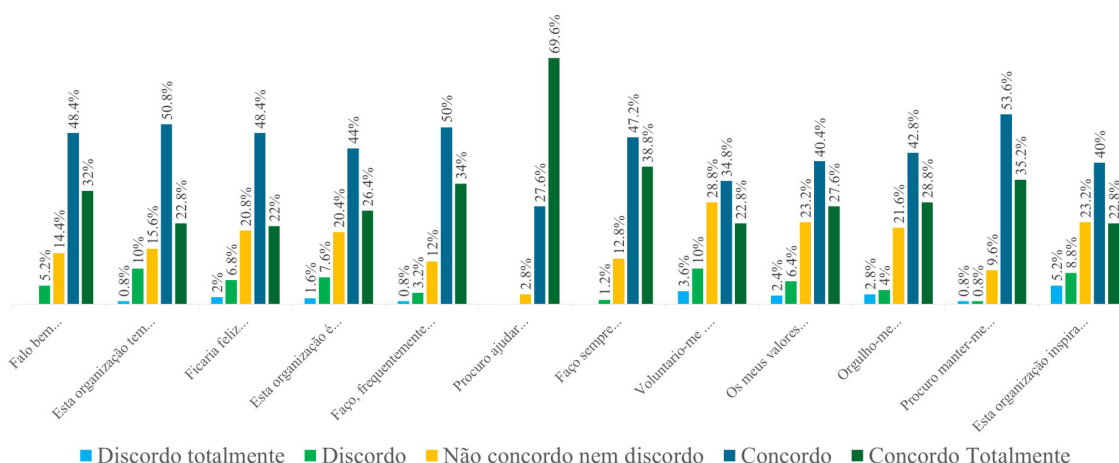
Com base nestes resultados, pode-se concluir que o perfil tipo do colaborador respondente ao Inquérito por Questionário da Teleperformance Portugal respondente a esta amostra é a seguinte:

- Possui entre 24 e 38 anos – Geração Millennial;
- Trabalha na empresa entre 1 a 3 anos;
- Trabalha na região de Lisboa.

2.2. Resultados dos dados de estudo

Após interpretação dos resultados de caracterização obtidos, que nos permitiram perceber o perfil da amostra deste estudo, é necessário analisar os resultados dos dados de estudo, referentes à segunda parte do Inquérito por Questionário que se constitui da questão 4 à 16, focadas no *engagement*, na comunicação interna e na intranet da Teleperformance Portugal.

Gráfico 4: Questão nº4: Escolhe a opção que vai de encontro à tua opinião.



Fonte: Elaboração própria

Legenda:

1. *Falo bem desta organização aos meus amigos*
2. *Esta organização tem uma boa reputação em geral*
3. *Ficaria feliz por os meus amigos e familiares trabalharem nesta organização*
4. *Esta organização é conhecida por ser um bom empregador*
5. *Faço, frequentemente, sugestões para melhorar o trabalho da minha equipa/ departamento/serviço*
6. *Procuro ajudar os outros nesta organização sempre que posso*
7. *Faço sempre mais do que é realmente necessário*
8. *Voluntario-me para fazer coisas fora do meu trabalho que contribuem para os objectivos da organização*
9. *Os meus valores e os da organização são muito semelhantes*
10. *Orgulho-me de dizer aos outros que faço parte desta organização*
11. *Procuro manter-me actualizado acerca de desenvolvimentos na minha área de trabalho*
12. *Esta organização inspira o melhor de mim no meu desempenho*

A primeira pergunta da segunda parte do Inquérito por Questionário pretende avaliar o *engagement* dos inquiridos, com base em 12 afirmações de *engagement* desenvolvidas por Robinson et al. (2004) e posteriormente testadas noutros estudos pelos autores referidos. Sendo que cada característica do *engagement* (mencionadas no Capítulo 1) está

associada a uma ou mais do que uma afirmação, poderemos perceber quais as características do *engagement* que têm uma maior existência na organização e quais aquelas que têm menor nível de existência.

O gráfico 4 (também no anexo 4, para melhor visibilidade) mostra-nos que a afirmação “Procuo ajudar os outros nesta organização sempre que posso” é aquela que demonstra maior concordância entre as restantes. A 97.2% da amostra (243 inquiridos) associam-se à característica de que um colaborador *engaged* “trata os outros com respeito e ajuda os colegas a terem uma performance mais eficaz”, pois responderam com “Concordo” ou “Concordo totalmente” a esta afirmação. A restante percentagem de amostra - 2.8% (7) - mostrou-se indiferente a esta afirmação, não concordando nem discordando dela. Com um total de 88.8% (222), a afirmação “Procuo manter-me actualizado acerca de desenvolvimentos na minha área de trabalho” é a segunda com maior concordância, ainda que houvesse inquiridos com um nível neutro de resposta - 9.6% (24) - e outros com 1.6% (4), que discordaram ou discordaram totalmente.

As afirmações “Faço sempre mais do que é realmente necessário” e “Falo bem desta organização aos meus amigos”, associadas às características de uma pessoa *engagement* de “ser confiável e ir além dos requisitos do seu trabalho” e de “ser positivo em relação ao trabalho e à organização”, respectivamente, são a terceira e quarta afirmação com maior nível de concordância entre os inquiridos.

As restantes afirmações têm níveis de concordância relativamente similares, à excepção da afirmação “Voluntario-me para fazer coisas fora do meu trabalho que contribuem para os objectivos da organização” e “Esta organização inspira o melhor de mim no meu desempenho”, em que o níveis de concordância são de 57.6% (144) e 62.8% (157), respectivamente – os mais baixos de todas. Esta última afirmação é também aquela que teve o maior nível de discordância, 14% (35), demonstrando que a característica que um colaborador *engaged* tem em “procurar oportunidades para melhorar a performance organizacional” é a que está mais em falta aos inquiridos deste estudo.

Estes resultados podem também serem observados na tabela 4, onde é possível perceber directamente os valores em percentagem de discordância (“Discordo totalmente” e

“Discordo”), de neutralidade e de concordância (“Concordo” e “Concordo totalmente”) dos inquiridos deste estudo, na questão número 4.

Tabela 4: Níveis de concordância da questão nº4

	Nível de discordância	Neutralidade	Nível de concordância
Falo bem...	5.2%	14.4%	80.4%
Esta organização tem...	10.8%	15.6%	73.6%
Ficaria feliz...	8.8%	20.8%	70.4%
Esta organização é...	9.2%	20.4%	70.4%
Faço, frequentemente...	4%	12%	84%
Procuo ajudar...	0%	2.8%	97.2%
Faço sempre...	1.2%	12.8%	86%
Voluntario-me	13.6%	28.8%	57.6%
Os meus valores...	8.8%	23.2%	68%
Orgulho-me...	6.8%	21.6%	71.6%
Procuo manter-me...	1.6%	9.6%	88.8%
Esta organização inspira...	14%	23.2%	62.8%

Fonte: Elaboração própria

O segundo objectivo desta pergunta foi compreender qual o nível de *engagement* existente na amostra, com base em Robinson et al. (2004). A cada hipótese da escala utilizada (“Concordo totalmente”, “Concordo”, “Não concordo nem discordo”, “Discordo” e “Discordo totalmente”) foi atribuído um valor numérico de 1 a 5, sendo que 5 corresponde à opção “Concordo totalmente” e 1 à opção “Discordo totalmente”, como referido no capítulo IV – Metodologia. Desta forma, foi atribuído o valor numérico a cada resposta de cada inquirido e calculada a sua média, sabendo-se assim o nível de *engagement* de cada inquirido (consultar anexo 5). Através desses resultados foi possível criar a tabela 5 e verificar o número de percentagem de colaboradores que estão “altamente *engaged*”; “*engaged*”; “não *engaged*”; “*disengaged*”; ou “altamente *disengaged*”.

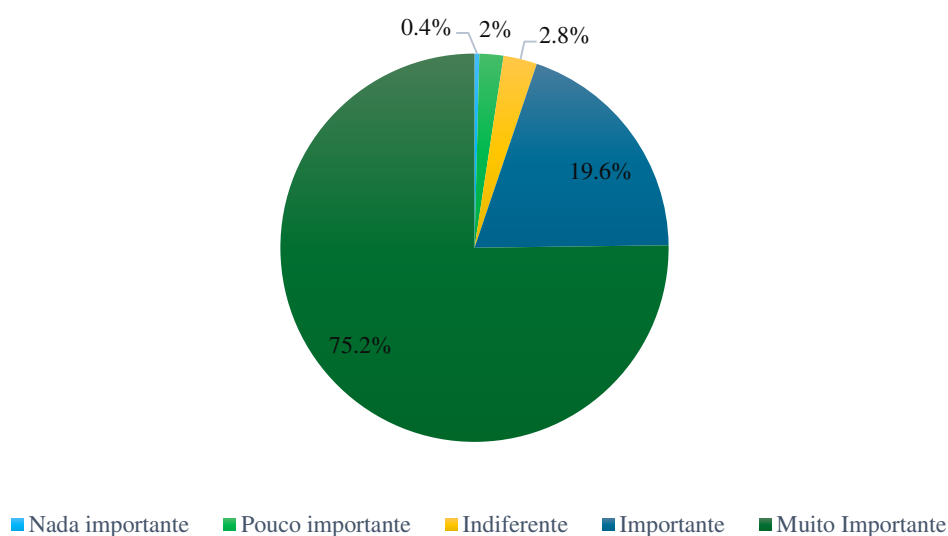
Tabela 5: Níveis de *engagement* da amostra

Níveis de <i>engagement</i>	Total de inquiridos	Percentagem
1 (altamente <i>disengaged</i>)	0	0%
2 (<i>disengaged</i>)	3	1%
3 (não <i>engaged</i>)	38	15%
4 (<i>engaged</i>)	155	62%
5 (altamente <i>engaged</i>)	54	22%

Fonte: Elaboração própria

Através da tabela 5 é possível afirmar que mais de metade da amostra - 62% (155) - está *engaged* com a organização e o seu trabalho e 22% (54) altamente *engaged*, perfazendo um total de 84%. Verifica-se também que 15% (38) dos inquiridos não estão *engaged* e, ainda, que 1% (3) destes, encontram-se *disengaged*.

Gráfico 5: Questão nº5: Qual a importância que dás à comunicação interna na empresa?



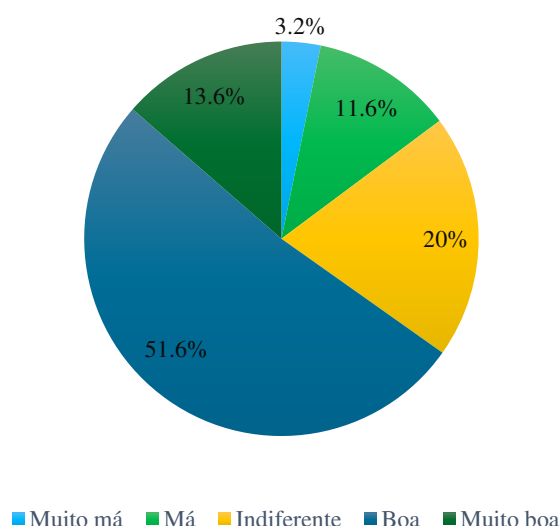
Fonte: Elaboração própria

Sendo um dos objectivos deste estudo perceber qual a relevância dada pelos colaboradores da Teleperformance Portugal relativamente à comunicação interna da organização, foi considerada a seguinte questão: “Qual a importância que dás à comunicação interna na empresa?”.

Com base nos resultados do gráfico 5, compreende-se que 75.2% (188) dos respondentes consideram a comunicação interna da empresa “Muito importante” e 19.6% (49) como “Importante”. Ou seja, 94.8% (237) dos inquiridos vêem a comunicação interna como fundamental. Posto isto, as organizações devem continuar a apostar na comunicação interna como parte constituinte do seu sucesso.

Quantos às restantes hipóteses, 2.8% (7) responderam “Indiferente”, 2% (5) “Pouco importante” e 0.4% (1) “Nada importante”, num total de 5.2% da amostra.

Gráfico 6: Questão nº6: Como avalia a comunicação interna que ocorre na Teleperformance Portugal?

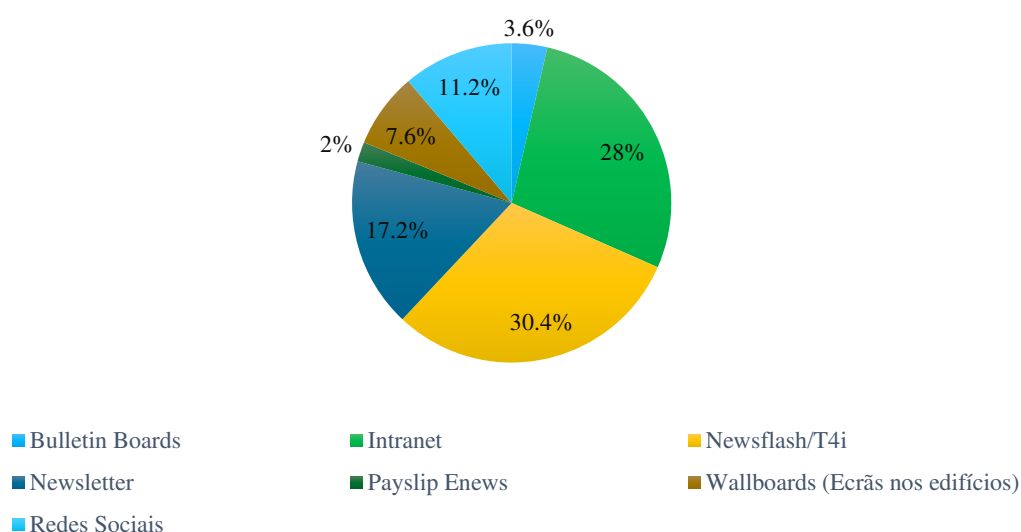


Fonte: Elaboração própria

Visto a importância da comunicação interna numa organização, é fundamental avaliá-la. 13.6% (34) da amostra considera a comunicação interna da empresa em estudo como “Muito boa” e 51.6% (129) como “Boa”. Ou seja, 65.2% da amostra valorizam a comunicação interna existente na Teleperformance Portugal, enquanto que 14.8% (37) considera-na “Má” ou “Muito má” e 20% (50) julgam-a como “Indiferente”.

Tendo em conta a dimensão que a comunicação interna tem numa empresa com a estrutura e dimensão como a que se está a analisar - passando não só por vários instrumentos de comunicação como também por pessoas - torna-se difícil de perceber que comunicação interna existente na organização, pelos resultados, a amostra considera-a como “Má”. No entanto, com a questão seguinte tentar-se-à saber qual o meio de comunicação interna existente, desenvolvido estrategicamente pelo departamento de Marketing da empresa, é considerado o mais importante para a amostra.

Gráfico 7: Questão nº7: Qual o meio de comunicação interna que consideras mais relevante?



