



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO DESENVOLVIMENTO E
REFORÇO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA NAS
ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO NO BANCO BPI

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação -
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Rita Bettencourt de Lima Santos Ramalhal

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2023



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO DESENVOLVIMENTO E
REFORÇO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA NAS
ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO NO BPI

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação -
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Rita Bettencourt de Lima Santos Ramalhal

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro de 2023

Resumo

Considerada uma temática de extrema importância nas organizações contemporâneas, a responsabilidade social interna assume atualmente um lugar central, de desenvolvimento e crescimento, contribuindo e cooperando para o fenômeno da humanização das organizações.

Outro elemento considerado essencial, quer para as organizações, quer também para os próprios indivíduos e grupos, é a comunicação, uma vez que esta permite e estimula a nossa existência enquanto seres humanos, ao tornar possível a transmissão e a compreensão de ideias e informações.

Neste sentido, de forma às organizações conseguirem comunicar as suas práticas de responsabilidade social aos seus colaboradores, estimulando o seu conhecimento e a sua participação, a área de comunicação interna desempenha um poderoso e fundamental papel na divulgação e no fortalecimento dos valores e princípios relacionados à responsabilidade social interna.

A presente dissertação procura compreender o papel assumido pela comunicação interna no desenvolvimento e reforço das práticas de responsabilidade social interna nas organizações, através de um estudo de caso realizado junto do Banco BPI.

Os três capítulos teóricos apresentados nesta dissertação abordam conceitos relacionados com as organizações, com a comunicação e com a temática da responsabilidade social. Ao nível metodológico, no capítulo IV foi utilizada uma metodologia mista, combinando a análise documental e a realização de entrevistas exploratórias (método qualitativo), com a aplicação de um inquérito por questionário (método quantitativo) junto dos colaboradores do Banco BPI.

No capítulo V, os principais resultados deste estudo destacam, por um lado, a crescente necessidade e relevância de se adotarem abordagens comunicativas eficazes e socialmente responsáveis, as quais proporcionem benefícios mútuos, tanto para a organização, como para os seus colaboradores. E, por outro, que essas abordagens sejam transparentes e empáticas, capazes de consolidar uma cultura organizacional forte e focada nas pessoas, dando espaço para se conseguir identificar as suas inquietações e atender às suas necessidades.

Palavras-Chave: Organizações; Comunicação Interna; Responsabilidade Social Corporativa; Responsabilidade Social Interna.

Abstract

Considered an extremely important theme in contemporary organizations, internal social responsibility now takes a central role in development and evolution, contributing to and cooperating with the phenomenon of humanizing organizations. Another element considered essential for both organizations and individuals and groups themselves is communication, as it enables and stimulates our existence as human beings by making the transmission and comprehension of ideas and information possible.

In this context, in order for organizations to communicate their practices of social responsibility to their employees, stimulating their awareness and participation, the field of internal communication plays a powerful and fundamental role in the dissemination and strengthening of values and principles related to internal social responsibility.

This dissertation seeks to understand the role assumed by internal communication in the development and reinforcement of practices of internal social responsibility in organizations, through a case study conducted at Banco BPI.

The three theoretical chapters address concepts related to organizations, communication, and the theme of social responsibility. Methodologically, a mixed methodology was used, combining document analysis and exploratory interviews (qualitative method), along with the administration of a questionnaire survey (quantitative method).

The main results of this study highlight, on one hand, the growing necessity and relevance of adopting effective and socially responsible communicative approaches that provide mutual benefits for both the organization and its employees. On the other hand, these approaches should be transparent and empathetic, capable of solidifying a strong organizational culture focused on people, creating space to identify their concerns and address their needs.

Keywords: Internal Communication, Internal Social Responsibility, Organizations.

Agradecimentos

Em cada etapa da nossa vida, há sempre pessoas que nos acompanham e nos ajudam a percorrer o nosso caminho.

Dedico esta dissertação a todos aqueles que me apoiaram ao longo deste desafiante período e que acreditaram em mim, sobretudo ao meu querido Avô Manel, que sempre me incentivou a lutar pelos meus sonhos e que sempre valorizou muito a educação das suas netas, pelo que tenho a certeza que iria ficar muito feliz e orgulhoso por esta minha conquista.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, por me ter aceitado como sua orientanda e por me ter ajudado e orientado, sempre com palavras positivas e de encorajamento.

À minha família, pelo apoio incondicional e por acreditarem sempre em mim.

Ao meu namorado, por todo o apoio, por toda a ajuda, por toda a paciência e por estar sempre lá para mim, em todos os momentos.

Aos meus amigos, por toda a motivação, apoio e compreensão ao longo deste percurso.

A todos os entrevistados e respetiva organização, pela colaboração e disponibilidade apresentada no âmbito da presente investigação.

A todos, muito obrigada!

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Contextos Organizacionais	4
1. Sistema, Complexidade e Estrutura das Organizações.....	4
2. Identidade, Cultura e Clima Organizacional	11
3. Gestão de Pessoas - <i>Engagement</i> , Motivação e Satisfação Organizacional.....	20
Capítulo II - Da Responsabilidade Social Corporativa à Sustentabilidade nas Organizações	29
1. A Origem e Evolução do Conceito de Responsabilidade Social Corporativa.....	29
2. Definições e Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa	36
3. Responsabilidade Social Interna nas organizações	47
Capítulo III - A Importância Estratégica da Comunicação Interna para o Reforço da Responsabilidade Social Corporativa	54
1. A Comunicação como Elemento-Chave numa Organização	54
2. O Papel Estratégico da Comunicação Interna nas Organizações	61
3. O Contributo da Comunicação Interna para a Responsabilidade Social nas Organizações.....	68
Capítulo IV - Metodologia	77
1. Problemática e Objetivos de Investigação.....	77
2. Estratégia Metodológica	78
2.1. Dados Exploratórios.....	81
2.2. Dados primários	83
3. Construto Metodológico	84
4. Universo e Amostra.....	90
5. Limites à Investigação	92
6. Questão de Investigação	92
Capítulo V – Estudo de Caso: Grupo BPI	93
1. Enquadramento situacional da organização em estudo	93
2. Análise geral dos dados obtidos através das técnicas de recolha exploratórias	95
3. Análise geral dos dados primários do estudo	107
3.1. Dados de caracterização	108
3.2. Dados de Estudo.....	113

4. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo	143
4.1. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Habilitações Literárias” e os dados gerais do estudo	145
4.2. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade” e os dados gerais do estudo.....	148
4.3. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Rede Funcional” e os dados gerais do estudo	151
5. Reflexões aos dados apurados e validação da questão em investigação	153
Conclusão	173
Referências Bibliográficas	176
Anexos	195
Anexo A - Guião de entrevista exploratória ao Diretor de Comunicação Interna do BP	
Anexo B - Entrevista Exploratória a Pedro Morais Barbosa - Diretor de Comunicação Interna do BPI	
Anexo C - Guião de entrevista exploratória à Responsável pela área dos Benefícios do BPI	
Anexo D - Entrevista Exploratória a Marina Sobreiro - Responsável pela área dos Benefícios do BPI	
Anexo E - Guião de entrevista exploratória à Responsável pela Área do Voluntariado Empresaria	
Anexo F - Entrevista Exploratória a Sofia Lucena - Responsável pela área de Voluntariado Empresarial do BPI	
Anexo G - Inquérito por Questionário aos colaboradores do Banco BPI	

Índice de Figuras

Figura 1 - As cinco componentes básicas de uma organização.....	8
Figura 2 - Ligação entre os conceitos de identidade organizacional e confiança.....	13
Figura 3: Trajetória de 50 anos da Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	36
Figura 4 - Modelo do <i>Tripple Bottom Line</i>	43
Figura 5 - Modelo Fourth Bottom Line.....	45
Figura 6 - As etapas do procedimento científico.....	80

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições de RSE da década de 1950 ao presente.....	37
Tabela 2 - Princípios do conceito da Criação de Valor Partilhado	46
Tabela 3 - Correspondência dos modelos em estudo com as perguntas do inquérito por questionário	87
Tabela 4 - Dimensão do Universo e respetiva Amostra significativa	91
Tabela 5 - Distribuição por Categoria Profissional	112
Tabela 6 – Valores Médios das Dimensões da Variável de Comunicação Interna.....	130
Tabela 7- Valores médios das dimensões da Responsabilidade Social Interna	142
Tabela 8- Alíneas representativas das variáveis de estudo	144
Tabela 9 - Cruzamento descritivo entre as Habilitações Literárias e as variáveis de estudo	145
Tabela 10- Cruzamento descritivo entre a Antiguidade e as variáveis de estudo	148
Tabela 11- Cruzamento descritivo entre a Rede Funcional e as variáveis de estudo	151

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição por género.....	108
Gráfico 2 - Distribuição por idade	109
Gráfico 3- Distribuição por Habilitações Literárias	110
Gráfico 4 - Distribuição por Antiguidade no BPI.....	111
Gráfico 5- Distribuição por Área Funcional.....	111
Gráfico 6 - Questão 1.1: Clima Organizacional	114
Gráfico 7- Questão 1.2: Clima Organizacional	114
Gráfico 8 - Questão 2.1: Comunicação da Chefia	116
Gráfico 9- Questão 2.2: Comunicação da Chefia	116
Gráfico 10 - Questão 3.1: Integração Organizacional	118
Gráfico 11 - Questão 3.2: Integração Organizacional	118
Gráfico 12 - Questão 4.1: Canais de Comunicação Internos.....	119
Gráfico 13 - Questão 4.2: Canais de Comunicação Internos.....	120
Gráfico 14 - Questão 4.3: Canais de Comunicação Internos.....	120
Gráfico 15- Questão 5.1: Comunicação entre Colaboradores	122
Gráfico 16 - Questão 5.2: Comunicação entre Colaboradores	122

Gráfico 17- Questão 6.1: Informação Organizacional.....	123
Gráfico 18 - Questão 6.2: Informação Organizacional.....	124
Gráfico 19 - Questão 6.3: Informação Organizacional.....	124
Gráfico 20 - Questão 7.1: Feedback Pessoal	126
Gráfico 21 - Questão 7.2: Feedback Pessoal	127
Gráfico 22- Questão 8.1: Comunicação do Subordinado	128
Gráfico 23- Questão 8.2: Comunicação do Subordinado	128
Gráfico 24 - Questão 9.1: Responsabilidade Interna do BPI.....	131
Gráfico 25- Questão 9.2: Responsabilidade Interna do BPI.....	132
Gráfico 26 - Questão 9.3: Responsabilidade Interna do BPI.....	133
Gráfico 27 - Questão 9.4: Responsabilidade Interna do BPI.....	134
Gráfico 28- Questão 9.5: Responsabilidade Interna do BPI.....	135
Gráfico 29 - Questão 9.6: Responsabilidade Interna do BPI.....	136
Gráfico 30- Questão 9.7: Responsabilidade Interna do BPI.....	137
Gráfico 31- Questão 9.8: Responsabilidade Interna do BPI.....	138
Gráfico 32- Questão 9.9: Responsabilidade Interna do BPI.....	139
Gráfico 33- Questão 9.10: Responsabilidade Interna do BPI.....	140
Gráfico 34 - Questão 9.11: Responsabilidade Interna do BPI.....	141

Introdução

Vivemos num Mundo cada vez mais dinâmico, onde o contexto atual é marcado por cenários de contínua evolução e adaptação, de mudança e inovação, onde existe uma elevada atividade e competitividade, onde a incerteza e a instabilidade residem.

Neste sentido, as sociedades atuais e os indivíduos são cada vez mais exigentes, imprevisíveis e complexos, obrigando a que as suas necessidades e as suas opiniões sejam consideradas, ouvidas e valorizadas, criando deste modo novos desafios às organizações contemporâneas, quer ao nível da gestão global do negócio, quer ao nível da própria gestão de recursos humanos.

As organizações emergem assim como unidades sociais predominantes nas sociedades, constituídas e representadas por grupos e indivíduos, que lhes conferem significado e identidade, devendo existir assim uma preocupação com as suas necessidades, uma vez que são a principal vantagem competitiva das organizações.

Deste modo, a maioria das organizações mudaram o paradigma e começaram a olhar primeiro para dentro e só depois para fora, revelando preocupações com os seus colaboradores e colocando-os no cerne das decisões, tendo em consideração os seus valores, as suas expectativas, as suas necessidades, os seus pareceres e as suas competências.

Sendo a comunicação um elemento imprescindível na partilha, transmissão e compressão de significados, informações e ideias, as organizações repensaram também no seu modo de comunicar internamente, tendo a comunicação interna ganho um enorme destaque nos últimos anos, sendo considerada hoje um elemento essencial nas organizações, assumindo um papel de cada vez maior relevância e refletindo o envolvimento dos colaboradores nas decisões de negócio.

Neste sentido, a comunicação interna conquista o seu papel estratégico no seio das organizações e revela-se como uma mais-valia, traduzindo-se numa rede complexa de relações internas, com o objetivo de transmitir, informar, divulgar, partilhar, escutar, educar e manter uma coesão interna, em torno dos valores que se pretende que sejam reconhecidos e partilhados por todos, criando uma visão partilhada e comum a todos, independentemente das funções e níveis de responsabilidade.

Entendemos assim que a comunicação interna é uma área crucial nas organizações, que pode trazer inúmeras consequências positivas para a organização e para os seus colaboradores, gerando um maior envolvimento e sentimento de pertença, através de um maior conhecimento e interesse, que levam a melhores níveis de *engagement* e a um melhor clima organizacional que, por sua vez, culminam no sucesso organizacional, caso seja reconhecida e trabalhada como tal.

Desta forma, entendemos que a comunicação interna não é apenas um simples mecanismo de transmissão de informações, mas sim é, sobretudo, um processo complexo e contínuo, tendo influência nas mais diferentes decisões e opiniões dos colaboradores acerca das organizações onde trabalham.

Partindo destas concepções, a presente dissertação tem como principal objetivo entender o papel da comunicação interna no desenvolvimento e reforço das práticas de responsabilidade social internas, com base num estudo de caso junto de uma organização do setor bancário, mais precisamente, o Banco BPI.

A presente dissertação divide-se, deste modo, em cinco capítulos, sendo três de cariz teórico e os outros dois, um de cariz metodológico e o outro de análise e reflexão dos dados do estudo, finalizando-se com a conclusão, referências bibliográficas e respetivos anexos.

O primeiro capítulo visou a realização de uma contextualização sobre a complexidade da sociedade contemporânea, abordando-se a temática organizacional e temas relacionados, como a identidade, a cultura e o clima organizacional e a gestão de pessoas, onde se aborda temas relacionados com o *engagement*, a motivação e a satisfação organizacional. As reflexões de alguns autores, como Katz & Kahn (1978), Mintzberg (1979), Kunsch (2006), Bilhim (2013), Chiavenato (2014) e muitos outros foram imprescindíveis para a análise desta temática em estudo.

O segundo capítulo, por sua vez, foca-se na temática da responsabilidade social, abordando tópicos como a sua origem e evolução ao longo dos anos, as suas diferentes dimensões e a sua aplicabilidade. Autores como Bowen (1953), McGuire (1963), Carroll (1979, 1999, 2008, 2015), Smith (2003), Min-Dong Lee (2008), Turker (2009), Low (2016), entre outros, são referências deste capítulo, contribuindo assim para uma profunda reflexão sobre esta problemática.

O terceiro e último capítulo teórico desta dissertação, aborda a temática da comunicação interna, com o objetivo de perceber de que forma esta pode contribuir e potencializar a área da responsabilidade social nas organizações, abordando o seu papel chave e estratégico nas organizações e o seu contributo como veículo dinamizador das práticas de responsabilidade social interna. De forma a atingir este fim, foram utilizadas as reflexões de autores como Grunig (1979), Ruão (1999), Kunsch (2006, 2016), Luhmann (2007), Turker (2009), Ruck & Welch (2012), Brandão (2018), Verčič (2019, 2021), entre outros.

O quarto capítulo desta investigação refere-se à metodologia utilizada, apresentando-se primeiramente a problemática e os objetivos de investigação, a estratégia metodológica utilizada, tendo sido aplicada uma metodologia mista, conjugando o método quantitativo para a obtenção dos dados primários, aplicando-se um inquérito por questionário aos colaboradores do banco BPI, com o método qualitativo para a aquisição de dados exploratórios, através de análise documental e entrevistas exploratórias, tendo por base um constructo metodológico assente nos modelos de Clampitt & Downs (1993) e Turker (2009). O universo e a amostra também são abordados neste capítulo, assim como os limites à investigação e, por último, a seguinte questão em investigação: “Qual o papel e o impacto da comunicação interna e a sua relação com o desenvolvimento e reforço de uma política e ação de responsabilidade social interna no banco BPI?”

Finalmente, no quinto e último capítulo da dissertação, começa-se por elaborar um enquadramento situacional da organização, são analisados os dados obtidos através das entrevistas exploratórias e os dados primários do estudo, resultantes do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores do BPI, de forma a posteriormente se proceder ao cruzamento destes dados e ser realizada a triangulação dos mesmos com a revisão de literatura, dados exploratórios e primários do estudo, de forma a se conseguir dar resposta à definida questão em investigação. Através do cruzamento dos dados retirados das entrevistas com as reflexões constantes na revisão de literatura, somos capazes de passar ao capítulo seguinte, que diz respeito às conclusões do estudo.

Com o desenvolvimento desta dissertação, ambiciona-se que esta seja um elemento relevante e que contribua para investigações e reflexões futuras, tanto no campo da comunicação interna, como no campo da responsabilidade social interna, mas, principalmente, num domínio onde ambas se interliguem e estabeleçam relações mútuas.

Capítulo I - Contextos Organizacionais

1. Sistema, Complexidade e Estrutura das Organizações

Vivemos num Mundo em constante evolução, marcado por ambientes e realidades em constante mudança e inovação, onde a incerteza, a instabilidade e a adaptação são conceitos característicos (Král & Králová, 2016; Carneval & Hatak, 2020).