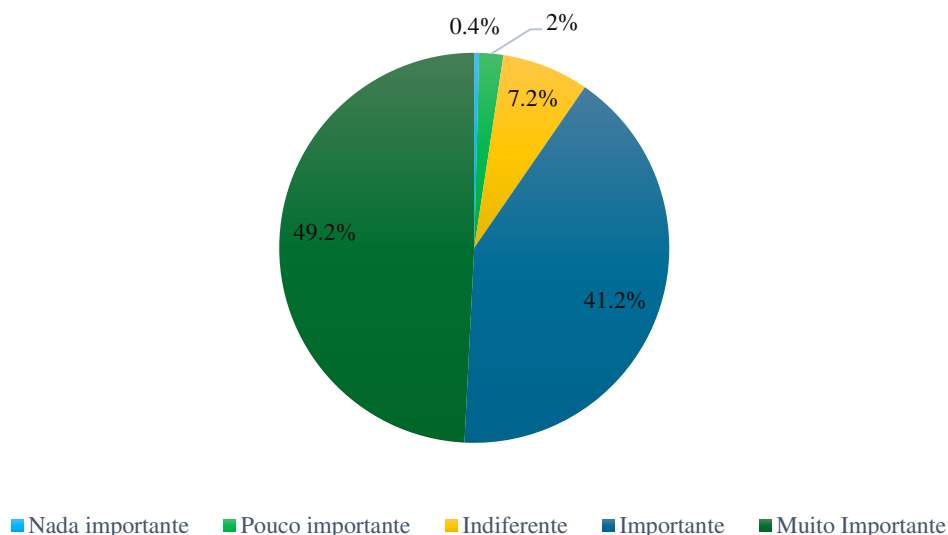
Fonte: Elaboração própria

Pela análise do gráfico 7, pode-se afirmar que a Newsflash/T4i é o meio de comunicação interna que a amostra considera mais relevante, com 30.4% (76) de resposta, seguindo-se da Intranet – 28% (70), o meio em investigação neste estudo. Esta constatação pode-se explicar pelo facto de a Newsflash/T4i ser um newsletter semanal que é enviada a todos os managers da empresa e acaba por ser recepcionada por todas as equipas, através dos supervisores nas reuniões semanais - sobretudo na área de Contact Center da empresa, em que os colaboradores têm menos percepção do que aconteceu ou está a acontecer na organização. Pois, não têm tanto contacto directo com os diferentes departamentos de suporte. Desta forma, é um meio que, ao contrário dos restantes, todos os colaboradores vão ter obrigatoriamente contacto.

Pode ainda observar-se através do gráfico nº 7 que a Newsletter física é assumida por 17.2% (43) da amostra como o meio de comunicação interna mais importante, as Redes Sociais por 11.2% (28), os Wallboards por 7.6% (19), os Bulletin Boards por 3.6% (9) e, por fim, a Payslip Enews por 2% (5).

A discrepância de resultados poderá dever-se ao facto de, relativamente aos meios físicos, estarem situados em diferentes lugares nos vários edifícios da organização, podendo ser em alguns mais estrategicamente eficazes e noutros menos. Quanto aos meios digitais, não é possível assumir apenas uma justificação, poderá considerar-se a que já foi anteriormente referida acerca da Newsflash/T4i, o facto de a intranet estar a ganhar lugar no dia-a-dia dos colaboradores, com novas funcionalidades e desenvolvimentos e, ainda, o facto de as redes sociais serem actualmente uma constante diária, principalmente na Geração Z e Y, sendo que esta última é a destacada nesta amostra. Contudo, saber-se-á na pergunta seguinte, qual a opinião de todos os inquiridos acerca da pertinência da comunicação interna digital.

Gráfico 8: Questão nº8: Qual a importância que dás à comunicação interna digital na organização?

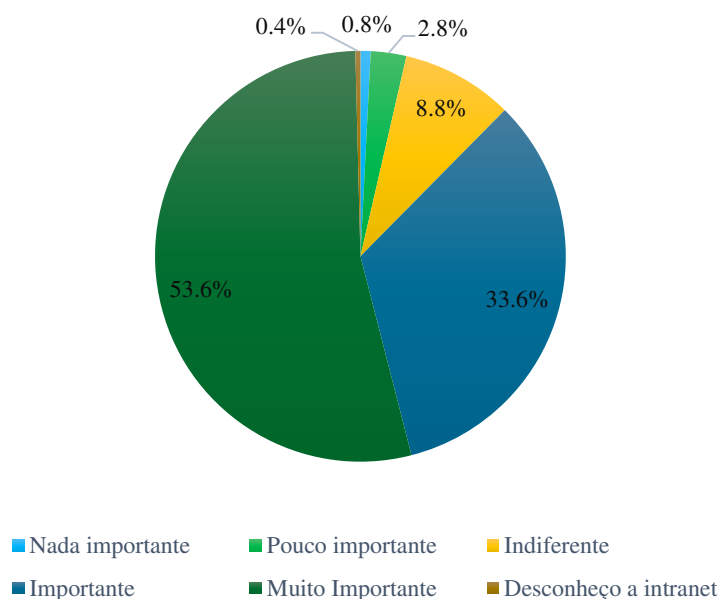


Fonte: Elaboração própria

Como ilustrado no gráfico 8, 90.4% (226) da amostra valorizam a comunicação interna digital. Apenas 2.4% (6) dos inquiridos respondem que a comunicação interna digital é

“pouco” ou “nada” importante e 7.2% (18) “Indiferente”. Neste sentido, verifica-se o destaque que um meio de comunicação interno deve ter numa organização, principalmente na analisada, tendo em conta a opinião dos seus colaboradores.

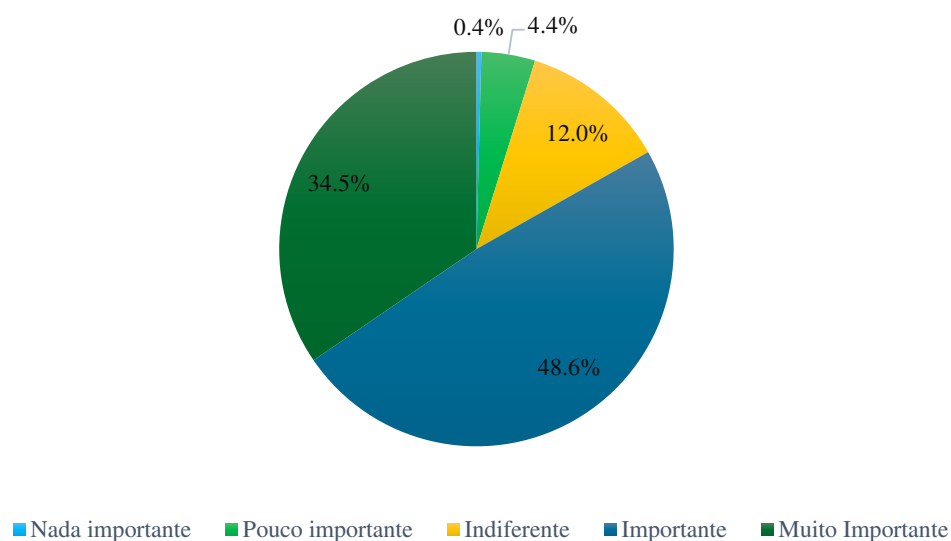
Gráfico 9: Questão nº9: Qual a importância que dás à intranet da organização?



Fonte: Elaboração própria

Após saber-se a percentagem de importância atribuída aos meios de comunicação interna digitais, é importante perceber qual a considerada em relação ao instrumento em análise, a intranet. A maioria dos colaboradores – 53.6% (134) respondeu que este meio é “Muito importante” na organização e 33.6% (84) revelou que o considera “Importante”. Isto quer dizer que 87.2% (218) da amostra está ciente dos benefícios da intranet da organização e das suas potencialidades. 8.8% (22) respondeu como “Indiferente” a esta questão e 3.6% (9) acredita que a intranet é “pouco” ou “nada” importante na organização. A hipótese “Desconheço a intranet” foi escolhida por 0.4% (1) da amostra, sendo assim depois excluída das restantes perguntas acerca da intranet da empresa.

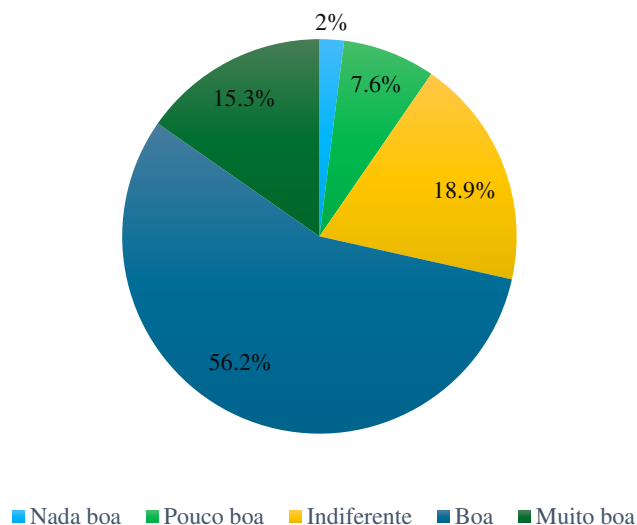
Gráfico 10: Questão 10: Qual a importância da intranet para a transmissão de conhecimento e para o *engagement* das pessoas dentro da empresa?



Fonte: Elaboração própria

Para a maior parte dos colaboradores inquiridos – 83.1% (181), um dos grandes atributos da comunicação interna – transmissão de conhecimento – e a variável em estudo – *engagement* – são possíveis de serem fomentados e promovidos através da intranet da Teleperformance Portugal. Esta percentagem mostra a positividade dos colaboradores relativamente a esta rede comunicacional e, possivelmente, experiência existente. Em relação às restantes, 12% (30) da amostra consideram “Indiferente” o uso desta plataforma para a transmissão de conhecimento e para o *engagement*, 4.4% (11) crêem que é “Pouco importante” e 0.4% (1) não vêem importância, ao responderem “Nada importante”. Tendo em conta a percentagem de 3.6% (9) da amostra que na pergunta anterior (nº9) responderam como “pouco” ou “nada” importante quanto à importância da intranet para a organização, seria de esperar um número igual ou superior nesta mesma questão (nº10).

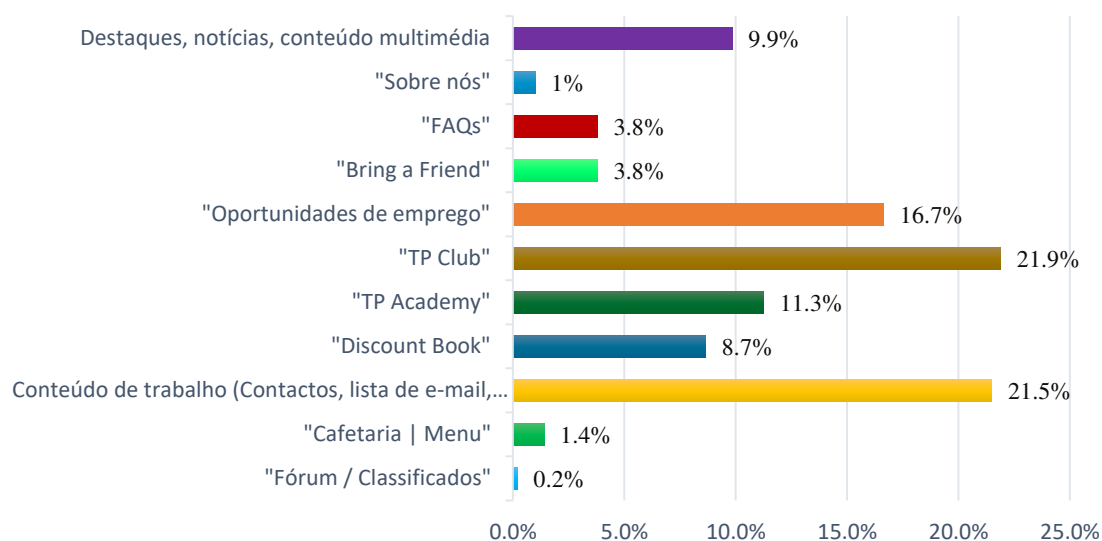
Gráfico 11: Questão nº11: Como avalias a intranet relativamente à imagem, estrutura e conteúdos?



Fonte: Elaboração própria

Como observado no gráfico 11, 71.5% (178) dos inquiridos julgam a imagem, estrutura e conteúdo da intranet como “Muito boa” ou “Boa”, 18.9% (47) mostram-se indiferentes e 9.6% (24) da amostra referem-na como “Pouco boa” ou “Nada boa”. Não sabendo qual das características (imagem, estrutura, conteúdo) é mais ou menos valorizada, em geral, sabe-se que mais de metade dos respondentes (71.5%), está satisfeito ou muito satisfeito com a intranet.

Gráfico 12: Questão nº12: Quais as duas áreas de conteúdo que mais valorizas na intranet?



Fonte: Elaboração própria

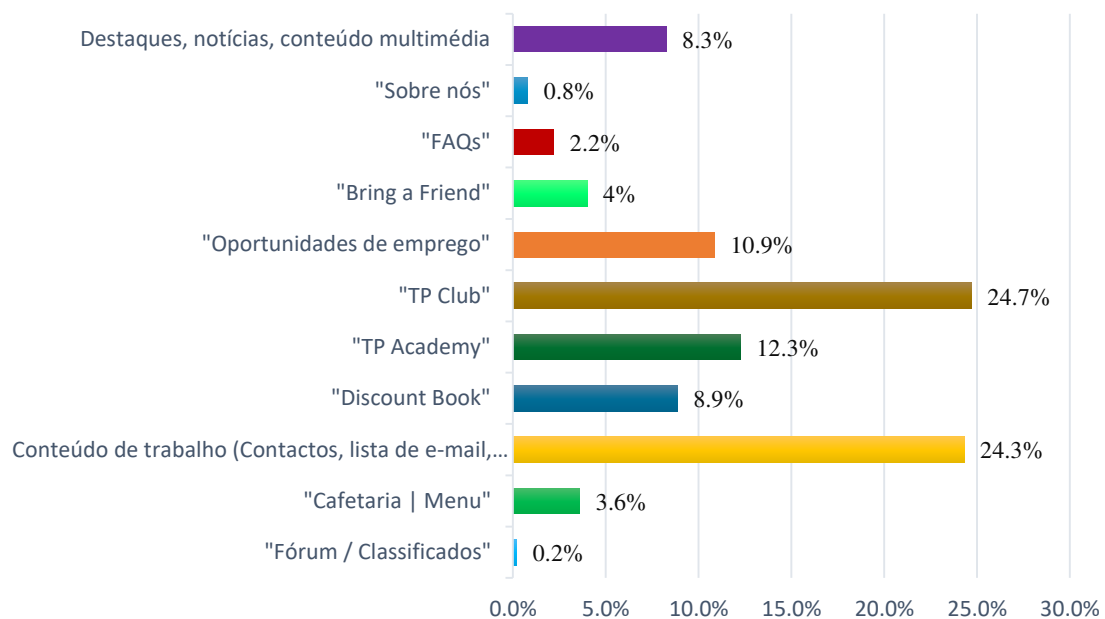
Nesta questão foi pedido à amostra para escolher qual dos conteúdos existentes na intranet (descritos no capítulo IV) mais valorizava, visto ser uma das finalidades deste Inquérito por Questionário. De acordo com o gráfico acima e com a tabela 6, o conteúdo mais valorizado na intranet é a página do TP Club com 21.9% (109 votos). Na posição de segundo conteúdo mais valorizado está o alusivo ao trabalho – 21.5% (107) , ou seja, o conjunto de ferramentas que são necessárias ao trabalho diário dos colaboradores, como a consulta da lista de contactos e emails ou os diferentes sistemas informáticos internos. Seguem-se a página “Oportunidades de emprego” – 16.7% (83), a página “TP Academy” – 11.3% (56), os destaques, notícias e conteúdo multimédia – 9.9% (49), a página “Discount Book” – 17.% (43) e, ambas em 7º lugar a página de “FAQs” e a “Bring a Friend com 3.8% de respostas (19 cada). Posteriormente, como as três áreas/páginas menos valorizadas na intranet estão as da “Cafeteria | Menu”, “Sobre nós” e a “Forúm/Classificados” com 1.4% (7), 1% (5) e 0.2% (1), respectivamente.