As drásticas e profundas alterações a que temos assistido na sociedade, refletem-se também no contexto atual de trabalho, marcado por um ambiente progressivamente mais dinâmico, competitivo e em constante transformação, onde os avanços tecnológicos e o fenómeno da globalização tiveram um impacto e um papel decisivo neste avanço. Fomentando assim, a universalização de temáticas e problemas locais, exigindo e reforçando a necessidade de uma maior atenção aos desenvolvimentos e às alterações organizacionais vividas (Santana & Brandão, 2018; Sobreira & Marques, 2018; Iljins, Skvarciany & Gaile-Sarkane, 2015).

As organizações na atualidade enfrentam constantemente novos desafios, demonstrando a extrema necessidade de se adaptarem a diferentes contextos, de uma forma cada vez mais estratégica, e de estarem em constante atualização (Verghese, 2017; Santana & Brandão, 2018). Os grandes desafios atuais são diversos, envolvendo um conjunto de questões complexas que, podem representar uma ameaça imediata à vitalidade e sobrevivência das organizações, estimulando-as a permanecerem responsivas e adaptáveis, enquanto organizam e gerem a sua força de trabalho (George et. al, 2016).

Deste modo, na conjuntura atual, as organizações têm vindo a demonstrar uma preocupação cada vez maior com as necessidades e com as perceções dos diferentes indivíduos que nela atuam, compreendendo o papel de destaque e a vantagem competitiva que estes acrescentam, sendo considerados como “elementos” vitais das mesmas (Khan et al, 2011). As atuais organizações têm de se preocupar e investir nos seus talentos humanos, para serem capazes de pertencerem e de competirem com sucesso no mercado, contribuindo para o aumento da motivação, da satisfação e dos níveis de *engagement* dos colaboradores, melhorando, conseqüentemente, o desempenho e os resultados organizacionais pretendidos (Silverthorne, 2004; Soviensi & Stigar, 2008).

Assim, torna-se pertinente definir o conceito de “organização”, de modo a conseguirmos aprofundar o tema e analisarmos outras temáticas relacionadas. Contudo, tal como acontece com muitos outros conceitos, devido à sua complexidade e às diversas mutações ocorridas ao longo das diferentes épocas, não há uma definição universal para o conceito. Segundo March & Simon (1958), as organizações podem ser encaradas como um sistema de ação coordenada entre indivíduos, que diferem nas dimensões de interesses, preferências e conhecimentos. Para outros autores, como Mintzberg (1979), Robbins (1990), Cunha, Rego & Cabral-Cardoso (2007) e Daft (2007) uma organização pode também ser definida como um conjunto de pessoas, que interagem entre si e trabalham de forma coordenada, de modo a atingirem objetivos partilhados, com limites reconhecíveis. Meireles (2001) vai mais longe e acrescenta que uma organização é sim um conjunto de pessoas com objetivos comuns, mas não só. Também engloba recursos materiais e métodos, tendo um fim específico e estando limitada por determinados imperativos, como crenças e valores.

Podemos então considerar três diferentes perspetivas na definição do conceito de uma dada organização: i) perspetiva racional; ii) natural; e iii) de sistema aberto. i) A perspetiva racional encara a organização como um sistema, com o intuito de cumprir os objetivos pré-definidos; ii) a perspetiva natural defende que uma organização é um grupo de indivíduos; e iii) a perspetiva de sistema aberto reflete uma organização como um sistema de autorregulação, influenciado pelo ambiente externo (Önday, 2016).

Elías & Mascaray (2003) percecionam as organizações como unidades sociais dominantes e integrantes da sociedade, sem as quais o ser humano não poderia viver. De facto, quando tentamos delinear a temática da teoria organizacional no tempo, geralmente remetemos o seu começo para o final do século XIX, com Taylor e Weber. Contudo, como afirma Scott (1987), as organizações já estavam presentes muito antes, nas antigas civilizações e o Homem, desde sempre, teve a necessidade de ser descrever e enquadrar num conjunto de padrões coletivos.

Se pensarmos e analisarmos bem esta premissa, de que o Homem está dependente das organizações na sua vida, é fácil identificar a sua veracidade. Vivemos rodeados dos mais diferentes tipos de organizações e, inevitavelmente, recorreremos a estas diariamente pois todos necessitamos de organizações para viver. O Homem aprendeu a comportar-se num mundo organizado, adaptando-se a envolventes cada vez mais completas e assumindo, desta

forma, a influência das organizações em diferentes formas da atividade humana (Ónday, 2016). Neste sentido, qualquer indivíduo pertence a inúmeras organizações, que podem ir desde as organizações mais simples, como a família, à escola, aos hospitais, aos restaurantes e lojas, aos bancos ou até mesmo ao partido político. As organizações caracterizam-se assim pela sua heterogeneidade, podendo ser dos mais variados géneros. Quanto à sua dimensão, podem ser consideradas de grandes, médias ou pequenas e, em relação à sua propriedade, podem ser encaradas de públicas ou privadas (Chiavenato, 2014).

Quase tudo o que a sociedade moderna necessita é produzido por organizações e, desse modo, podemos considerar a sociedade atual como a sociedade das organizações, onde “nelas as pessoas nascem, aprendem, servem-nas, trabalham e passam a maior parte de suas vidas” (Chiavenato, 2014: 6).

Segundo Brandão (2014: 363), as organizações na atualidade devem ser entendidas como um “sistema de interações”, uma vez que existe a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais, que refletem o conceito, a cultura e a identidade de cada organização e que servem de modelo ao comportamento dos seus colaboradores. Chiavenato (2014) refere que as organizações são constituídas intencionalmente e estão em constante reconstrução, podendo ser entendidas como “um organismo social vivo e sujeito a mudanças” e reforça também que as organizações são sistemas complexos, onde ocorrem inúmeras interações humanas, com características e personalidades muito próprias.

Como sustenta Bilhim (2005:191), “as organizações devem ser encaradas como organismos ou sistemas abertos, dentro de uma envolvente com a qual trocam energia e informação”. Deste modo, percebemos que: i) as organizações estão interligadas entre si e todas estas atuam no e com o ambiente externo, de forma a obterem recursos, partilharem as suas ideias e os seus objetivos e venderem os seus produtos/serviços, demonstrando assim os seus pontos fortes, que as distinguem das demais e, ii) existe uma influência mútua, entre os indivíduos e as organizações, onde são construídas, desenvolvidas e satisfeitas diferentes necessidades, com vista a se garantir o bem-estar de todos os participantes, e esta influência é essencial para que as organizações se desenvolvam e subsistam.

Podemos, neste contexto, considerar a sociedade como um supersistema que aglomera inúmeros sistemas - as organizações -, compostos por subsistemas – as pessoas (Katz &

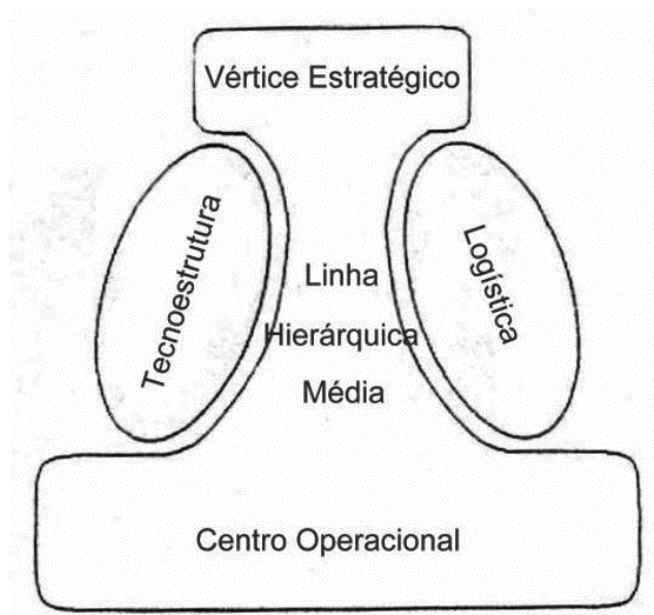
Kahn, 1978), encaradas como “elementos” chave para a persecução e alcance dos objetivos comuns definidos pela estrutura organizacional (Mintzberg, 1979).

A estrutura organizacional, considerada o “esqueleto” de cada organização, pode ser vista como uma ferramenta essencial na operacionalização da estratégia organizacional, uma vez que tem a capacidade de gerir os meios e os recursos necessários à sua execução (Cunha et al, 2014). Deste modo, a estrutura organizacional deve ser concebida de modo a dar resposta às necessidades próprias de cada organização, acompanhando sempre as possíveis mudanças organizacionais (Palma & Pitacho, 2017). Segundo Mintzberg (1995: 20), assumindo que toda a atividade humana deve ser passível de ser coordenada, a estrutura organizacional pode ser definida como “o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”. A estrutura organizacional é então encarada como uma ferramenta de coordenação de tarefas e de controlo da atuação dos diferentes colaboradores. Mintzberg (1995) apresenta cinco diferentes mecanismos de coordenação, considerados elementos fundamentais na sua estrutura, sendo eles:

- i. Ajustamento mútuo - coordena o trabalho pela comunicação informal;
- ii. Supervisão direta - cada indivíduo é responsável, também, pelo trabalho dos outros;
- iii. Padronização dos processos de trabalho - o trabalho é especificado ou programado, sendo que existem instruções de montagem/realização, devidamente apresentadas;
- iv. Padronização dos resultados - existe uma especificação prévia sobre dimensões do produto ou desempenho a atingir;
- v. Padronização das qualificações - qualificações e conhecimentos são estandardizados pela formação específica (Mintzberg, 1995; Palma & Pitacho, 2017: 153).

Mintzberg (1979) afirma também que existem cinco forças centrais na estrutura organizacional, estando interligadas e impulsionando as organizações em direções diferentes (figura 1):

Figura 1 - As cinco componentes básicas de uma organização



Fonte: Mintzberg (1979: 21)

Analisando a figura 1, percebemos que a estrutura central de cada organização é composta por três componentes: o núcleo ou centro operacional, a gestão intermédia ou linha hierárquica média e o vértice estratégico. Estes três elementos estão interligados entre si, através de uma linha hierárquica. Nas laterais, encontramos mais dois elementos que, embora não estejam na estrutura principal da organização, têm uma forte influência e importância no processo organizacional: a tecnoestrutura e a logística/equipa de apoio.

Iniciando pela base da estrutura central, o núcleo ou centro operacional diz respeito aos colaboradores que executam as tarefas básicas de produção de bens e/ou serviços e é denominado por núcleo da organização uma vez que sustenta o funcionamento da organização e permite alcançar os resultados pretendidos para a sua existência. Neste domínio, os colaboradores têm quatro funções essenciais: i) procurar e fornecer os elementos necessários para a produção; ii) transformar os inputs em outputs; iii) distribuir os outputs; e iv) oferecer apoio direto. Seguidamente, encontramos a gestão intermédia ou linha hierárquica, que é o canal que liga o núcleo operacional ao vértice estratégico, e é constituída pelos gestores intermédios, diretores funcionais e chefes de serviço, que estabelecem ligação entre as diferentes partes da organização, de uma forma hierárquica, com autoridade formal.

Já no topo da estrutura, encontramos o vértice estratégico, que é constituído pelos colaboradores com um maior nível de responsabilidades na organização, tendo como principal função assegurar, por um lado, que a organização cumpre eficazmente a sua missão e, por outro, servir as necessidades de todos os colaboradores que integram a organização. Nas laterais encontramos, de um lado, a tecnoestrutura, que é constituída por colaboradores responsáveis pelo planeamento, organização e métodos, como analistas e engenheiros, os quais desenham os sistemas de trabalho dos restantes membros da organização, sem se envolverem diretamente no trabalho operacional e, por fim, na lateral direita, apresenta-se a logística ou equipa de apoio, que é constituída por membros que auxiliam a organização fora do seu fluxo de trabalho operacional e que têm a seu cargo as funções de apoio (Mintzberg, 1979; Mintzberg, 1995). Há autores que ainda consideram uma sexta componente, correspondente à ideologia de cada organização, que engloba os valores, as crenças e as tradições, distinguindo as diferentes organizações existentes na esfera organizacional e remetendo o “esqueleto organizacional” para um lado mais social e cultural (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998).

Importa referir que estas cinco componentes se interrelacionam de forma complexa entre si, por intermédio de “fluxos de autoridade, de rotinas e material de trabalho, de informação e de processos de tomada de decisão” (Mintzberg, 1979: 35). Aqui percebemos que nas organizações, enquanto sistemas abertos, o todo resulta da interação entre as diferentes partes constituintes.

Deste modo, podemos afirmar que a estrutura organizacional representa a organização formal, contudo, também existe o sistema informal que, apesar de não ser possível representar graficamente, é de extrema importância numa organização. Estes dois sistemas, essenciais ao exercício da atividade organizacional, diferem nos seus constituintes. Enquanto o sistema formal inclui tópicos como a estrutura organizacional, a estratégia, o modelo de negócio e os procedimentos organizacionais, o sistema informal contempla os aspetos intangíveis das organizações como a cultura, os estilos de liderança, a política e a comunicação (Nadler et al., 1982; Gulati & Puranam, 2009).

Se analisarmos esta última componente do sistema informal, a comunicação, entendemos com facilidade a sua importância e a sua associação ao conceito de organização. Segundo Kunsch (2006: 1), “sem comunicação as organizações não existiriam”. Na verdade, a

comunicação é um fator crucial para a existência e para o sucesso de uma organização, sendo a base de qualquer relação. De acordo com McPhee e Zaug (2009) é através da comunicação que as organizações se constituem e desenvolvem, sendo uma componente de destaque para o contínuo crescimento da complexidade das organizações.

Deste modo, as organizações podem ser visualizadas enquanto redes comunicacionais de indivíduos ou grupos ligados entre si por fluxos de informação, serviços, afetos e emoções (Rego, 2010), existindo uma interligação na rede comunicacional e, segundo Robbins et. al (2011), esta pode ser composta por diferentes fluxos comunicacionais, sendo possível de destacar quatro principais sentidos: i) o descendente; ii) o ascendente; iii) o diagonal; e iv) o lateral, onde nos três primeiros as mensagens são veiculadas entre diferentes níveis hierárquicos e, no sentido lateral, a mensagem é trocada entre indivíduos do mesmo nível hierárquico.

Também na comunicação existem duas diferentes vias: a formal e a informal. A via formal diz respeito ao fluxo de informação que ocorre na estrutura organizacional e é definida pela própria organização. A via informal decorre da natureza social do ser humano e da necessidade de este estabelecer relações e partilhar ideias com outros indivíduos.

Contudo, independentemente do sentido ou da via comunicacional utilizada, é certo que a comunicação é um aspeto básico e fundamental em qualquer organização, servindo múltiplas finalidades, nomeadamente: a informação, o controle, a motivação e a expressão emocional (Tiburcio & de Santana, 2014: 16).

Neste sentido, podemos considerar as organizações como sistemas sociais integrantes da sociedade e enquanto redes comunicacionais, uma vez que carecem da comunicação para subsistir e evoluir. Torna-se assim necessário que as organizações sejam capazes de se adaptar às mudanças vividas na sociedade em que se inserem e consigam comunicar eficazmente com os seus públicos, de forma a irem ao encontro das suas necessidades.

É neste seguimento que vamos explorar o próximo subcapítulo, relativo à identidade, à cultura e ao clima organizacional, tentando entender a importância e a influência que têm para o processo organizacional.

2. Identidade, Cultura e Clima Organizacional

Conforme mencionado no subcapítulo anterior, vivemos numa sociedade repleta de organizações, onde nos cruzamos com elas nas mais variadas atividades do nosso dia-a-dia. O mercado está cada vez mais completo, competitivo e segmentado, fazendo com que muitas organizações percam o seu rumo e não consigam subsistir. Deste modo, a problemática da identidade organizacional é de extrema importância, uma vez que as organizações têm de ser capazes de criar uma identidade própria, com valores e princípios únicos, que as distingam das demais organizações e, que através deles, saibam identificar quem são, o que querem transmitir e qual a direção a seguir enquanto entidade.

Apesar de ser um conceito cada vez mais relevante na esfera acadêmica e organizacional, é também um conceito difícil de ser analisado e definido, devido em grande parte à subjetividade e ambiguidade que lhe está inerente (Van Tonder & Lessing, 2003). Segundo Albert & Whetten (1985), a identidade organizacional (IO) surge como uma questão autorreflexiva no interior de cada organização, alcançando os atributos mais relevantes que os seus membros consideram serem fundamentais para a organização, exclusivamente descritivos dela e persistindo dentro dela ao longo do tempo, que se relacionam com três aspetos cruciais: i) a natureza central; ii) distinta; e iii) duradoura de cada organização. i) A componente da centralidade relaciona-se com a identificação das características essenciais da organização; ii) a componente da distinção refere-se aos elementos que tornam a organização única e diferente das outras e, por último, iii) a componente da durabilidade, que representa a perseverança e a estabilidade temporal.

Para Scott & Lane (2000), o conceito de identidade organizacional também se relaciona com as situações, com os comportamentos e com as práticas organizacionais, através dos quais cada organização se torna única na mente dos seus intervenientes. Desta forma, podemos afirmar que a identidade constitui uma forma das organizações marcarem a sua diferença relativamente às outras, com as quais se relacionam no mercado, procurando dessa forma a afirmação da sua reputação e a fidelização de colaboradores e consumidores (Pratt & Foreman, 2000).

Deste modo, entendemos que a identidade organizacional pode apresentar duas dimensões distintas: i) a dimensão interna; e ii) a dimensão externa. i) Enquanto a dimensão interna

foca-se no que é entendido como sendo fulcral para o que a organização é, o que a diferencia das restantes e o que é percebido pelos seus membros como as características que mantêm e desenvolvem ao longo dos anos; ii) a dimensão externa relaciona-se com características individuais e únicas de cada organização, que orientam a sua atuação no mercado e que devem projetar os principais aspetos da sua imagem externa. A imagem organizacional irá ser definida com base nestes elementos, como uma interpretação que os públicos fazem da personalidade de cada organização (Gioia, Hamilton & Patvardhan, 2014).

A identidade organizacional tem vindo a tornar-se num domínio de investigação cada vez mais importante (Brown, 2006; Corley, et. al. 2006), que se empenha de forma a conseguir responder a questões centrais como: O que sou? O que faço? Como devo agir enquanto organização? (Alvesson, 2001; Sveningsson, 2003). Trata-se de descrever uma organização como sendo uma pessoa, no sentido de encaminhar a interpretação e o significado que os *stakeholders* constroem da identidade organizacional (Hsu & Hannan, 2005).