Tabela 6: Conteúdo mais valorizado na intranet da Teleperformance Portugal

Posição	Conteúdo
1º	“TP Club”
2º	Conteúdo de trabalho (Contactos, lista de e-mail, "Send a ticket", BPM, CCMS, “Marcação de Férias”, “Departamento / Áreas de negócio”)
3º	“Oportunidades de emprego”
4º	“TP Academy”
5º	Destaques, notícias, conteúdo multimédia
6º	“Discount Book”
7º	“FAQs” e “Bring a Friend”
8º	“Cafeteria Menu”
9º	"Sobre nós"
10º	“Fórum / Classificados”

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 13: Questão nº13: Quais as duas áreas de conteúdo que mais utiliza na intranet?



Fonte: Elaboração própria

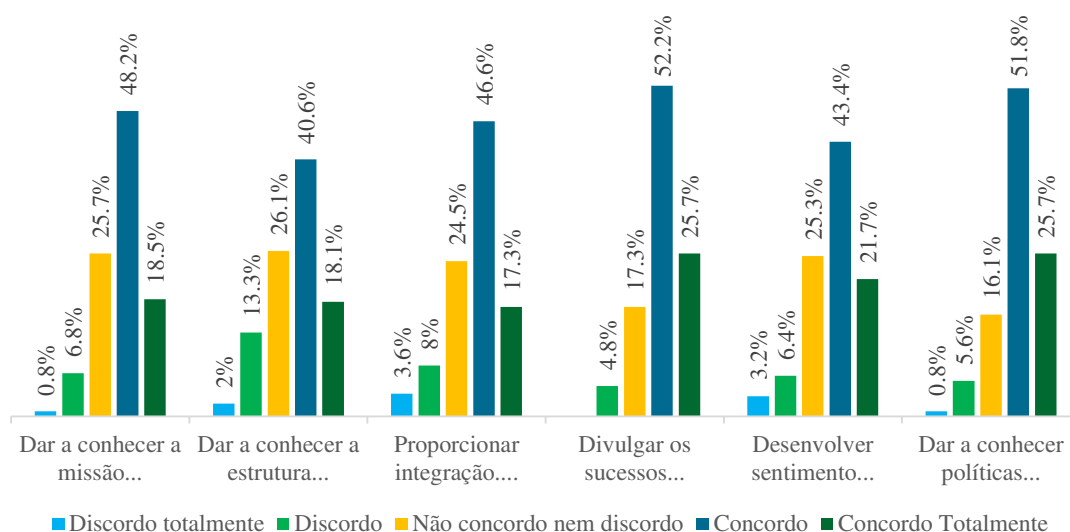
Após conhecermos os conteúdos da intranet mais valorizados, é importante verificar quais aqueles que são mais utilizados, de forma a compreendermos em que páginas se deverá apostar mais na melhoria e quais os tipos de conteúdo que também devem ter mais destaque na intranet. É possível observar através do gráfico 13 e da tabela 7 que tanto a página “TP Club” como a opção “Conteúdo de trabalho” detêm também o primeiro e segundo lugar enquanto conteúdo mais utilizado, com 24.7% (123 votos) e 24.3% (121) da amostra, respectivamente. A página “TP Academy” -12.3% (61) encontra-se também no top 3 das áreas de conteúdo mais utilizadas pelos colaboradores desta amostra. Relativamente, às páginas menos utilizadas, são mencionadas a página de “FAQs” – 4.4% (11), “Sobre nós” – 1.6% (4) e a área “Fórum/Classificados” – 0.2% (1).

Tabela 7: Conteúdo mais utilizado na intranet da Teleperformance Portugal

Posição	Conteúdo
1º	“TP Club”
2º	Conteúdo de trabalho (Contactos, lista de e-mail, "Send a ticket", BPM, CCMS, "Marcação de Férias", "Departamento / Áreas de negócio")
3º	“TP Academy”
4º	“Oportunidades de emprego”
5º	“Discount Book”
6º	Destaques, notícias, conteúdo multimédia
7º	“Bring a Friend”
8º	“Cafetaria Menu”
9º	“FAQs”
10º	“Sobre nós”
11º	“Forúm / Classificados”

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 14: Questão nº14: Consideras que o diverso conteúdo da intranet consegue...?



Fonte: Elaboração própria

Legenda:

1. *Dar a conhecer a missão e estratégia da empresa*
2. *Dar a conhecer a estrutura organizacional da empresa (organograma)*
3. *Proporcionar integração e formação*
4. *Divulgar os sucessos da empresa e das diferentes equipas*
5. *Desenvolver sentimento de pertença à empresa e espírito de equipa*
6. *Dar a conhecer políticas da empresa (ex: Política de Segurança)*

Através do gráfico 14 e da tabela 8, pode-se observar que, de acordo com os resultados obtidos, o objectivo que mais concordância obteve por parte da amostra foi o “Divulgar os sucessos da empresa e das diferentes equipas” com 77.9% (194), por ter tido o maior número de respostas com “Concordo totalmente” ou “Concordo”. Este objectivo do conteúdo da intranet foi também aquele que obteve menor nível de discordância (“Discordo” ou “Discordo totalmente”) – 4.8% (12). O último item desta pergunta “Dar a conhecer políticas da empresa (ex: Política de Segurança)” é considerado como o segundo objectivo que a intranet mais cumpre de entre todos os expostos, num total de 77.5% (193) de nível de concordância, seguindo-se do “Dar a conhecer a missão e estratégia da empresa” com 66.7% (166). O conteúdo com menor nível de concordância (“Concordo totalmente” ou “Concordo”) – 58.6% (146) - maior nível de discordância (“Discordo” e “Discordo totalmente”) – 15.3% (38) – e maior nível de neutralidade (“Indiferente”) – 26.1% (65) foi o objectivo “Dar a conhecer a estrutura organizacional

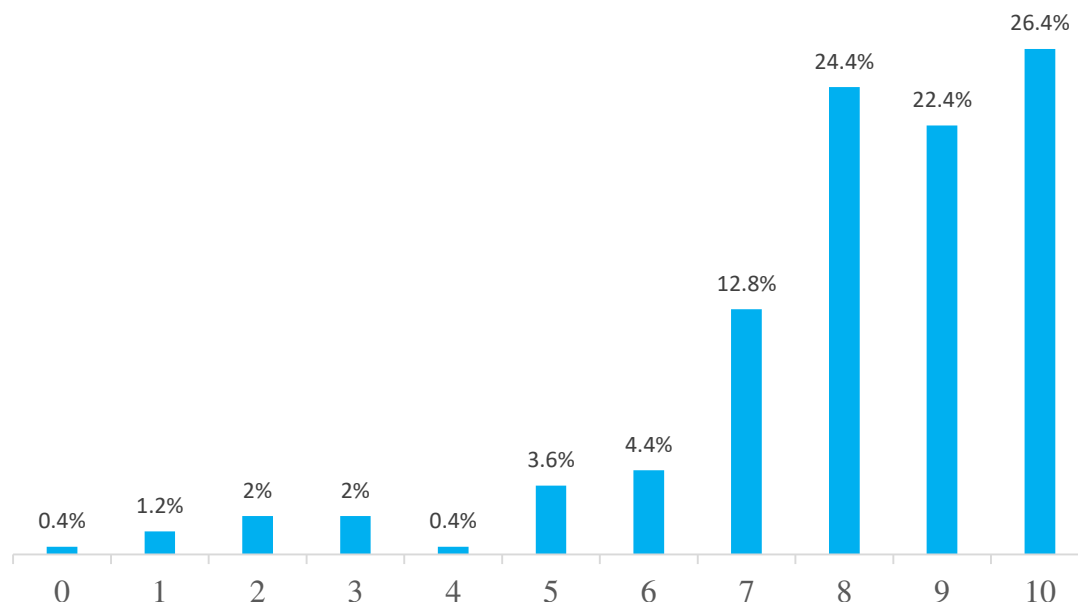
da empresa (organograma)”. Quanto aos restantes objectivos “Proporcionar integração e formação” e “Desenvolver sentimento de pertença à empresa e espírito de equipa”, posicionam-se em valores intermédios comparativamente aos já mencionados.

Tabela 8: Níveis de concordância da questão nº14

	Nível de discordância	Neutralidade	Nível de concordância
Dar a conhecer a missão...	7.6%	25.7%	66.7%
Dar a conhecer a estrutura...	15.3%	26.1%	58.6%
Proporcionar integração....	11.6%	24.5%	63.9%
Divulgar os sucessos...	4.8%	17.3%	77.9%
Desenvolver sentimento...	10%	25%	65%
Dar a conhecer políticas...	6%	16.1%	77.5%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 15: Questão nº15: De 0 a 10, quão provável recomendarias a Teleperformance Portugal a um amigo ou colega, no qual 10 significa “extremamente provável” recomendar e 0 significa “não recomendável de modo algum”?



Fonte: Elaboração própria

Como mencionado no Capítulo IV – Metodologia, a pergunta número 15 do Inquérito por Questionário foi colocada a pedido do departamento de Qualidade da organização em estudo. Podemos verificar que 26.4% (66) da amostra afirma que seria “extremamente provável” recomendar esta organização a amigos ou colegas. Ao observar o gráfico 15, podemos concluir que grande parte dos inquiridos recomendaria a organização, apenas uma pequena parte não o faria ou não consideraria imediatamente. De acordo com a *Net Promoter Score (NPS)*, métrica criada por Frederick Reichheld que avalia o grau de satisfação e lealdade de consumidores/colaboradores, 48.8% são “promotores” da empresa (pois escolheram a opção 9 ou 10), 37.2% são considerados “passivos” e 14% são “detractores”.

Por fim, relativamente à última questão (questão 16) do Inquérito por Questionário “Queres partilhar alguma observação/oportunidade de melhoria para o departamento de Marketing?”, a única pergunta que dá oportunidade de resposta aberta aos inquiridos e que dá oportunidade aos colaboradores de se exprimirem acerca do que foi colocado neste instrumento metodológico, obteve diferentes respostas referentes a várias áreas do

departamento de Marketing. Relativamente à comunicação interna e à intranet, pode-se mencionar algumas ideias gerais tiradas de alguns comentários:

- Informação deve ser mais alinhada entre os vários departamentos para que a comunicação seja mais consistente;
- Melhorar a comunicação com os diferentes departamentos e projectos dos clientes para dar a conhecer os projectos de cada um;
- Há visibilidade do potencial da intranet mas existe necessidade de maior divulgação para que todos os colaboradores a usem como principal meio digital da empresa;
- A intranet pode tornar-se mais intuitiva;
- Potencial da intranet na divulgação de boas práticas e metodologias de trabalho.

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

Para uma análise mais completa deste estudo, cruzar-se-á os resultados obtidos dos dados de caracterização *Idade* e *Antiguidade* com as questões 4, 5, 6 e 9 do Inquérito por Questionário, seleccionadas de acordo com os objectivos do estudo como as mais relevantes pelos resultados obtidos nos dados gerais de investigação. Este cruzamento de dados ajudará a compreender se existe, ou não, influência da *Idade* e *Antiguidade* no *engagement* dos colaboradores e na forma de se perceber a comunicação interna da empresa e a sua intranet. Optou-se por não considerar o dado de caracterização *Região* pelo facto desta amostra não ser representativa de cada uma das regiões em que a organização opera.

3.1. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Idade” do colaborador com as questões dos dados de estudo

Tabela 9: Idade vs. Questão nº4: Escolhe a opção que vai de encontro à tua opinião.

Idade	Nível de <i>engagement</i>				
	1	2	3	4	5
Menos de 24 anos	0%	0%	25%	62.5%	12.5%
De 24 a 38 anos	0%	1.5%	17.5%	63.5%	17.5%
De 39 a 53 anos	0%	0%	2.5%	52.5%	45%
Acima de 53 anos	0%	0%	0%	100%	0%

Fonte: Elaboração própria

Legenda:

1 - *altamente disengaged*

2 - *disengaged*

3 - *não engaged*

4 - *engaged*

5 - *altamente engaged*

O cruzamento entre o dado de caracterização “Idade” e a pergunta número 4 do Inquérito por Questionário realizado faz sentido para percebermos qual o grupo de idades que mais gera *engagement* na organização, visto que o total de cada uma das alíneas da questão dá o nível de *engagement* por indivíduo.

Através da análise da tabela 9, é possível entender que todas as gerações presentes na nossa amostra têm uma percentagem superior no nível 4 de *engagement*. Compreende-se também que nenhuma geração está “altamente *disengaged*”. No entanto, a amostra no grupo de idade “De 24 a 38 anos” tem 1.5% dessas pessoas no nível 1 de *engagement*, o que quer dizer que 1.5% (que corresponde a 3 pessoas) do grupo de pessoas destas idades está *disengagement* com a organização, não acontecendo o mesmo com nenhuma das restantes gerações. É possível igualmente concluir a geração com “Menos de 24 anos” é a geração que, entre todas as outras, que está mais no nível 3 - “*não engagement*”. A geração “Acima dos 53 anos” é a que se encontra mais no nível 4 – “*engaged*” e a “Dos

39 anos a 53 anos” aquela que tem um nível superior de “altamente *engagement*”, comparativamente com as restantes gerações.