A identidade ilustra, deste modo, o desejo e a necessidade que o ser humano tem de se interpretar como parte de algo, de uma determinada entidade/grupo, e é comumente vista como propriedade de um coletivo, na medida em que “define um sentido mais ou menos compartilhado e coletivo de quem somos como organização” (Puusa & Tolvanen, 2006: 30).

Estudos também identificam a existência de uma estreita relação entre a identidade individual e a identidade ao nível organizacional (Elsbach & Kramer, 1996), onde a relação entre estas duas identidades é considerada recíproca, no sentido em que as identidades organizacionais influenciam o comportamento individual, uma vez que os colaboradores podem mudar os seus comportamentos em função da perceção que têm da identidade organizacional e/ou da perceção que têm sobre a imagem externa da organização a que pertencem (Dutton et al, 1994). Mas também, o contrário acontece, ou seja, o comportamento de cada indivíduo pode influenciar a identidade de cada organização (Pratt & Foreman, 2000; Puusa & Tolvanen, 2006).

Adams & Marshall (1996: 433) afirmam que a identidade, enquanto estrutura sociopsicológica, tem determinadas propriedades. É um “sistema autorregulador que funciona para direcionar a atenção, filtrar ou processar informações, gerir impressões e selecionar comportamentos apropriados”. Para além disso, como construção sociopsicológica, a identidade também possui o seu próprio “propósito funcional”. Deste

modo, os autores propuseram cinco diferentes funções da identidade, todas elas sujeitas ao princípio da autorregulação:

- i. fornecer uma estrutura para entender quem é;
- ii. fornecer significado e direção por meio de compromissos, valores e objetivos;
- iii. proporcionar uma sensação de controlo pessoal e livre-arbítrio;
- iv. proporcionar um sentido de consistência, coerência e harmonia entre valores, crenças e compromissos;
- v. permitir o reconhecimento do potencial por meio de um senso de futuro, possibilidades e escolhas alternativas (Adams & Marshall, 1996: 433).

Deste modo, Empson (2004) sugere que uma identidade organizacional bem definida e delineada, diferenciada, amplamente compartilhada e construída positivamente, pode trazer enormes benefícios à organização, fazendo com que os membros de cada organização se identifiquem com a mesma, criando uma forte identificação quando se alcança um sentimento de confiança e compromisso para com a organização e seus objetivos.

Figura 2 - Ligação entre os conceitos de identidade organizacional e confiança



Fonte: Puusa & Tolvanen (2006: 31)

Conforme ilustrado na figura 2, entendemos que o conceito de identidade organizacional reflete e está correlacionado com outros atributos, de elevada importância no contexto

organizacional, que compõem a filiação organizacional e são cruciais para a sua evolução (Puusa & Tolvanen, 2006).

Atualmente, torna-se assim necessário que os colaboradores sintam que fazem parte do sucesso das organizações, ou seja que pertencem a um coletivo e que estão integrados na sua envolvente. Para tal, é necessário que estes se identifiquem com as práticas e valores da organização que representam. Mais precisamente, que exista uma cultura organizacional bem definida e implementada que, enquanto fenómeno coletivo, seja capaz de diferenciar os membros de um grupo em comparação com outro (Cockerell, 2008).

Neste seguimento, entendemos então que existe uma estreita ligação entre os conceitos de «cultura» e «identidade». Enquanto a identidade organizacional é um reflexo daquilo que os colaboradores acreditam ser enquanto empresa, a cultura organizacional expressa-se através de aspetos que determinam o modo de atuação dos indivíduos como um todo (Ravasi & Schultz, 2006). A relação entre estes dois conceitos é vista como fundamental no seio organizacional, uma vez que é a maneira dos colaboradores compreenderem a forma de atividade das suas organizações e de estas se diferenciarem das restantes e de serem percecionadas como únicas.

Apesar de ser um tema complexo, a cultura é considerada como uma das principais componentes funcionais das sociedades contemporâneas, consistindo em pressupostos básicos, tidos como certos, e padrões profundos de significado compartilhados, atuando de forma silenciosa e evoluindo ao longo do tempo, através dos indivíduos e do meio envolvente (Ajmal & Koskinen, 2008; Nikpour, 2017). Segundo Needle (2004), a cultura é um produto de fatores, podendo ser então encontrada e analisada sob diversos ambientes e contextos. Assim, vamos focar-nos apenas na cultura enquanto componente organizacional.

Como já vimos, na atualidade as organizações operam num ambiente global muito competitivo, tentando alcançar um crescimento rápido, uma melhoria contínua, lucratividade e uma posição de destaque nas atividades em que atuam (Silverthorne, 2004; Salajegheh et al, 2015). Neste sentido, com todas as transformações ocorridas ao longo dos últimos anos, as organizações começaram a alterar a sua perceção e a forma de relacionamento face aos seus diferentes *stakeholders*, “abrindo novos horizontes e inovando na procura de novas formas de relação, interação e gestão de conhecimento” (Sobreira & Marques 2018: 120). Assim, os colaboradores passaram a ser percecionados como muito mais do que uma simples

força de trabalho, tendo a capacidade de participar e influenciar as decisões, atribuir significado e carácter às organizações e representando-as no mercado. Para este efeito, é crucial e imperativo que os indivíduos se identifiquem com as práticas e valores da sua organização (Chiavenato, 2014).

Desde que emergiu, o conceito de cultura organizacional despertou sempre um vivo interesse no seio da comunidade académica e empresarial, ao afirmar-se como um dos paradigmas mais relevantes nos últimos tempos e sendo considerada como uma “técnica de gestão”, capaz de proporcionar aumentos de desempenho, produtividade e de compromisso numa organização (Awadh & Alyahya, 2013; Ovidiu-Iliuta, 2014).

De forma a se alcançar um alto desempenho, é necessário identificar os fatores que influenciam o desempenho organizacional. Nesse sentido, estudos revelam que, entre os fatores que influenciam o desempenho organizacional, observam-se a cultura e o comprometimento organizacional dos colaboradores para com a sua organização (Irefin & Mechanic, 2014). Muitos investigadores do comportamento organizacional também acreditam que um bom ajuste entre o indivíduo e a organização é efetivamente um fator crítico (Kristof, 1996; Silverthorne, 2004) e que a relação estabelecida entre os colaboradores e o desenvolvimento da cultura organizacional é a chave para o sucesso (Kotter & Heskett, 2011; Iljins, Skvarciany & Gaile-Sarkane, 2015).

Ferreira, Neves & Caetano (2011) defendem que o interesse organizacional que foi dado ao estudo das culturas organizacionais teve um impacto bastante visível nas práticas de gestão, tornando-se assim num elemento diferenciador das organizações bem-sucedidas, estimulando os gestores a atuarem de forma mais estratégica e criando uma consciencialização de que o sucesso organizacional não só é influenciado por fatores económicos, como também por fatores culturais, tais como crenças, pressupostos e valores.

Existem inúmeras definições para o conceito de cultura organizacional, propostas por vários autores ao longo dos anos, contudo, o conceito está longe de ser comumente aceite entre os diferentes académicos (Øgaard, Larsen & Marnburg, 2005), pelo que se considera relevante evidenciar algumas das definições elaboradas, permitindo assim, uma compreensão mais profunda do tema em análise:

- i. A cultura surge como um quadro de pressupostos básicos criados, desenvolvidos e descobertos pela interação e pelas relações que se estabelecem entre os elementos do grupo, adaptando-se num contexto interno e externo, considerando-se válidos para poderem ser passados aos membros futuros (Schein, 1984).
- ii. Cultura organizacional como o padrão de crenças, valores e modos aprendidos com a experiência e que se amplificaram ao longo da história da respetiva organização, habitualmente representadas nos comportamentos dos seus colaboradores (Brown, 1998).
- iii. A cultura é como algo intangível e implícito em cada organização, sendo que desenvolve pressupostos, normas e valores, que conduzem o comportamento dos colaboradores na organização (Luthans, 1998; Bilhim, 2013).
- iv. Cultura organizacional é como que uma série de suposições mentais compartilhadas entre os diferentes indivíduos, que conduzem a uma interpretação e a uma ação nas organizações, ao descrever o comportamento adequado para as várias posições (Ravasi & Schultz, 2006).
- v. Cultura é um conjunto de valores que são aprendidos, convencidos e tendo padrão de conhecimento, moralidade, leis e atitude conforme transmitidos pelo indivíduo, organização ou comunidade para se comportar de acordo como o hábito básico o considera (Robbins, 2006).
- vi. A cultura organizacional é um padrão de suposições básicas compartilhadas, as quais o grupo aprendeu à medida que resolvia diversas dificuldades e problemas (Nikpour, 2017).