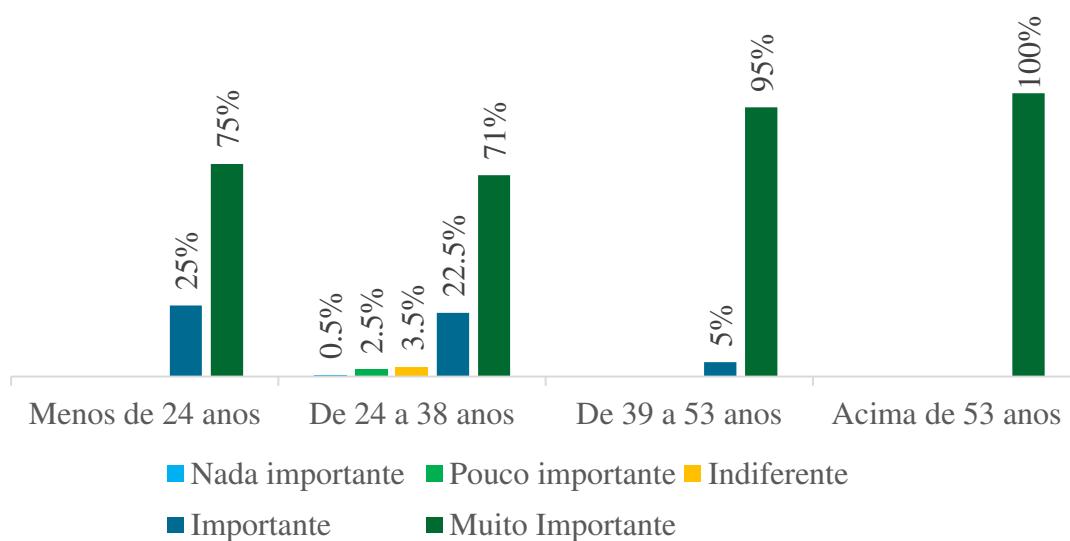
No total de *engagement*, assumindo os níveis 1 e 2 como “*Disengagement*”, o nível 3 como “não *engaged*” e o nível 4 e 5 como “*Engaged*”, concluímos que os inquiridos com idades “Acima de 53 anos” são os mais *engaged* da amostra, seguindo dos “De 39 a 53 anos”, dos “De 24 a 38 anos” e, por último, aqueles com “Menos de 24 anos”.

Tabela 10: Idade vs. *Engagement*

Idade	Nível de <i>engagement</i>		
	<i>Disengaged</i>	Não <i>engaged</i>	<i>Engaged</i>
Menos de 24 anos	0%	25%	75%
De 24 a 38 anos	1.5%	17.5%	81%
De 39 a 53 anos	0%	2.5%	97.5%
Acima de 53 anos	0%	0%	100%

Fonte: Elaboração própria

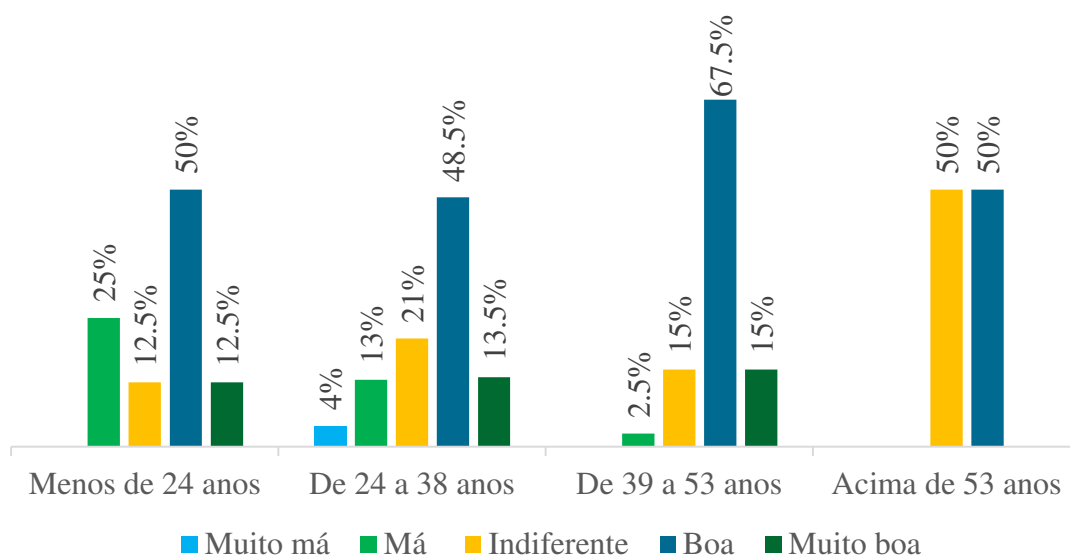
Gráfico 16: Idade vs. Questão nº5: Qual a importância que dás à comunicação interna na empresa?



Fonte: Elaboração própria

De acordo com a análise do gráfico 16, observamos que a os inquiridos com idade “Acima de 53 anos” são os que consideram a comunicação interna mais importante na organização, sendo que todos responderam “Muito importante”, seguindo-se da geração entre “39 a 53 anos” – 95%, “Menos de 24 anos” – 75% e, por último, a “De 24 a 38 anos” – 71%. Esta última geração mencionada é também a única que considerou a comunicação interna como “Nada importante” – 0.5%, “Pouco importante” – 2.5% e “Indiferente” – 3.5%.

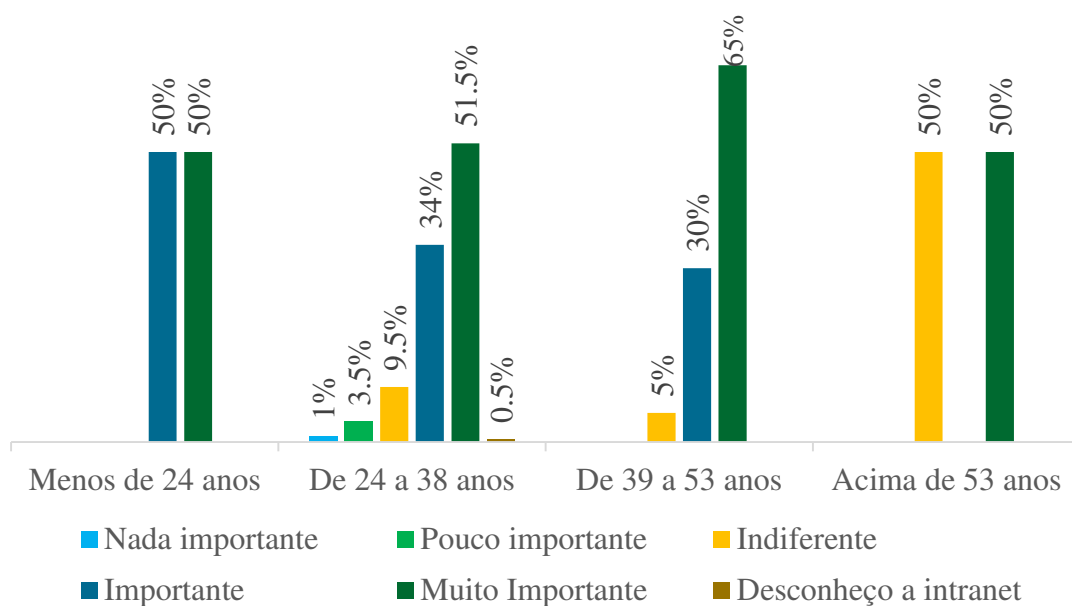
Gráfico 17: Idade vs. Questão nº6: Como avalias a comunicação interna que ocorre na Teleperformance Portugal?



Fonte: Elaboração própria

Os colaboradores com idades “De 24 a 38 anos” são os únicos que têm parte da sua geração – 4% - com a avaliação de “Muito má” relativamente à comunicação interna existente na empresa. A geração “De 39 a 53 anos” é aquela que tem a opinião mais positiva, em que aproximadamente 83% destes inquiridos avalia a comunicação interna como “Boa” ou “Muito Boa”. Tanto a geração “Menos de 24 anos” e “De 24 a 38 anos” têm um total aproximado de 63% dos inquiridos com uma opinião positiva acerca deste assunto.

Gráfico 18: Idade vs. Questão nº9: Qual a importância que dá à intranet da organização?



Fonte: Elaboração própria

Todas as gerações têm uma percepção muito positiva em relação à importância que a intranet da organização assume, avaliando-a como “Importante” ou “Muito importante” – “Menos de 24 anos” = 100%, “De 24 a 38 anos” = 85.5%, “De 39 a 53 anos = 95% e “Acima dos 53” = 50%. Sendo que o número de inquiridos com idades “Acima de 53 anos” é bastante reduzido – 2 – daí o resultado ser 50%, pois um destes inquiridos respondeu “Muito importante” e o outro “Indiferente”.

3.2. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade” do colaborador com as questões dos dados de estudo

Tabela 11: Antiguidade vs. Questão nº4: Escolhe a opção que vai de encontro à tua opinião.

Antiguidade	Nível de engagement				
	1	2	3	4	5
Menos de 1 ano	0%	0%	16.7%	76.7%	6.7%
De 1 a 3 anos	0%	2.9%	21.9%	61%	14.3%
De 4 a 10 anos	0%	0%	10.2%	63.6%	26.1%
De 11 a 20 anos	0%	0%	4.3%	43.5%	52.2%
Superior a 20 anos	0%	0%	0%	50%	50%

Fonte: Elaboração própria

Legenda:

1 - *altamente disengaged*

2 - *disengaged*

3 - *não engaged*

4 - *engaged*

5 - *altamente engaged*

De forma a compreendermos se a antiguidade tem influência no nível de *engagement* dos colaboradores da organização em estudo, foi elaborada a tabela 11.

Conseguimos entender que a percentagem total de colaboradores da nossa amostra *disengaged* (1%) com a organização são todos com antiguidade “De 1 a 3 anos”, correspondendo a 2.9% (que corresponde a 3 pessoas) deste grupo temporal. Este é também o grupo que mais se encontra no nível 3 do *engagement*, ou seja, que está “*não engaged*” com a organização com 21.9% destes inquiridos. O grupo de antiguidade com “Menos de 1 ano” é aquele que está mais no nível 4 do *engagement* – com 76.7% - e menos no nível 5. Contudo, podemos observar através da tabela 12, que no total de *engagement*, em que os níveis 1 e 2 são assumidos como “*Disengagement*”, o nível 3 como não “*Engaged*” e os níveis 4 e 5 como “*Engaged*”, pode-se concluir que o grupo de antiguidade mais *engaged* com a organização é o “Superior a 20 anos”, seguindo-se do “De 11 a 20 anos”. A razão principal deste resultado poderá ser pela compreensão que este grupo de pessoas tem da organização e do seu trabalho, pois encontram-se há mais

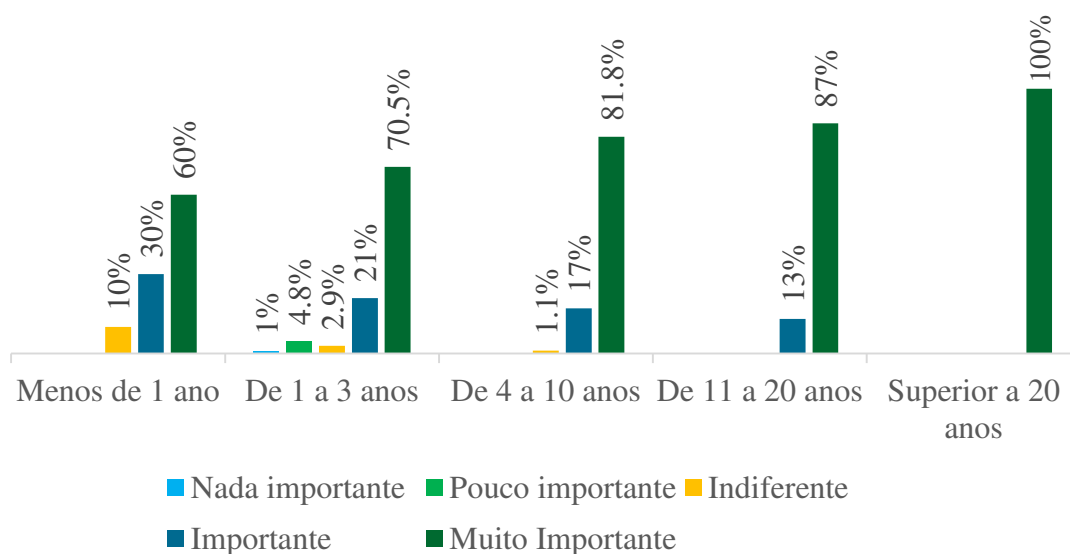
tempo na empresa. O grupo de antiguidade que se encontra mais *engaged*, depois dos mencionados, é o de “Menos de 1 ano”, com 83.4% do seu total. Como referido no capítulo II, é dito que os níveis de *engagement* dos colaboradores são superiores quando entram na organização, o que poderá ser uma razão para este grupo ter também um alto nível de *engagement*. Os colaboradores com antiguidades “De 1 a 3 anos” e “De 4 a 10 anos”, apesar de inferior, também têm um valor bastante positivo de nível *engagement*.

Tabela 12: Antiguidade vs. *Engagement*

Antiguidade	Nível de <i>engagement</i>		
	<i>disengaged</i>	não <i>engaged</i>	<i>engaged</i>
Menos de 1 ano	0%	16.7%	83.4%
De 1 a 3 anos	2.9%	21.9%	75.3%
De 4 a 10 anos	0%	10.2%	78.3%
De 11 a 20 anos	0%	4.3%	95.7%
Superior a 20 anos	0%	0%	100%

Fonte: Elaboração própria

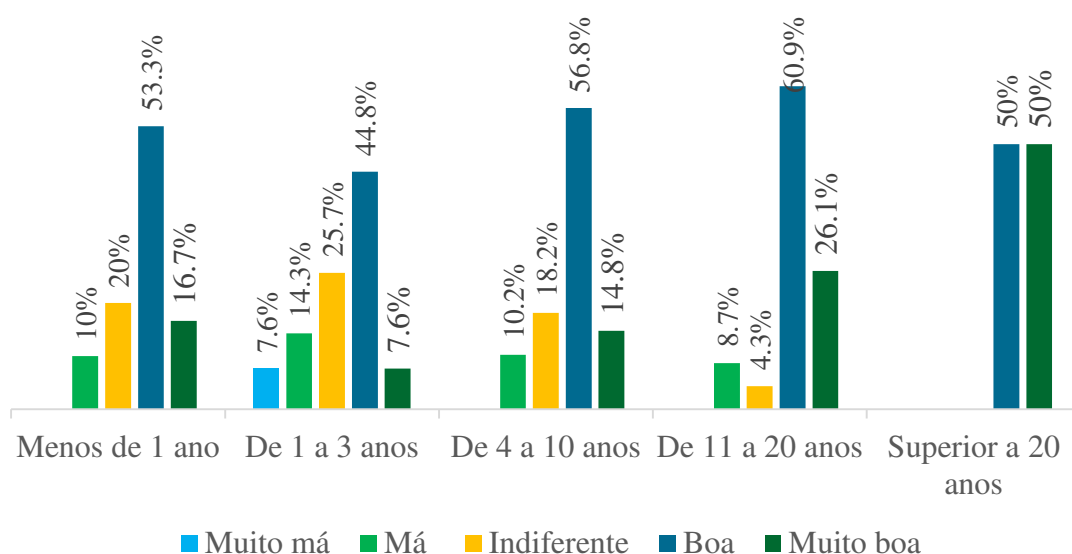
Gráfico 19: Antiguidade vs. Questão nº5: Qual a importância que dás à comunicação interna na empresa?