Percebemos assim que, apesar de não existir um consenso para o conceito de cultura organizacional, muitas das definições existentes no campo teórico aproximam-se entre si, partilhando algumas ideias sobre o tema, entre as quais: ser um conjunto/padrão de suposições/normas/valores partilhados que, de alguma forma, orientam e restringem o comportamento dos membros de cada organização. E que, segundo Hofstede et. al (1990:

286) seguem as seguintes características, reconhecidas na literatura em diferentes décadas: “i) a cultura é holística; ii) é historicamente determinada; iii) está relacionada com conceitos antropológicos; iv) socialmente construída; v) simples e vi) difícil de mudar”.

Contudo, cada organização tem uma cultura particular, que direciona as atividades dentro da mesma (Tang, Li, & Zhang, 2016) e que, segundo Kreitner & Kinicki (2000), afeta significativamente a satisfação no trabalho e o desempenho dos colaboradores.

Ao se considerar a cultura como um fenômeno grupal, esta encontra um espaço no domínio coletivo. Em contextos organizacionais, existe realmente uma cultura dominante que, por sua vez, se vai decompondo em subculturas próprias, através dos diferentes departamentos ou unidades, que se adequam a cada membro da equipa e que é passado através dos líderes e da convivência com o grupo. Contudo, existindo subculturas organizacionais, as relações entre os diferentes departamentos são, inevitavelmente, diferentes pois apesar de constituírem todos uma só cultura dentro de uma organização, cada subcultura tem os seus próprios costumes e hábitos (Hofstede, 1981).

É também importante referir que, apesar de serem duas temáticas fundamentais no contexto organizacional, a cultura é um conceito distinto do conceito de liderança, uma vez que a cultura está responsável por definir pressupostos de liderança da organização e os líderes, por sua vez, têm em si a responsabilidade de criar um significado e gerir a cultura, transmitindo-a da melhor forma possível aos seus seguidores (Schein, 2004).

De acordo com Iljins, Skvarciany & Gaile-Sarkane (2015) existem cinco principais elementos que indicam as direções a seguir para a criação de um modelo de cultura organizacional: i) a satisfação dos colaboradores; ii) adaptabilidade; iii) envolvimento; iv) missão; e v) consistência. Os autores referem ainda que, de forma a se emitirem diretrizes para a formação de uma cultura organizacional, é necessário que haja um agente de mudança.

A cultura ajuda a determinar o quão bem um indivíduo se adapta dentro de uma determinada organização, uma vez que o ajuste de cada colaborador com dada organização, inclui que este se sinta confortável com a cultura presente nessa organização (Silverthorne, 2004). Hofstede, Bond & Luck (1993) estudaram a cultura organizacional, em diversas culturas nacionais, e demonstraram que os valores dos indivíduos que trabalham na organização e as práticas dessa mesma organização, têm de ser integradas e adaptadas, e que as diferentes

variáveis demográficas, como a idade e o sexo, impactam o grau de ajuste da pessoa com cada organização.

Deste modo, a capacidade de moldar a cultura organizacional é de extrema importância na promoção de ambientes positivos e de aprendizagem (Zheng, 2005). Uma organização que promove uma cultura de aprendizagem, cria um ambiente no qual a aquisição de habilidades e de conhecimento, não é apenas uma responsabilidade de cada colaborador individualmente, mas é também apoiada pela interação e pelo incentivo dos membros da organização como um todo (Norman, 2004; Zheng, 2005). Assim, uma cultura pode influenciar a motivação dos indivíduos para irem em busca de novas práticas de utilização de conhecimento, facilitando a criação, o armazenamento, a transferência e a aplicação desse mesmo conhecimento (Leidner, Alavi & Kayworth, 2006).

Segundo Shein (2004) a cultura de uma organização pode existir a três diferentes níveis, sendo eles: i) artefactos; ii) normas e valores; e iii) pressupostos. i) Os artefactos dizem respeito aos aspetos audíveis, visíveis e sensoriais, presentes numa cultura como, por exemplo, a linguagem utilizada, a indumentária dos colaboradores ou o estilo da organização, e funcionam, essencialmente, como orientações comportamentais e guias de análise para compreender os aspetos culturais da vida das organizações. ii) Relativamente às normas e valores, o valor provém, primeiramente, das crenças e princípios do(s) líder(es) do grupo e que, numa fase mais avançada, influenciam os outros e moldam a essência das organizações, enquanto as normas são regras que permitem aos membros de uma organização saber o que é esperado deles, numa variedade diferente de situações. iii) Por fim, os pressupostos podem ser considerados crenças da organização. São assim, elementos invisíveis e subconscientes, que dificilmente são identificados nas interações entre colaboradores e que, segundo Shein (2004), dizem respeito ao nível mais profundo da organização e têm a capacidade de influenciar o que os membros de uma cultura percebem, como pensam e como agem.

Os efeitos e as percepções dos colaboradores face à cultura da organização, levam à construção do clima organizacional. Este conceito é cada vez mais abordado e associado aos níveis de satisfação dos colaboradores no trabalho. Para os psicólogos Litwin e Stinger (1968:5) o clima é analisado como “os efeitos percebidos, subjetivos do sistema formal, o estilo informal dos gestores e de outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes,

crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização”. James & James (1989) consideram o clima organizacional como um construto multidimensional, que abrange uma ampla gama de avaliações individuais do ambiente de trabalho.

Schein (2004: 362) defende que este conceito, apesar de haver uma ligação bastante visível, difere do conceito de «cultura organizacional», definindo o clima organizacional como um componente mutável, pessoal e explícito, centrado nas “atitudes observáveis, de carácter temporário, sentimentos e percepções individuais em relação ao ambiente de trabalho, relativamente a uma organização”, contrariamente ao conceito de cultura organizacional, que é interpretado como “algo implícito, mais persistente, mais enraizado, não observável e mais difícil de mudar”. Contudo, existe uma ligação bastante visível entre estes dois conceitos e que, segundo Alvesson e Berg (1992), um dos aspetos mais importantes do clima organizacional é a cultura organizacional.

Segundo Neves (2000:61), devido à variedade e complexidade dos estudos realizados sobre a temática do clima organizacional, é possível identificar quatro diferentes perspetivas em relação ao tema: i) perspetiva organizacional: o clima é analisado como uma manifestação objetiva das características da organização; ii) perspetiva psicológica: identifica o indivíduo como elemento central do clima e coloca-o no centro; iii) perspetiva psicossocial: resulta da interação dos colaboradores, concebendo um acordo preceptivo nas interações individuais e nos processos de influência social; e por fim, iv) perspetiva cultural: onde o clima é percebido como uma emanção da cultura,

Verbeke, Volgering & Hessels (1998) afirmam que em condições de trabalho, o clima organizacional surge como um resultado que influencia o ambiente de trabalho de cada um, tendo consequências visíveis na motivação e satisfação no trabalho. Já Goleman (2015:30) relaciona o conceito de clima organizacional com o desempenho dos colaboradores, identificando seis diferentes fatores que podem influenciar o ambiente de trabalho numa organização, sendo eles: (i) flexibilidade; (ii) responsabilidade; (iii) padrões; (iv) recompensas; (v) clareza; (vi) empenho.

Koys e Decotiis (1991:265) medem o clima organizacional em três dimensões distintas:

i) Medidas objetivas: absentismo, rotação, sinistralidade, produtividade;

ii) Medidas perceptivas: satisfação global, fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos;

iii) Atributos organizacionais: centralização, estrutura, dimensão organizacional.

Deste modo, é possível afirmar que, existindo uma relação entre a motivação/satisfação dos colaboradores e o clima organizacional, este não só influencia a satisfação e o estado motivacional dos colaboradores, como também é por eles influenciado.

Percebemos assim que estes três conceitos - identidade, cultura e clima organizacional - embora distintos, se interligam e se influenciam mutuamente, tendo um peso crítico e relevante para as organizações e para os indivíduos que as compõem.

3. Gestão de Pessoas - *Engagement*, Motivação e Satisfação Organizacional

Com todas as mudanças vividas nas organizações, a valorização e a integração dos colaboradores assume uma especial relevância na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade recrudescente. Nos últimos anos tem havido um crescente interesse e tem sido dedicada uma maior atenção a temas relacionados com a área da gestão de pessoas (GP) nas organizações. Nesse sentido, esta área assume um papel cada vez mais estratégico, uma vez que as suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem à obtenção de melhores resultados organizacionais, apostando no talento humano e evidenciando que as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual das organizações (Chiavenato, 2011; Demo, Fogaça & Costa, 2018).

A área de gestão de pessoas deixou de ser um mero departamento de pessoal, tornando-se na “personagem principal” de transformação dentro das organizações, alterando o cenário e a visão mecanicista para uma visão moderna, capaz de valorizar os colaboradores enquanto seres humanos. Deste modo, cabe a área de gestão de pessoas a nobre função de humanizar as organizações e demonstrar que o sucesso de uma empresa começa de dentro para fora e, por essa razão, as pessoas são o “elemento” mais importante e central nas organizações e sem elas nada seria possível de realizar. Neste contexto, a atração, a capacitação, a valorização e a retenção de talentos, assumem na atualidade uma conotação especial, constituindo o principal desafio estratégico da GP no novo milénio, delineando os pressupostos, os fundamentos e os principais conceitos da moderna gestão de pessoas (Sovienski & Stigar, 2008).