Fonte: Elaboração própria

Através do gráfico 19 entende-se que quanto maior for a antiguidade, maior é a importância dada à comunicação interna na empresa, pois os valores totais de “Muito Importante” vão aumentando de acordo com a antiguidade, bem como os valores totais de “Importante” e “Muito importante” – “Menos de 1 ano” = 90%, “De 1 a 3 anos” = 91%, “De 4 a 10 anos”= 99%, “De 11 a 20 anos”= 100% e “Superior a 20 anos”= 100%.

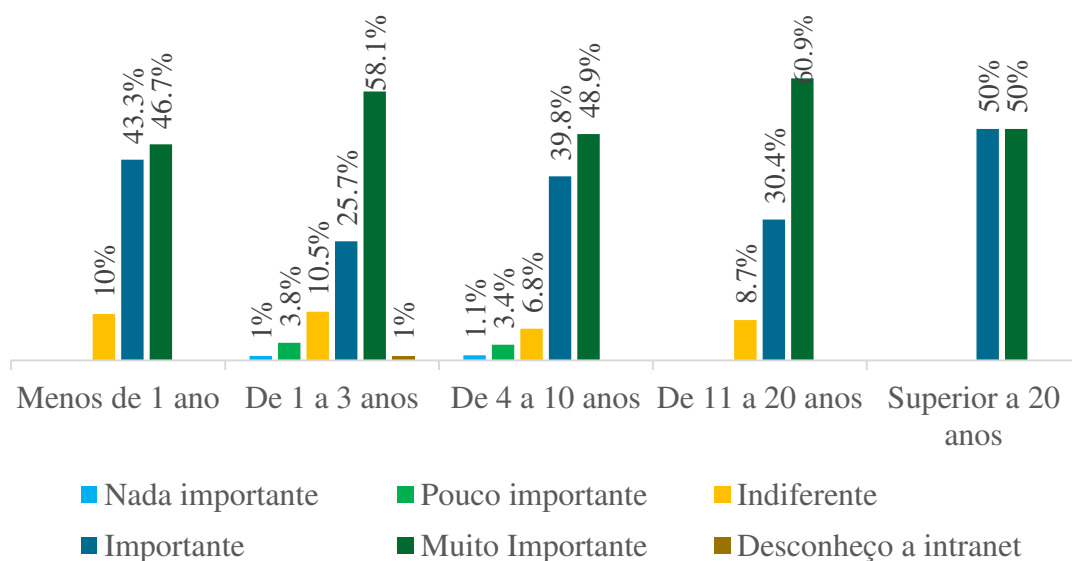
Gráfico 20: Antiguidade vs. Questão nº6: Como avalia a comunicação interna que ocorre na Teleperformance Portugal?



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à qualidade da comunicação interna da empresa, é possível perceber que os 3 grupos de antiguidade mais elevada “Superior a 20”, “De 11 a 20 anos” e “De 4 a 10 anos” são os que percebem a comunicação interna existente na empresa como melhor, seguindo-se do grupo que está à “Menos de 1 ano” na empresa e, por último, do “De 1 a 3 anos”. O grupo mais “Indiferente” – 25.7% - e que percebe pior a qualidade da comunicação interna – com um total de 21.9% - é o “De 1 a 3 anos”.

Gráfico 21: Antiguidade vs. Questão n°9: Qual a importância que dás à intranet da organização?



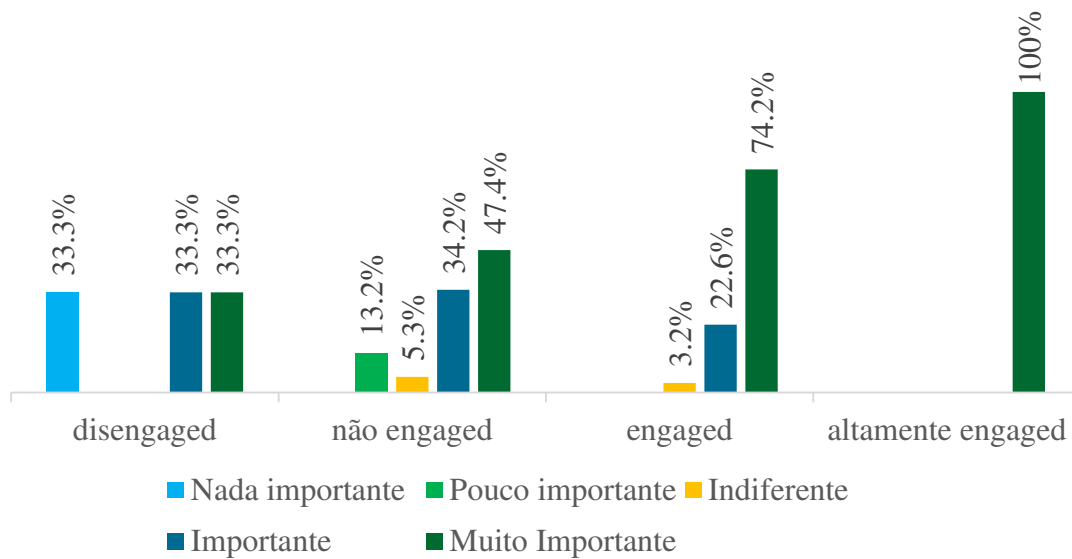
Fonte: Elaboração própria

Ao interpretar o gráfico 21, no total de importância dada (“Muito importante” e “Importante”), é possível entender que os colaboradores com maior antiguidade (“Superior a 20 anos”) são os que dão mais importância à intranet, seguindo-se dos “De 11 a 20 anos”, “Menos de 1 ano”, “De 4 a 10 anos” e “De 1 a 3 anos”. No entanto, todos com valores bastante próximos e altos, 100%, 91.3%, 90%, 88,6% e 83.8%, respectivamente.

4. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os níveis de *engagement* e os dados gerais do estudo

Sendo que o objectivo do estudo é também perceber se uma melhor percepção de comunicação interna está associada a valores de *engagement* superior, cruzaremos também os resultados dos níveis de *engagement* obtidos com as questões já mencionadas e, ainda, com a questão 14 do Inquérito por Questionário. Desta forma, será possível perceber a influência da comunicação interna e dos conteúdos da intranet pela sua percepção com os níveis de *engagement* dos colaboradores.

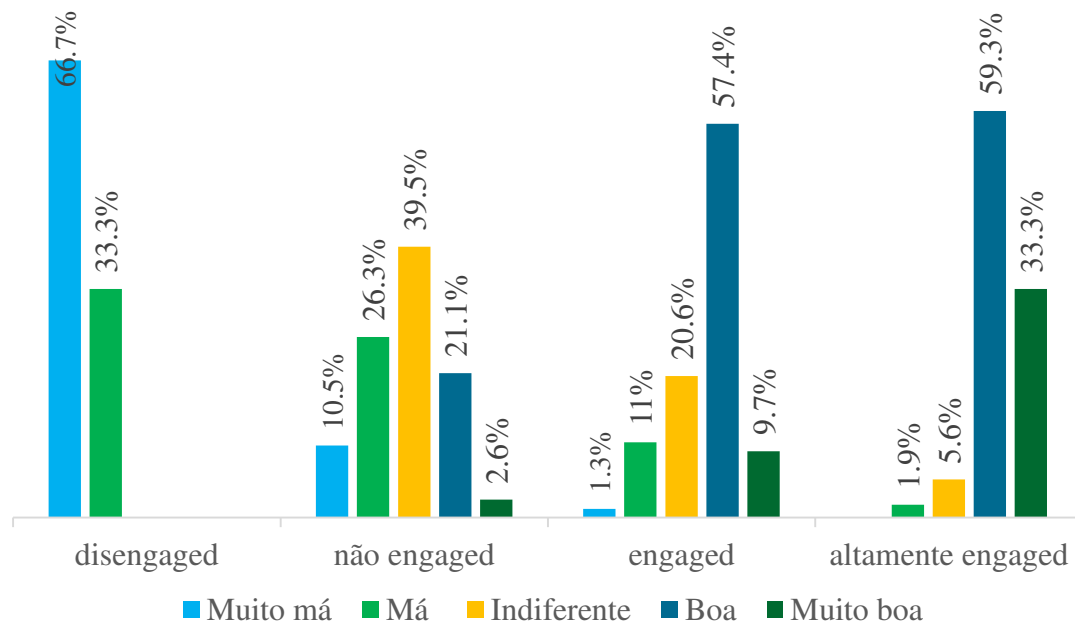
Gráfico 22: *Engagement* vs. Questão nº5: Qual a importância que dás à comunicação interna na empresa?



Fonte: Elaboração própria

Através do gráfico 22, apercebemo-nos que os colaboradores que dão maior importância à comunicação interna da empresa são aqueles que têm mais altos níveis de *engagement*. Todos os inquiridos que estão altamente *engaged* com a organização, consideram a comunicação interna “Muito importante” na empresa. 96.8% dos colaboradores de nível 4 – *engaged* – têm uma percepção positiva (respondendo com “Muito importante” ou “Importante”) acerca da relevância da comunicação interna, seguindo-se dos “não *engaged*” com um total de 81.6% e, por fim, dos colaboradores que estão “*disengaged*” com um total de 66.7%.

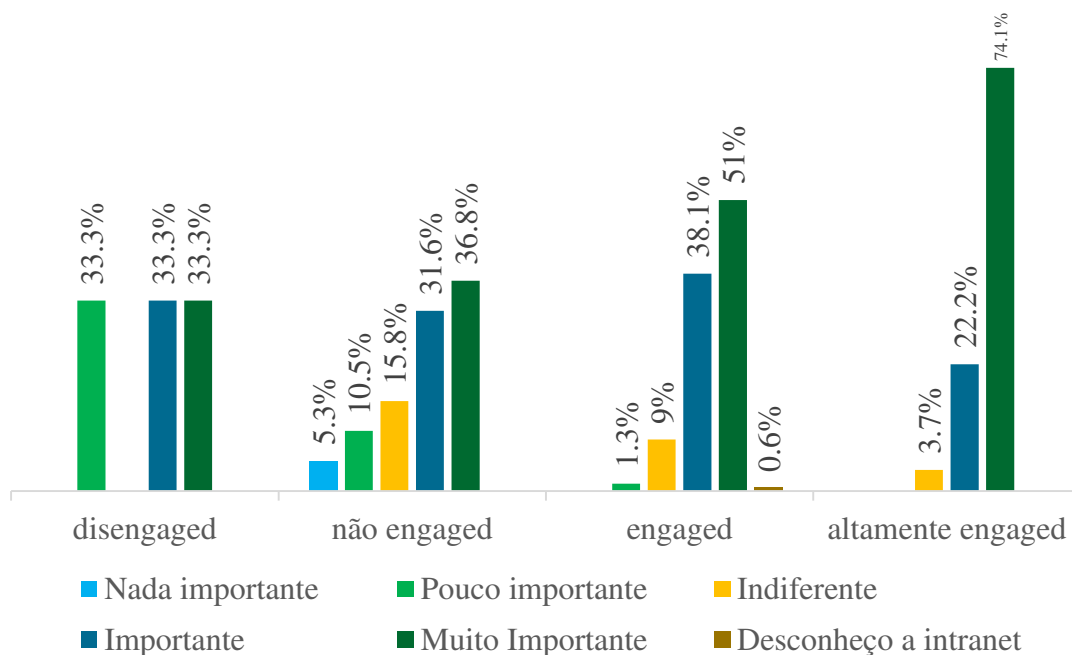
Gráfico 23: *Engagement* vs. Questão nº6: Como avalia a comunicação interna que ocorre na Teleperformance Portugal?



Fonte: Elaboração própria

A análise do gráfico 23, mostra-nos a percepção mais alta da comunicação interna presente na organização em estudo, advém de colaboradores com maiores níveis de *engagement*. Podemos observar que todos os colaboradores *disengagement* classificaram negativamente a comunicação interna, enquanto que os inquiridos com o nível 3 (“não engaged”) tiveram maior percentagem – 39.5% - na hipótese “Indiferente” da questão, mas ainda com uma percentagem de 23.7% positiva (pois responderam com “Boa” ou “Muito boa”). Relativamente ao grupo da amostra que está “*engaged*” ou “altamente *engaged*” a percentagem de positividade foi de 67.1% e 92.6%, respectivamente.

Gráfico 24: *Engagement* vs. Questão nº9: Qual a importância que dás à intranet da organização?



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 24 permite-nos verificar que os colaboradores que têm um menor nível de *engagement* têm uma percepção mais negativa em relação à intranet e os que têm maior nível de *engagement*, pelo contrário, têm uma melhor percepção do *engagement*. A positividade acerca da importância da intranet vai aumento de acordo com o nível de *engagement*, com um total de 66.7% para os inquiridos que estão “disengaged”, 68,4% para os “não *engaged*”, 89% para os “*engaged*” e 96.3% para os “altamente *engaged*” na organização.

Tabela 13: *Engagement* vs. Questão nº14: Consideras que o diverso conteúdo da intranet consegue...