Dentro desta área, há várias matérias e tópicos importantes de serem abordados, capazes de interferirem e influenciarem a performance individual e grupal e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Assim, neste subcapítulo, são invocados três tópicos atuais que são de elevada relevância e de destaque nas organizações, e que devem ser analisados como fatores potenciadores de melhores performances individuais e organizacionais. São eles: (i) o *engagement*; (ii) a motivação e (iii) a satisfação organizacional.

Iniciando pelo conceito de «*engagement*» é, na atualidade, um dos temas mais falado e discutido na esfera organizacional e nas diferentes ciências sociais, e um dos grandes desafios que as organizações enfrentam (Gruman & Saks, 2011), importa primeiramente compreender como se define e caracteriza o conceito e, posteriormente, perceber como se pratica e promove dentro das organizações. Apesar da sua importância, existe ainda uma confusão considerável sobre o seu significado (Welch, 2011), onde cada estudo acadêmico explora o conceito em diferentes contextos e, como resultado, há ausência de uma definição universal e unânime para o mesmo (Bedarkar & Pandita, 2014; Verčič & Vokić, 2017). Por ser definido de diversas maneiras, o termo *engagement* aproxima-se e é frequentemente confundido com outros conceitos organizacionais, como é o caso do alusivo ao compromisso organizacional e do de comportamento de cidadania organizacional (Robinson et al., 2004) contudo, na literatura acadêmica, “*engagement*” deve ser definido como um conceito distinto e único (Saks, 2006).

Segundo vários autores, o conceito de *engagement* é um fator-chave nas organizações, que influencia as atitudes, os comportamentos e o desempenho individual, mas também o desempenho organizacional, a produtividade, a retenção e os resultados organizacionais (Gruman & Saks, 2011). Está associado a resultados organizacionais positivos e ao sucesso organizacional (Saks, 2006), uma vez que contribui para o aumento do desempenho dos colaboradores no seu trabalho (Gruman & Saks, 2011; Bedarkar & Pandita, 2014), quer a nível individual e organizacional mas também a nível de equipa (Uddin, Mahmood & Fan, 2018), reduz o absentismo e a rotatividade (Brunetto, Teo, Shacklock & FarrWharton, 2012), aumenta a produtividade e os níveis de satisfação no trabalho (Saks, 2006; Taylor & Kent, 2014). E, segundo Welch (2011), é uma importante fonte de vantagem competitiva, pois permite à organização inovar e competir no mercado em que atua.

Entre as diferentes definições concebidas, é possível encontrar semelhanças em alguns dos significados. Para muitos autores, o *engagement* é definido como um “estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002: 47) onde o vigor é caracterizado pelos altos níveis de energia, resiliência mental, persistência e esforço durante a execução das tarefas, a dedicação diz respeito ao forte envolvimento do colaborador com o seu trabalho e ao sentido de significado, entusiasmo, orgulho e inspiração que o trabalho provoca no colaborador e a absorção, que se relaciona com o foco positivo e com a total concentração no trabalho, em que o tempo se desenrola rapidamente e a pessoa tem dificuldade em “desligar-se” do trabalho (Bakker & Demerouti, 2008; Brandão, 2018).

Para outros autores, a definição de Kahn, considerado o “pai” acadêmico dos estudos sobre *engagement* (Bedarkar & Pandita, 2014), apesar de mais antiga, é a mais adequada, definindo *engagement* como “o aproveitamento das personalidades dos membros da organização nas suas funções; no *engagement* as pessoas empregam-se e expressam-se física, cognitiva e emocionalmente, durante as performances dos seus papéis” (Kahn, 1990: 694), onde o aspeto cognitivo se relaciona com as crenças dos colaboradores e dos líderes e com as condições de trabalho, o aspeto emocional diz respeito à forma como os colaboradores se sentem na organização e a sua atitude positiva ou negativa face à mesma e aos seus líderes e, por último, o aspeto físico, que está relacionado com a energia física investida pelo colaborador para cumprir determinada função. Assim, de forma a sustentar esta definição, Kahn (1990) sustentou que existiam três condições psicológicas que influenciavam os níveis de *engagement* nos colaboradores: (i) significância, (ii) segurança e (iii) disponibilidade. Ou seja, Kahn (1990) afirmou que os colaboradores estavam mais envolvidos no trabalho em situações que lhes ofereciam (i) um maior significado psicológico - quando os colaboradores sentem que estão a ser reconhecidos e valorizados na sua organização; (ii) uma maior segurança psicológica - quando os colaboradores propõem novas ideias e dão os seus pareceres e não têm medo de o fazer; e (iii) a disponibilidade psicológica - quando os colaboradores sentem que se podem envolver no seu trabalho, pois têm reunidas todas as condições físicas, cognitivas e emocionais, e quando existe um clima organizacional estável (Saks, 2006; Brandão, 2018). May, Gilson & Harter (2004) testaram o modelo de Kahn e os resultados apoiaram o pressuposto de que as condições psicológicas de significância,

segurança e disponibilidade estão positivamente relacionadas com o conceito de *engagement*.

Quando se aborda este conceito, também é bastante comum entrar noutra linha de estudos, relativos à temática do *burnout*, considerando esta condição a antítese oposta ou positiva do estado de *engagement* que, de acordo com Maslach et al. (2001), é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia, contrariando as dimensões centrais de *burnout*.

Deste modo, para existir este estado de *engagement* nos colaboradores, é necessário que o ambiente organizacional seja propício a tal. É necessário que haja condições dignas de trabalho, um local onde exista um bom clima organizacional, que aposte e valorize os seus colaboradores, de modo que estes se sintam satisfeitos, envolvidos e completos no seu trabalho e na organização onde “pertencem” (Brandão, 2018). Como mencionou Saks (2006), o grau de *engagement* que os colaboradores apresentam, dependerá sempre dos recursos que recebem da sua organização, no desempenho das suas funções. Assim, quando os colaboradores sentem que estão a ser compensados de uma forma justa, colocam os seus recursos cognitivos, emocionais e físicos “em prática”, retribuindo à organização, através de resultados organizacionais positivos.

Percebemos assim que o conceito de *engagement* tornou-se numa alta prioridade para as organizações, em todo o mundo, reconhecendo este “estado” como vital para melhores níveis de desempenho, inovação e competitividade (Welch, 2011; Karanges, et. al, 2014).

Também a comunicação apresenta aqui um papel de destaque, na medida em que é um dos principais agentes responsáveis pela criação e utilização de valores nas organizações e um dos motores na transmissão das diferentes mensagens (Brandão e Portugal, 2015).

É certo que todos os colaboradores gostam de sentir que a sua organização aposta no talento humano, que existe margem de crescimento, desenvolvimento e progressão dentro da organização e há um verdadeiro reconhecimento, por parte das lideranças, do trabalho desenvolvido, fazendo aumentar assim os níveis de comprometimento, confiança e, conseqüentemente, de produtividade. As organizações que se preocupam em primeira medida com a valorização do seu público interno são, normalmente, empresas de grande sucesso e bem reconhecidas pelo público. Desse modo, segundo Brandão (2018), o *engagement* oriundo de uma comunicação interna eficaz, é possível de ser entendido como

uma base para se atingir os melhores resultados e a comunicação ser percebida como um dos pontos-chave para a existência de engagement (Iyer & Israel, 2012).

Segundo Cockerell (2008), a verdadeira e real excelência de uma organização só é possível de ser alcançada se essa mesma organização for capaz de atrair as pessoas certas, desenvolvê-las e retê-las. Deste modo, as lideranças assumem aqui um papel de extrema importância, uma vez que são os líderes os principais responsáveis neste processo de acomodar, manter e criar um sentimento de satisfação e pertença nos colaboradores, com o intuito de aumentar o engagement, a satisfação e a motivação dos mesmos, podendo utilizar ferramentas como o *coaching* para demonstrarem apoio a nível profissional (Baumruk, 2006). Cada vez mais tem sido atribuída uma enorme relevância aos estudos referentes aos estilos de liderança e à existência de uma relação positiva entre esta temática e o sucesso organizacional, compreendendo-se assim, de uma forma indiscutível, que os líderes e o seu estilo de liderança influenciam e são cruciais para os indivíduos, equipas e organizações (Gonçalves & Athaydes, 2017).

Existem diferentes estilos de liderança, cada um com as suas próprias características. Um dos estilos de liderança que se centra nas necessidades e no desenvolvimento dos seus seguidores é a liderança transformacional (Ismail et. al, 2009). Esta teoria explica que encorajar o comportamento positivo do líder permite que os seguidores pensem melhor (Burns, 1978). Considerando os interesses e habilidades de cada indivíduo, a liderança transformacional pode fazer aumentar o comprometimento deste para com a sua organização (Piccolo e Calqitt, 2006). Este estilo estimula a cultura e diferentes práticas de gestão de pessoas, capazes de envolver e motivar os colaboradores nas suas tarefas e a participar no desenvolvimento organizacional. Praticar este estilo de liderança desenvolve um sentimento de pertença e significado nos colaboradores, aumentando os níveis de interesse e responsabilidade, melhorando a sua atitude organizacional e, em última análise, a qualidade do trabalho que é executado (Ghafoor et. al, 2011). Assim, este estilo de liderança leva ao empoderamento dos colaboradores que, por sua vez, aumenta os seus níveis de engagement (Dvir et al., 2002).