Alínea	Nível de <i>engagement</i>	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Dar a conhecer a missão...	<i>Disengaged</i>	33.3%	-	33.3%	33.3%	-
	<i>Não engaged</i>	2.6%	18.4%	34.2%	39.5%	5.3%
	<i>Engaged</i>	-	5.8%	27.9%	54.5%	11.7%
	<i>Altamente engaged</i>	-	1.9%	13%	37%	48.1%
Dar a conhecer a estrutura...	<i>Disengaged</i>	33.3%	33.3%	33.3%	-	-
	<i>Não engaged</i>	5.3%	21.1%	39.5%	28.9%	5.3%
	<i>Engaged</i>	1.3%	14.3%	26%	45.5%	13%
	<i>Altamente engaged</i>	-	3.7%	16.7%	37%	42.6%
Propocionar integração e ...	<i>Disengaged</i>	33.3%	33.3%	-	33.3%	-
	<i>Não engaged</i>	10.5%	23.7%	26.3%	34.2%	5.3%
	<i>Engaged</i>	2.6%	5.2%	27.9%	54.5%	9.7%
	<i>Altamente engaged</i>	-	3.7%	14.8%	33.3%	48.1%
Divulgar os sucessos...	<i>Disengaged</i>	-	33.3%	-	66.7%	-
	<i>Não engaged</i>	-	7.9%	28.9%	47.4%	15.8%
	<i>Engaged</i>	-	4.5%	15.6%	62.3%	17.5%
	<i>Altamente engaged</i>	-	1.9%	14.8%	25.9%	57.4%
Desenvolver sentimento...	<i>Disengaged</i>	33.3%		33.3%	33.3%	-
	<i>Não engaged</i>	13.2%	18.4%	31.6%	36.8%	-
	<i>Engaged</i>	1.3%	4.5%	26.6%	53.2%	14.3%
	<i>Altamente engaged</i>	-	3.7%	16.7%	20.4%	59.3%
Dar a conhecer políticas...	<i>Disengaged</i>	33.3%		33.3%	33.3%	-
	<i>Não engaged</i>	-	15.8%	21.1%	63.2%	-
	<i>Engaged</i>	0.6%	5.2%	16.2%	56.5%	21.4%
	<i>Altamente engaged</i>	-	-	11.1%	31.5%	57.4%

Fonte: Elaboração própria

Legenda:

1. *Dar a conhecer a missão e estratégia da empresa*
2. *Dar a conhecer a estrutura organizacional da empresa (organograma)*
3. *Proporcionar integração e formação*
4. *Divulgar os sucessos da empresa e das diferentes equipas*

5. *Desenvolver sentimento de pertença à empresa e espírito de equipa*
6. *Dar a conhecer políticas da empresa (ex: Política de Segurança)*

A tabela 13 mostra-nos a percentagem de de respostas “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Não concordo nem discordo”, “Concordo” e “Concordo totalmente” por cada nível de *engagement* existente na organização. Foi criada a tabela 14 de modo a percebermos de forma imediata a percentagem de discordância e concordância existente para cada nível. É possível observar que à medida que o nível de *engagement* aumenta, de 2 para 4, as respostas em concordância com as questões também aumentam e vice-versa. A concordância aumenta de 33% - *disengagement*, para 47% - não *engagement*, em seguida para 79% - *engaged*, e, por fim, 83% - altamente *engaged*, enquanto que o de discordância diminui de 44% - *disengaged*, para 23% - não *engagement*, para 8% - *engaged* e 2% - altamente *engaged*. Por último, a opção de resposta “Não concordo nem discordo” é superior no nível 3 de *engagement* “Não *engaged*”.

Tabela 14: *Engagement* vs. Questão nº14: Consideras que o diverso conteúdo da intranet consegue...

Nível de <i>engagement</i>	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<i>Disengaged</i>	28%	17%	22%	33%	0%
Não <i>engaged</i>	5%	18%	30%	42%	5%
<i>Engaged</i>	1%	7%	23%	54%	15%
Altamente <i>engaged</i>	0%	2%	15%	31%	52%

Fonte: Elaboração própria

5. Reflexões aos resultados e validação da questão em investigação

Ao reflectir sobre os resultados obtidos, será possível responder à questão de investigação deste estudo. A sua finalidade é compreender se a comunicação interna influencia os níveis de *engagement* existentes numa organização, mais propriamente, através dos conteúdos existentes na intranet da organização em estudo. A opinião dos colaboradores

desta organização acerca da comunicação interna geral existente e sobre a valorização e uso do conteúdo presente na intranet e seus objectivos, é relevante para toda a investigação. O inquérito por questionário, aplicado a 250 colaboradores da Teleperformance Portugal permitiu-nos pela sua análise compreender todos os pontos mencionados.

Sendo que um dos primeiros objectivos do estudo era saber qual o *engagement* existente na amostra, verificou-se que a maior parte (84%) está *engagement* ou *altamente engaged* com a organização. Ou seja, de acordo com Robinson et al. (2004), em geral, são colaboradores positivos perante o trabalho que realizam e com a organização, acreditando e identificando-se com esta. São pessoas que dão o melhor de si e procuram melhorar a sua *performance* ao manterem-se actualizadas acerca da sua área de trabalho; são confiáveis, tratam os colegas com respeito e, ainda, ajudam-os a serem mais eficazes.

Através do cruzamento de dados, foi possível perceber que, como mencionado na análise de resultados, os colaboradores da amostra com idades “Acima de 53 anos” são os mais *engaged*, em seguida os “De 39 a 53 anos”, “De 24 a 38 anos” e os “Menos de 24 anos”. Em relação à antiguidade, os colaboradores com mais tempo na organização nos grupos de antiguidade “Superior a 20 anos” e “De 11 a 20 anos” são os mais *engaged*, seguindo-se dos com “Menos de 1 ano”, “De 4 a 10 anos” e “De 1 a 3 anos”, respectivamente.

Relativamente à opinião acerca da comunicação interna, grande parte da amostra (94.8%) concorda com os vários autores expostos na revisão de literatura, em que a comunicação interna é “muito importante” ou “importante” para uma organização (questão 5) e têm uma percepção positiva à que existe na organização em estudo (questão 6), quer por idade, quer por antiguidade. Ou seja, apesar da comunicação interna ser um processo complexo (Dolphin, 2005), a comunicação interna da Teleperformance Portugal está a ser eficaz, no entanto, é importante não esquecer que esta deve ser continuamente melhorada, de modo a satisfazer e ajudar os colaboradores no cumprimento dos seus objectivos organizacionais (Karanges et al., 2014), que podem modificar-se tendo em conta o desenvolvimento da organização.

No que diz respeito ao meio de comunicação que consideram mais relevante, as opiniões variam bastante (questão 7), não podendo assumir que apenas um deles é o mais

importante dentro da organização, mas sim, o seu conjunto. Esta conclusão pode explicar-se pelo facto de, nesta organização, se comunicar para um público muito diferente entre si. Tal como a Mestre Catarina Esteves, afirma na sua entrevista:

“Os desafios colocam-se todos os dias quando comunicamos para um número alargado de colaboradores, dispersos geograficamente pelo país, em 5 cidades e 10 edifícios, provenientes de 82 países, não só Europeus, que falam 36 idiomas. (...) Num público tão vasto, para cada iniciativa ou informação temos por exemplo que pensar sempre para cada caso quais os canais mais adequados – nem todos dominam o digital mas o alcance do offline também pode ser limitado.”
(Catarina Esteves, Entrevista exploratório – Ver anexo 1).

Como referido no capítulo II, visto que a intranet é um meio digital de excelência que, não só contribui significativamente para a rápida gestão de informação, bem como ajuda na conexão, envolvimento e dinâmica dos colaboradores, foi importante perceber qual a opinião dos colaboradores acerca desta questão. Novamente, a maior parte da amostra (90.4%) vê a comunicação interna digital como algo que deve estar presente numa organização (questão 8), valorizando bastante a intranet existente (87.2%) (questão 9) e o seu poder de transmissão de conhecimento e de contribuição para o *engagement* das pessoas dentro de uma organização (83.1%) (questão 10). A amostra é positiva (71.5%) acerca deste meio de comunicação interna também em relação à sua actual imagem, estrutura e conteúdos (questão 11).

Através dos resultados, é possível concluir que quanto mais nova é a geração, maior é a importância que se dá a esta rede comunicacional, tendo mesmo toda a geração inquirida com “Menos de 24 anos” mencionado a intranet da organização como “Importante” ou “Muito importante”. Kick et al. (2005) afirmam que as gerações mais novas são mais eficientes na utilização de tecnologia e que a vêem como um recurso de conexão com os outros. No entanto, apesar de assumirem que a diferença de capacidades tecnológicas entre as diferentes gerações irá acabar por ser reduzida ao longo do tempo, actualmente as organizações devem trabalhar no aproveitamento dos benefícios da comunicação digital para reterem as gerações mais novas que entram no mercado de trabalho, sendo que estas estão habituadas a conectarem-se de outras formas, mais rápidas e eficazes, que as gerações anteriores.

Entende-se também que as áreas de conteúdo mais valorizadas e as mais acedidas na intranet estão equiparáveis (questão 12 e 13). Isto é, aquelas mais valorizadas são também as mais utilizadas pelos colaboradores, com algumas excepções. Visto que as mais destacadas são o “TP Club”, “Conteúdo de trabalho”, “TP Academy” e “Oportunidades de emprego”, é de mencionar os conteúdos que incentivem a actividades e eventos diferentes do trabalho, que ajudem a otimizar o trabalho, que contribuam para a formação de cada um e sobre oportunidades de progressão de carreira, são aqueles que são os mais importantes para os colaboradores desta organização, tendo em conta a nossa amostra.

No que concerne aos objectivos de comunicação interna na intranet da Teleperformance Portugal (questão 14), em geral, a amostra tem uma percepção positiva, como já visto na análise de resultados. Visto que todos os objectivos têm um nível de concordância superior a 50%. Quer dizer que esta intranet cumpre com a comunicação interna, ao “dar a conhecer a missão e estratégia da empresa”, “dar a conhecer a estrutura organizacional da empresa (organograma)”, “proporcionar integração e formação”, “divulgar os sucessos da empresa e das diferentes equipas”, “desenvolver sentimento de pertença à empresa e espírito de equipa” e de “dar a conhecer políticas da empresa”. Como visto anteriormente, estes objectivos foram baseados na teoria de Brandão e Portugal (2015) referida no capítulo II.

Através dos resultados, é possível também concluir que os colaboradores que dão maior importância à comunicação interna de uma empresa, são também aqueles com maiores níveis de *engagement*. No caso da organização em estudo, o mesmo aconteceu quando se questionou acerca da qualidade da comunicação interna existente – colaboradores com melhor percepção, têm maior níveis de *engagement*. Todos os colaboradores *disengagement* com a organização, têm uma percepção negativa acerca da qualidade da comunicação interna nesta organização. Ou seja, estas duas variáveis – comunicação interna e *engagement* - estão interligadas. Uma melhor percepção da comunicação interna pode influenciar os níveis de *engagement* numa organização. Especificamente em relação à intranet da Teleperformance Portugal, como já mencionado, a percepção positiva ou negativa sobre esta, varia consoante os níveis de *engagement*. Observamos que a importância dada à intranet da organização é tanto maior quanto o nível de *engagement*

do inquirido, confirmando-se a teoria referida no capítulo II (Welch, 2011; Karanges, 2014, Mishra et al., 2014)

Ao averiguar-se a relação entre o *engagement* e a percepção dos colaboradores acerca dos diversos conteúdos presentes no meio comunicacional que se estudou - a intranet -, conclui-se que, de facto, existe uma influência entre estas duas variáveis. A percepção negativa e a percepção positiva do conteúdo da intranet, está associada a níveis mais baixos e mais altos de *engagement*, respectivamente. Conseguiu-se verificar que quem está “altamente *engaged*” tem maior percentagem de concordância com os objectivos da comunicação interna na organização Teleperformance Portugal, seguindo-se de quem está “*engaged*”, “não *engaged*” e “*disengaged*”.

Assim, é possível responde-se à questão de investigação: “o uso da intranet, como ferramenta de comunicação interna através dos seus conteúdos, contribui para um maior *engagement* dos colaboradores da Teleperformance Portugal?”. Pode-se então afirmar que, tendo em conta os resultados deste estudo, existe uma relação entre a comunicação interna e os conteúdos presentes na intranet da Teleperformance Portugal com o *engagement* dos colaboradores desta organização. Sendo que quanto maior é a percepção positiva destes conteúdos, que vão ao encontro dos objectivos da comunicação interna, maior é o *engagement* dos colaboradores, o que, neste sentido, permitiu-nos sustentar a aferição questão de investigação.

6. Pistas futuras de investigação

De modo a melhorar esta investigação, propõe-se que em futuros estudos seja aplicada a metodologia a uma amostra mais abrangente, para uma percepção mais precisa sobre a realidade na empresa. Sugere-se igualmente, a consideração de outros dados de caracterização, quando aplicado o método metodológico a um maior número de colaboradores. No caso da Teleperformance Portugal, seria interessante perceber, não só a opinião de colaboradores “Staff”, isto é, de departamentos e das funções de suporte às operações de Contact Center, mas também dos colaboradores que trabalham nessas próprias operações como *Customer Service Representatives*. Desta forma, ao analisar-se os dados em conjunto obter-se-ia uma análise mais generalista e, de forma distinta, ter-

se-ia uma perspectiva mais detalhada de cada grupo de colaboradores. Por último, é de referir ainda que seria interessante perceber-se especificamente que conteúdos é que os colaboradores da organização gostariam de ver presentes na intranet. Apesar de haver uma pergunta com resposta aberta, em que seria possível perceber melhor a opinião e expectativas dos colaboradores acerca da comunicação interna e da intranet, nem todos os colaboradores quiseram mostrar a sua opinião ou fazer as suas próprias sugestões, pelo que seria mais interessante escolher um conjunto de ideias e questioná-los acerca daquelas que tinham preferência em ver presentes neste poderoso meio de comunicação organizacional.

Conclusão

O presente estudo pretendeu reflectir sobre a importância que a comunicação interna tem nas organizações e sobre o *engagement* dos colaboradores, com ênfase na relação entre a comunicação interna em rede, através das intranets, e os níveis de *engagement* existentes na Teleperformance Portugal.

Sustendada por um quadro teórico onde se apresentou conceitos fundamentais e inerentes a qualquer organização - como a liderança, a motivação, a cultura, o comportamento corporativo e os restantes já mencionados - e por uma metodologia que permitiu a posterior análise de resultados obtidos, foi possível verificar-se a importância que os colaboradores da organização em estudo dão à comunicação interna e que a sua intranet vai ao encontro dos seus objectivos. A percepção dos colaboradores acerca da organização é fundamental para a sua construção e desenvolvimento. Os conteúdos disponíveis na intranet da Teleperformance Portugal são valorizados pelos colaboradores e satisfazem as suas necessidades. No entanto, sabemos que há sempre espaço de melhoria. A própria organização está ciente da necessidade de contínuo melhoramento e inovação, que apoie os colaboradores, que os motive e que contribua para o seu *engagement*.

A intranet é um instrumento colaborativo, com o poder de reunir e gerar conhecimento, criar um sentimento de comunidade e proximidade, de motivar e, assim, contribuir para o *engagement* dos colaboradores. De característica rápida e acessível a todos, independentemente da localização geográfica, este meio de comunicação digital tem a capacidade de fortalecer e manter uma comunicação interna de excelência. Deste modo, ao impactar o estado psicológico, emocional e o comportamento das pessoas que fazem parte de uma organização, irá afectar indubitavelmente a sua performance e o seu sucesso. Neste sentido, uma comunicação interna eficaz e eficiente é essencial à sobrevivência e bem-estar das organizações.

Esta investigação provou que a comunicação interna e o *engagement* não são variáveis separáveis. Observou-se que os colaboradores da Teleperformance Portugal valorizam mais a comunicação interna existente quanto maior são os seus níveis de *engagement*.

Cada vez mais vivemos ligados ao digital onde as novas gerações necessitam de sentir-se vivas, entusiasmadas e com valor para as organizações em que trabalham. É com base nestas premissas, que as organizações devem encontrar formas de inovarem e evoluírem na comunicação interna, com e para as suas pessoas.

Referências bibliográficas

Argenti, Paul (1998), “Strategic employee communications”, In *Human Resources Management*, Vol.37, No. 3 e 4, pp. 199 – 206

Bedarkar, Madhura & Pandita, Deepika (2014), “A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance”, In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol.133, pp. 106 – 115

Blossom, John (2009), *Content Nation. Surviving and thriving as social media changes our work, our lives, and our future*. Indianapolis: Wiley Publishing Inc

Bottazzo, Violetta (2005), “Intranet: A medium of internal communication and training.” In *Information Services & Use*, Vol. 25, No.2, pp. 77-85

Brandão, Nuno (2014), “A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas”, *Gestão de Recursos Humanos - desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp. 359-391

Brandão, Nuno & Portugal, Miguel (2015), “A Comunicação Interna e o Intra – Empreendedorismo”, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional - desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp. 149-170

Brett, Jeanne & Behfar, Kristin & Kern, Mary, (2006), “Managing Multicultural Teams”, In *Harvard Business Review*, pp. 84-91

Carmo, Hermano & Ferreira, Manuela Malheiro (2008), *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta

Cheney, George & Christensen, Lars (2001), “Organizational identity linkages between internal and external communication”, *The New Handbook of Organizational Communication*, Thousand Oaks: Sage, pp. 231 – 269

Chiavenato, Idalberto (2009), *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Elsevier Editora

Constantin, Elena & Baias, Cosmin (2015), "Employee Voice – Key Factor in Internal Communication", In *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 191, pp. 975 – 978

Cunha, Miguel; Rego, Arménio; Cunha, Rita.; & Cabral-Cardoso, Carlos. (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH

Cunha, Miguel & Rego, Arménio (2005), *Liderar*, 1ª edição, Lisboa: Dom Quixote

Davis, Keith & Newstrom, John (1989), *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, USA: McGraw-Hill

Dolphin, Richard (2005), "Internal communications: Today's strategic imperative". In *Journal of Marketing Communications*, Vol. 11, No. 3, pp. 171-190

Fénech, Michéle (2013), *Internal corporate communication on strategy and employee commitment*, master thesis in International Business Communication, Aalto University

Fletcher, Luke; Robinson, Dilys; Truss, Catherine; Alfes, Kerstin; Holmes, Jenny; Madden, Adrian; Buzzeo, Jonathan & Currie, Graeme (2014), *Measuring Employee Engagement and Interpreting Survey Results*. Brighton: Institute for Employment Studies

Friedl, Julia & Verčič, Ana (2011), "Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study." In *Public Relations Review*, Vol. 37, No.1, pp. 84-86

Georgescu, Ruxandra (2016), "Analysis of Intercultural Communication in Organizations". In *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, Vol. 15, No 2, pp. 67-76

Gil, António Carlos (1999), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 5ª edição, São Paulo: Editora Atlas;

Goleman, Daniel (1999), "What makes a Leader?", HBR's 10 Must Reads on Leadership, Harvard Business Review Press

Goleman, Daniel (2000), “Leadership that gets results”, In Harvard Business Review
Hall, Edward (1959). *The silent language*. Nova Iorque: Doubleday.

Hall, Edward T. (1959), *The silent language*, Nova Iorque: Doubleday & Company

Hill, Manuela Magalhães & Hill, Andrew (2000), *Investigação por Questionário*, Lisboa:
Edições Sílabo

Hofstede, Geert (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*. Inglaterra:
McGraw-Hill.

Huot, Réjean (1999), *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*, Coleção
Epistemologia e Sociedade, Lisboa: Instituto Piaget

Kahn, William (1990), “Psychological conditions of personal engagement and
disengagement at work”, In Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4, 692 – 724

Kalla, Hanna (2005), “Integrated internal communications: a multidisciplinary
perspective.” In Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10, No. 4, pp.
302-304

Karanges, Emma; Beatson, Amanda; Johnston, Kim & Lings, Ian (2014), "Optimizing
employee engagement with internal communication: A social exchange perspective", In
Journal of Business Market Management, Vol.7, No.2, pp. 329–353

Kick, Amanda; Contacos-Sawyer, Jonna; Thomas, Brennan (2015), “How generation Z’s
reliance on digital communication can affect future workplace relationships”,
In Competition Forum, Vol. 13, No 2, pp. 214-222

Kotter, John (1990), “What Leaders really do”, In Harvard Business Review

Kular, Sandeep; Gatenby, Mark; Soane, Emma & Truss, Katie (2008). "Employee Engagement: A Literature Review", In Working Paper Series da Kingston University, No 19

Kumar, V. & Pansari, Anita (2016), "Competitive advantage through engagement". In Journal of Marketing Research, Vol. 53, pp. 497 – 514

Lauring, Jakob (2011), "Intercultural Organizational Communication: The Social Organizing of Interaction in International Encounters", In Journal of Business Communication, Vol. 48, No. 3, pp. 231-255

May, Douglas; Gilson, Richard & Harter, Lynn (2004), "The psychological conditions of meaningfulness safety and availability and the engagement of the human spirit at work". In Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.77, pp. 11-37

Mishra, Karen; Boynton, Lois & Misra, Aneil (2014), "Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications". In International Journal of Business Communication, Vol. 51, No.2, pp. 183 –202

O'Leary, Zina (2014), *The essential guide to doing your research project*. Londres: Sage

Omilion-Hodges, Leah & Baker, Colin (2014) "Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication", In Business Horizons Vol. 57, pp. 435—445

Pereira, Orlindo (1999), *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (2003), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva (edição original, 1992)

Quirke, Bill (2000), *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*, Inglaterra: Gower Publishing

Robinson, Dilys; Perryman, Sarah & Hayday, Sue (2004), *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies

Rodriguez, Ivett (2007), “Intranet: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización”. *Acimed*, Vol.16, No.4

Saks, Alan (2006), “Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, pp- 600-619

Sandeep, Kular; Gatenby, Mark; Rees, Chris; Soane, Emma & Truss, Katie (2008), “Employee Engagement: A Literature Review”, In Working Paper Series da Kingston University, No 19

Schaufeli, Wilmar; Salanova, Marisa; González-Romá, Vicente & Bakker, Arnold (2002), “The measure of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach”, In *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71 – 92

Schein, Edgar (2004), *Organizational Communication and Leadership*, 3ª edição, São Francisco: Jossey-Bass Publishers

Stoyanova, Tzvetana & Iliev Ivayo, (2017), “Employee Engagement Factor for Organizational Excellence”, In *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*”, Vol. 10, No.1, pp. 23-29

Uysal, Nur (2016), “Social Collaboration in Intranets: The Impact Of Social Exchange and Group Norms on Internal Communication”, In *International Journal of Business Communication*, Vol. 53, No. 2, pp. 181 – 199

Verčič, Ana; Verčič, David & Sriramesh, Krishnamurthy (2012), “Internal communication: Definition, parameters, and the future”. In *Public Relations Review*, Vol. 38, No. 2, pp. 223–230

Welch, Maria & Jackson, Paul (2007), “Rethinking internal communication: a stakeholder approach”, In Corporate Communications: An International Journal, Vol.12, No.2, pp. 177-198

Welch, Maria (2011), "The evolution of the employee engagement concept: communication implications“. In Corporate Communications: An International Journal, Vol. 16, No. 4, pp. 328 – 346

Webgrafia

Barret, Deborah (2006), “Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Manager” - <https://bit.ly/2x08fTf> (consultado pela última vez a 24 de Agosto de 2018)

Soo, Jevan (2012), “Multicultural leadership start from within”, In Havard Business Review - <https://hbr.org/2012/01/multicultural-leadership-starts-fr> (consultado pela última vez a 24 de Agosto de 2018)

Net Promoter (2017), “What is Net a Promoter?” - <https://www.netpromoter.com/know/> (consultado pela última vez a 24 de Agosto de 2018)

Reichheld, Frederick (2003), “The one number you need to grow”. In Harvard Business Review - <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (consultado pela última vez a 24 de agosto de 2018)

Teleperformance Grupo (2018a), “Who we are?”- <http://pt.www.teleperformance.com/en-us/who-we-are/about-us> (consultado pela última vez a 24 de agosto de 2018)

Outras fontes bibliográficas

Teleperformance Portugal (2018), “Apresentação Teleperformance Portugal”

Teleperformance Grupo (2018b), “Verego CSR Recertification Kick Off”

ANEXOS

Anexo 1 – Entrevista Exploratória à Manager de Comunicação e Eventos da Teleperformance Portugal – Catarina Esteves

P1 - Qual a importância que a comunicação interna tem na Teleperformance Portugal?

A comunicação interna na TP Portugal é um dos pilares da organização. A sua importância vai muito para além da vertente técnica de conjunto de suportes de comunicação e iniciativas. É um dos motores para o envolvimento dos colaboradores com a empresa e uma forma de construir e divulgar a cultura corporativa, junto dos seus vários públicos, incluindo os externos.

P2 - Quais os maiores desafios na comunicação interna de uma organização multinacional e multicultural, como a Teleperformance Portugal?

Os desafios colocam-se todos os dias quando comunicamos para um número alargado de colaboradores, dispersos geograficamente pelo país, em 5 cidades e 10 edifícios, provenientes de 82 países, não só Europeus, que falam 36 idiomas. Adicionalmente temos também questões etárias. Por exemplo, podemos começar logo pela questão linguística - nem todos falam Português mas também nem todos falam inglês. As questões culturais requerem também bastante atenção e cuidado, não só na forma mas também no conteúdo de todas as comunicações. Num público tão vasto, para cada iniciativa ou informação temos por exemplo que pensar sempre para cada caso quais os canais mais adequados – nem todos dominam o digital mas o alcance do offline também pode ser limitado. Temos também desafios que são transversais a todas as empresas como a disponibilidade de informação e rapidez do fluxo. Especificamente numa multinacional temos também o desafio da localização das guidelines internacionais e da articulação entre estratégias globais e locais.

P3 - Na sua opinião, a intranet beneficia a comunicação interna de uma organização, particularmente da Teleperformance Portugal? Em que medida?

Pensamos que a Intranet ou plataformas similares beneficiam senão todas, a grande maioria das organizações. Para uma empresa da nossa dimensão e dispersão geográfica, público alvo com as características dos nossos colaboradores torna-se ainda mais essencial para a integração de todos os colaboradores e disponibilização dos serviços da organização a todas as pessoas.

P4 - Quais as maiores vantagens da existência de uma intranet na organização?

Na nossa organização temos como principais vantagens a concentração de informação, disponibilização em várias línguas, rapidez na propagação da informação, facilitar o acesso a serviços da organização. Tem sido também um canal facilitador de comunicação entre os colaboradores e também de contribuir para o seu reconhecimento.

P5 - Considera que a intranet poderá contribuir para o engagement (envolvimento e compromisso) dos colaboradores?

Sem dúvida, mas será sempre “apenas” uma ferramenta, ainda que das principais. O engagement é feito pela cultura e pela vivência do dia a dia de cada colaborador, da sua experiência na organização e até que ponto sente que o seu papel é relevante. A intranet pode contribuir para a partilha da informação, para o reconhecimento dos colaboradores e para a melhoria da experiência de trabalhar na empresa, pontos centrais para o engagement.

P6 - Qual o maior desafio na comunicação interna através da intranet da Teleperformance Portugal?

A atualização diária com conteúdos interessantes que apelem a todos será sempre o desafio principal. Manter o interesse com novas funcionalidades e conteúdos desenvolvidos especificamente pode ser um dos caminhos para a inovação e melhoria contínua.

Anexo 2 – Print screens da intranet da Teleperformance Portugal

Teleperformance News Media About us

16:09 PM 04 SEP 2018

Meet our new brand!

We are thrilled to share with you a very important moment for our company: the launch of our new logo and visual identity. We hope you like our new look.

[READ MORE](#)

Join us in the For Fun Festival

Meet our new brand!

Bring a Friend - Because together we are better!

- FAQs Employee Support
- Bring a Friend
- TP Academy
- JUMP
- TP Club
- Discount Book
- Contacts
- E-mail List
- Send a Ticket
- BPM
- CCMS
- Job Opportunities
- Holidays Scheduling
- Departments / Business Areas
- Cafeteria | Menu

Teleperformance News Media About us

CEO Message

Our Company

Certifications

Organization Chart

Quality Policy

Health & Safety Policy

Security Policy

Code of Conduct

Control of Docs & Templates

Awards

For Fun Festival

Studio Time Out - Mercado Time Out, join a Festival full of live music, dance performances, art and your friends and family.

Join us in the For Fun Festival

Meet our new brand!

Bring a Friend - Because together we are better!

- FAQs Employee Support
- Bring a Friend
- TP Academy
- JUMP
- TP Club
- Discount Book
- Contacts
- E-mail List
- Send a Ticket
- BPM
- CCMS
- Job Opportunities
- Holidays Scheduling
- Departments / Business Areas
- Cafeteria | Menu

Teleperformance News Media About us

News ALL AWARDS CORPORATE NEWS

Participate in For Fun Festival!

11 SEP 2018

Ready. Set. Wow us in our 10th For Fun Festival! Choose a category, submit your registration at the TP Club and send us a video of your performance by September 16th.

BAFathon - Bring a Friend marathon

23 AUG 2018

Instead of running, you will be eating and having fun, while learning how to become the best Bring a Friend ambassador. Refer your friends, get your bonus and meet new people.

Teleperformance Portugal has all six Teleperformance processes certified

16 AUG 2018

Teleperformance Portugal is for the first time certified in all the six Teleperformance processes at the same time. This set of corporate internal standards, named TOPS (Teleperformance Operational Processes).

And the winners of this month's Perfect Attendance Award are....

30 JUL 2018

Do you know about the Perfect Attendance Award? Monthly we will draw 3x200€ bonus among all Customer Service Representatives with perfect attendance.

Events

tpclub

September 2018

MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT	SUN
31	01	02	03	04	05	06
07	08	09	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

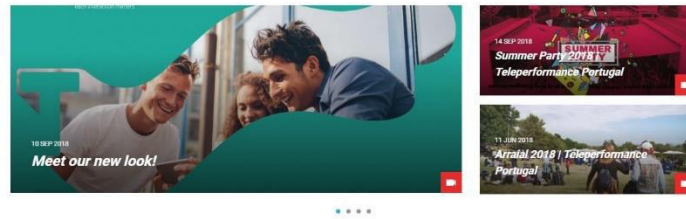
PRAIA DA SAMARRA

[Soft trekking September | Setembro](#)

- FAQs Employee Support
- Bring a Friend
- TP Academy
- JUMP
- TP Club
- Discount Book
- Contacts
- E-mail List
- Send a Ticket
- BPM
- CCMS
- Job Opportunities
- Holidays Scheduling
- Departments / Business Areas
- Cafeteria | Menu

- FAQs Employee Support
- Bring a Friend
- TP Academy
- JUMP
- TP Club
- Discount Book
- Contacts
- E-mail List
- Send a Ticket
- BPM
- CCMS
- Job Opportunities
- Holidays Scheduling
- Departments / Business Areas
- Cafeteria | Menu

Gallery



Forum / Classifieds

- For sale: surfboard!**

I'm selling my 6 inch surfboard. It's a softboard. For 50 euros, you'll get the wetsuit with it. It's size large and it's a thick one. Send me an email if you're interested, want to know more or want...

BY: [User] 02:40:59 PM - 22 SEP 2018 1 view 0 Repls

Logitech Z333

Hello, due to the fact I'm not using them anymore I'll be selling my Logitech Z333 Speakers. If interested I'm selling my Logitech F5 Bluetooth receiver with it, so you can play music wirelessly. Pse...

BY: [User] 09:40:59 AM - 18 SEP 2018 11 views 1 Reply

- FAQs Employee Support
- Bring a Friend
- TP Academy
- JUMP
- TP Club
- Discount Book
- Contacts
- E-mail List
- Send a Ticket
- BPM
- CCMS
- Job Opportunities
- Holidays Scheduling
- Departments / Business Areas
- Cafeteria | Menu

- Kite Surf**

Hi everybody, I have a kite surf wing to sell. If it is there anybody interested please let me know Rachel

BY: [User] 02:40:59 PM - 08 SEP 2018 9 views 1 Reply

Horses

I am looking anyone who like horse riding

BY: [User] 11:40:59 AM - 30 AUG 2018 72 views 6 Repls

[See more in Forum](#)

Awards



Teleperformance 213 113 900 Fraud line 210 119 777 Helpdesk 23430

Anexo 3 – Inquérito por Questionário

Internal Communication in Teleperformance Portugal Comunicação Interna na Teleperformance Portugal

This survey is intended for all Teleperformance Portugal employees and aims to support an academic study on the impact of internal communication on the levels of engagement of employees in organizations, developed under the Master Degree in Communication Studies, specialization in Communication, Organization and Leadership, of the Catholic University of Portugal. Your personal, direct and sincere opinion is intended.

Note: The inquiry is anonymous and the answers are confidential. The questionnaire response time is approximately 3 to 5 minutes.

Thank you very much for the contribution.

Mariana Cunha

*

Este inquérito destina-se a todos os colaboradores da Teleperformance Portugal e tem como objectivo apoiar um estudo académico acerca do impacto da comunicação interna nos níveis de engagement dos colaboradores nas organizações, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação, Organização e Liderança, da Universidade Católica Portuguesa. Pretende-se a sua opinião pessoal, directa e sincera.

Nota: O inquérito é anónimo e as respostas confidenciais. O tempo de resposta ao questionário é de aproximadamente 3 a 5 minutos.

Agradeço imenso o contributo.

Mariana Cunha

***Obrigatório**

I. CHARACTERISATION DATA | DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

1) Age | Idade *

- Less than 24 | Menos de 24 anos
- From 24 to 38 | De 24 a 38 anos
- From 39 to 53 | De 39 a 53 anos
- Over 53 | Acima de 53 anos

2) Seniority in the organisation | Antiguidade na organização: *

- Less than a year | Menos de 1 ano
- From 1 to 3 years | De 1 a 3 anos
- From 4 to 10 years | De 4 a 10 anos
- From 11 to 20 years | De 11 a 20 anos
- Over 20 years | Superior a 20 anos

3) In which city do do you work | Em que região trabalha: *

- Covilhã
- Lisboa
- Porto
- Setúbal

II. DADOS DE ESTUDO

4) Choose the option that matches your opinion. | Escolhe a opção que vai de encontro à tua opinião. *

	Strongly disagree Discordo totalmente	Disagree Discordo	I do not agree or disagree Não concordo, nem discordo	Agree Concordo	Strongly agree Concordo totalmente
I speak highly of this organisation to my friends Falo bem desta organização aos meus amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
This organisation has a good reputation generally Esta organização tem uma boa reputação em geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would be happy for my friends and family to work in this organization Ficaria feliz por os meus amigos e familiares trabalharem nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
This organisation is known as a good employer Esta organização é conhecida por ser um bom empregador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I frequently make suggestions to improve the work of my team/department/service Faço, frequentemente, sugestões para melhorar o trabalho da minha equipa / departamento / serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to help others in this organisation wherever I can Procuo ajudar os outros sempre que posso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I always do more than is actually required Faço sempre mais do que é realmente necessário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I volunteer to do things outside my job that contribute to the organisation's objectives Voluntario-me para fazer coisas fora do meu trabalho que contribuem para os objectivos da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I find that my values and the organisation's are very similar Os meus valores e os da organização são muito semelhantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am proud to tell others I am part of this organization Orgulho-me de dizer aos outros que faço parte desta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to keep abreast of current developments in my area Procuo manter-me actualizado acerca de desenvolvimentos na minha área de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
This organisation really inspires the very best in me in the way of job performance Esta organização inspira o melhor de mim no meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) What is the importance of internal communication in the organisation? | Qual a importância que dás à comunicação interna na empresa? *

- Unimportant | Nada importante
- Of little importance | Pouco importante
- Neutral | Indiferente
- Important | Importante
- Very Important | Muito importante

6) How do you assess the internal communication of Teleperformance Portugal? | Como avalias a comunicação interna que ocorre na Teleperformance Portugal? *

- Very bad | Muito má
- Bad | Má
- Neutral | Indiferente
- Good | Boa
- Very Good | Muito Boa

7) What is for you the most important internal communication medium? | Qual o meio de comunicação interna que consideras mais relevante? *

- Bulletin Boards
- Intranet
- Newsflash/T4i
- Newsletter
- Payslip Enews
- Wallboards | Ecrãs no edifício
- Social Media | Redes sociais

8) What is the importance of digital internal communication in the organisation? | Qual a importância que dás à comunicação interna digital na organização? *

- Unimportant | Nada importante
- Of little importance | Pouco importante
- Neutral | Indiferente
- Important | Importante
- Very Important | Muito importante

9) How important is the organisation intranet? | Qual a importância que dás à intranet da organização? *

- Unimportant | Nada importante
- Of little importance | Pouco importante
- Neutral | Indiferente
- Important | Importante
- Very Important | Muito importante
- I unknow the intranet | Desconheço a intranet

10) What is the importance of the intranet for the knowledge management and for the engagement of the people with organisation? | Qual a importância da intranet para a transmissão de conhecimento e para o engagement das pessoas dentro da empresa? *

- Unimportant | Nada importante
- Of little importance | Pouco importante
- Neutral | Indiferente
- Important | Importante
- Very Important | Muito importante

11) How do you assess the intranet regarding the image, structure and content? | Como avalias a intranet relativamente à imagem, estrutura e conteúdos? *

- Very bad | Nada boa
- Bad | Pouco boa
- Neutral | Indiferente
- Good | Boa
- Very Good | Muito Boa

12) Which are the two content areas that you value the most in the intranet? | Quais as duas áreas de conteúdo que mais valorizas na intranet? *

- Highlights, news and media
- About us
- FAQs
- Bring a Friend
- Job Opportunities
- TP Club
- TP Academy
- Discount Book
- Work content (Contacts, E-mail list, Send a ticket, BPM, CCMS, Holidays Scheduling, Departments / Business Area)
- Cafeteria | Menu
- Forum / Classifieds

13) Which are the two content areas of the intranet that you use the most? | Quais as duas áreas de conteúdo que mais utilizas na intranet? *

- Highlights, news and media
- About us
- FAQs
- Bring a Friend
- Job Opportunities
- TP Club
- TP Academy
- Discount Book
- Work content (Contacts, E-mail list, Send a ticket, BPM, CCMS, Holidays Scheduling, Departments / Business Area)
- Cafeteria | Menu
- Forum / Classifieds

14) Do you consider that the different intranet content can... |
 Consideras que o diverso conteúdo da intranet consegue... *

Strongly disagree | Discordo totalmente
 Disagree | Discordo
 I do not agree or disagree | Não concordo, nem discordo
 Agree | Concordo
 Strongly agree | Concordo totalmente

Let you know about the mission and strategy of the company | Dar a conhecer a missão e estratégia da empresa

To make known the organizational structure of the company (organogram chart) | Dar a conhecer a estrutura organizacional da empresa (organograma)

Provide integration and training | Proporcionar integração e formação

Let you know about the achievements of the company and of the different teams | Divulgar os sucessos da empresa e das diferentes equipas

Develop a sense of belonging to the company and team spirit | Desenvolver sentimento de pertença à empresa e espírito de equipa

To make known company's policies (e.g. Security Policy) | Dar a conhecer políticas da empresa (ex: Política de Segurança)

15) How likely is it that you would recommend Teleperformance Portugal to a friend or colleague on a scale of zero-to-ten, where 10 means “extremely likely” to recommend and 0 means “not at all likely to recommend”? | De 0 a 10, quão provável recomendarias a Teleperformance Portugal a um amigo ou colega, no qual 10 significa “extremamente provável” recomendar e 0 significa “não recomendável de modo algum”? *

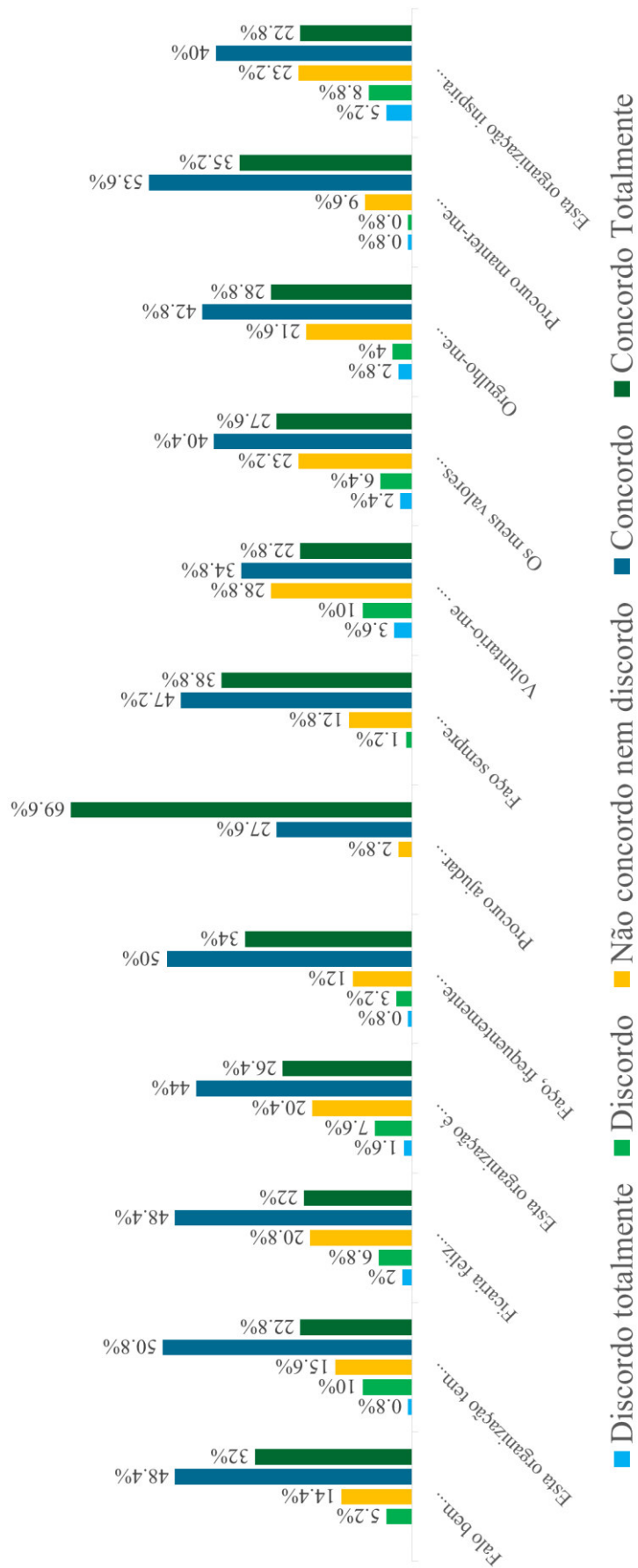
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16) Would you like to share with Marketing department some observations/opportunities for improvement? | Queres partilhar alguma observação/opportunidade de melhoria para o departamento de Marketing?

A sua resposta

Thank you very much for your collaboration.
Muito obrigada pela colaboração.

Anexo 4 - Gráfico 4: Questão nº4: Escolhe a opção que vai de encontro à tua opinião.



Anexo 5 – Nível de *engagement* de cada inquirido da amostra

Inquirido	Nível de <i>engagement</i> aproximado
1	5
2	5
3	4
4	5
5	5
6	4
7	5
8	4
9	4
10	5
11	5
12	5
13	4
14	5
15	5
16	4
17	4
18	3
19	4
20	4
21	4
22	5
23	4
24	4
25	4
26	3
27	4
28	5
29	5
30	4
31	3
32	3
33	4
34	3
35	4
36	4
37	4
38	5
39	4
40	4
41	4
42	4

43	2
44	4
45	4
46	3
47	3
48	3
49	4
50	4
51	5
52	5
53	4
54	4
55	5
56	4
57	4
58	5
59	4
60	4
61	4
62	4
63	4
64	4
65	4
66	4
67	4
68	5
69	4
70	4
71	4
72	4
73	4
74	4
75	5
76	3
77	4
78	4
79	4
80	3
81	4
82	4
83	4
84	5
85	4
86	3
87	4
88	4

89	3
90	5
91	5
92	4
93	3
94	4
95	4
96	3
97	4
98	4
99	5
100	4
101	4
102	4
103	4
104	4
105	4
106	3
107	4
108	4
109	4
110	4
111	4
112	5
113	5
114	3
115	4
116	2
117	4
118	5
119	4
120	5
121	4
122	4
123	4
124	4
125	5
126	5
127	4
128	3
129	4
130	3
131	4
132	4
133	4
134	4

135	2
136	5
137	3
138	5
139	4
140	4
141	4
142	4
143	4
144	4
145	5
146	4
147	4
148	3
149	3
150	3
151	3
152	4
153	4
154	5
155	4
156	4
157	4
158	5
159	4
160	4
161	4
162	4
163	3
164	4
165	4
166	4
167	4
168	5
169	4
170	4
171	5
172	4
173	4
174	4
175	4
176	5
177	4
178	4
179	4
180	4

181	3
182	4
183	5
184	4
185	3
186	4
187	3
188	4
189	5
190	4
191	4
192	5
193	4
194	4
195	5
196	4
197	3
198	4
199	4
200	5
201	3
202	4
203	3
204	3
205	4
206	5
207	4
208	3
209	4
210	4
211	4
212	4
213	4
214	4
215	5
216	5
217	4
218	4
219	4
220	4
221	5
222	3
223	4
224	4
225	4
226	3

227	4
228	3
229	5
230	4
231	5
232	5
233	5
234	4
235	3
236	4
237	4
238	4
239	5
240	4
241	4
242	4
243	4
244	3
245	5
246	3
247	4
248	4
249	4
250	5