Contudo, mesmo com lideranças de excelência, só é possível existirem colaboradores realmente envolvidos com o seu trabalho se estes tiverem também motivados e satisfeitos com a organização onde trabalham. Deste modo, começaram a ser analisados estudos

referentes à motivação humana, reconhecendo esta temática como central nas organizações, de forma a ser possível de compreender o que move o ser humano e, conseqüentemente, serem feitas as devidas intervenções, a níveis de práticas de gestão organizacional, com o fim de garantir a dedicação, o envolvimento e o comprometimento do indivíduo com o seu trabalho, assegurando a sua relação com a produtividade nas organizações contemporâneas (Marques & Cunha, 1995). Desse modo, as organizações devem conhecer os interesses principais, as necessidades, os desejos e as expectativas de cada um dos seus colaboradores, na tentativa de compreender o comportamento de cada um, as suas necessidades, as metas a que se propõe atingir e para as quais está motivado e a forma como fará para as alcançar (Mangkunegara & Octorend, 2015).

Quanto à motivação, esta para o trabalho é um impulso que surge na pessoa, consciente ou inconscientemente, de forma a alcançar uma ação, com base na própria vontade do indivíduo e com um fim específico. É um processo que determina a intensidade, as direções e a persistência individual em atingir os objetivos propostos e pode ser considerada como uma força motriz, capaz de criar um sentimento de entusiasmo e paixão no indivíduo ao realizar as suas tarefas, ao cooperar com outros indivíduos e trabalhando de uma forma eficaz. Neste sentido, a energia motivacional pode ser considerada uma componente importante, quer seja no trabalho, na educação ou no estilo de vida de cada um e pode mover qualquer trabalho de uma forma mais fácil, ágil e rápida (Mangkunegara & Octorend, 2015; Sunarsih, 2017).

A motivação dos colaboradores deve ser então encarada como uma preocupação séria e de elevada relevância na gestão de pessoas, uma vez que tem a capacidade de afetar o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Deve ser vista como uma componente necessária para encorajar e dar suporte na execução de uma atividade para atingir um objetivo. Deste modo, as empresas devem prestar uma rigorosa atenção, de forma a entenderem como podem manter e gerir a motivação dos seus colaboradores, sabendo que é esta força que os move a atingirem bons resultados organizacionais (Jusmin, Said, Bima & Alam, 2016; Cruz Carvalho, Riana & Soares, 2020).

Através de diferentes estudos, é possível então afirmar que há efetivamente uma relação linear entre o conceito de motivação e o desempenho individual e organizacional, no sentido em que colaboradores altamente motivados apresentam níveis de desempenho superiores (Sunarsih & Helmiatin, 2017). Os esforços para melhorar e aumentar os níveis de

desempenho dos colaboradores são um desafio de gestão pois o sucesso em atingir os objetivos estipulados e a sobrevivência da empresa, dependem, em última análise, da qualidade do desempenho dos talentos humanos com que a organização conta (da Cruz Carvalho, Riana & Soares, 2020). O desempenho é considerado um aspecto crítico da eficácia organizacional, no sentido que é um dos fatores que garante a sustentabilidade da mesma (Cardy, 2004; Zhang, 2010). O desempenho no trabalho pode ser definido como os resultados do trabalho, em termos de qualidade e quantidade, alcançados por um indivíduo no desempenho das suas funções, com base nas suas responsabilidades, e deve ser analisado como um reflexo do nível de realização de um indivíduo, associado por exemplo, à implementação de um projeto ou iniciativa, formulada em termos de um planeamento estratégico (Sunarsih & Helmiatin, 2017). Por essa razão, a gestão do desempenho deve ser uma das prioridades dos gestores e deve refletir o quão bem os colaboradores atendem aos requisitos de um trabalho, posteriormente medido através dos resultados (Lawler, 2008). A existência de avaliações de desempenho dos colaboradores pode aumentar a motivação e incentivá-los a envolverem-se ativamente em diferentes iniciativas organizacionais e tornar mais fácil o alcance dos objetivos desejados, reconhecendo assim a necessidade de captar os melhores talentos e desenvolvê-los, implementando práticas e métodos de qualidade (Riyanto, Endri & Herlisha, 2021). Contudo, embora a avaliação de desempenho esteja no centro da gestão de desempenho (Cardy, 2004), o processo completo deve englobar todas as políticas, práticas e recursos organizacionais que interagem de forma a conceber o desempenho do colaborador. Esta perspetiva integrativa representa assim uma abordagem configuracional para a gestão estratégica da Gestão de Pessoas, uma vez que defende que os diferentes padrões de atividades da área são necessários para atingir os objetivos organizacionais (Delery & Doty, 1996). Como observa Armstrong (2000), o processo de gestão de desempenho oferece uma oportunidade para agrupar e integrar todas as estratégias da área de Gestão de Pessoas, de modo que estas se complementem e se fortaleçam, e tem-se mostrado necessário para o desempenho desejado pelas organizações (Pfeffer, 1998).

É certo que o desempenho dos colaboradores pode ser influenciado por diferentes fatores. De acordo com o modelo Partner-Lawyer (Donnelly, Gibson & Invancevich 1991), o desempenho individual é influenciado por diversos fatores, entre os quais: i) expectativas de recompensas; ii) motivação; iii) necessidades e características de capacidade; iv) perceção de uma dada tarefa; v) recompensas internas e externas; vi) nível de perceção da

remuneração e satisfação no trabalho; vii) o nível de percepção e satisfação no trabalho das recompensas.

Como podemos analisar, além da motivação, há outros fatores que influenciam o desempenho individual, como é o caso da satisfação do colaborador no trabalho. A temática da satisfação e do bem-estar do colaborador na organização onde trabalha é na atualidade de grande ênfase nas organizações e que merece também uma especial atenção.

De forma a melhorar os níveis de comprometimento, performance e eficácia organizacional, uma organização deve olhar e saber analisar os níveis de satisfação dos seus profissionais. Sendo os colaboradores o ativo mais valioso de uma empresa, possuindo o talento, a energia e a criatividade necessárias para se atingir os objetivos, as organizações devem ser capazes de dar resposta às suas necessidades, desejos e expectativas laborais (Mangkunegara & Octorend, 2015).

Por último, a satisfação no trabalho tem uma definição muito ampla, não podendo ser vista a partir de apenas uma definição. Pode ser considerada como o sentimento positivo de uma pessoa em relação ao seu trabalho (Robbins e Judge, 2011) e como uma combinação de estilos ambientais e condições psicológicas, que condicionam a avaliação do indivíduo face ao seu trabalho, que podem fazer com que alguém admita honestamente a satisfação com o trabalho realizado (Tnay, Othman, Siong, & Lim, 2013). É uma variável de atitude que se concentra nos sentimentos dos colaboradores em relação ao trabalho e pode ser considerada um reflexo das suas percepções de acordo com o trabalho realizado (Riyanto & Herlisha, 2021).

A satisfação no trabalho pode ser dividida em dois tipos: a satisfação intrínseca e a satisfação extrínseca no trabalho. Segundo Spies (2006), a primeira (intrínseca) corresponde às reações que afetam os sentimentos e as emoções dos indivíduos em relação às características do trabalho, relacionadas ao próprio trabalho, como por exemplo, a autonomia e a conquista, a segunda (extrínseca) inclui características fora do próprio trabalho, como por exemplo, a remuneração ou as condições de trabalho. Contudo, a real satisfação no trabalho ocorre apenas quando as necessidades intrínsecas são satisfeitas. Existem muitos benefícios quando os colaboradores são verdadeiramente felizes no trabalho, entre os quais:

- i. são mais propensos a falar bem da sua organização, transmitindo uma imagem positiva para o público externo;
- ii. são mais participativos, cooperativos, produtivos e sensíveis a ajudar os colegas;
- iii. estão efetivamente alinhados com as decisões tomadas;
- iv. proporcionam a máxima produtividade no trabalho e uma elevada rentabilidade;
- v. não têm pretensões de abandonar a organização (Igbaria & Greenhaus, 1992; Tutuncu & Kozak, 2007; Hassan, 2014; Vizano et al., 2021).

Deste modo, é fácil entender que colaboradores satisfeitos e felizes com o seu trabalho, contribuirão positivamente para o desempenho organizacional (Octaviannan et. al, 2017; Jusmin et. al, 2016). Contudo, a satisfação no trabalho é influenciada por uma variedade de fatores, estando longe de ser apenas o resultado de qualquer ligação direta entre esses diferentes fatores (Spies, 2006). A problemática da satisfação organizacional não é fácil de ser analisada e trabalhada pois, não é simples lidar com sentimentos e atitudes pessoais, e cada indivíduo tende a ter os seus próprios pontos de referência na percepção da envolvente (Iverson & Maguire, 2000). Contudo, embora os níveis de satisfação variem conforme cada pessoa, a satisfação no trabalho pode ser uma das principais razões para a continuidade e para o sucesso de uma empresa (da Cruz Carvalho, Riana & Soares, 2020).

A satisfação no trabalho é uma das atitudes que tem sido alvo de diversos estudos, no campo do comportamento organizacional, de forma a se compreender diversos resultados organizacionais. Segundo Riana et. al. (2018), a satisfação no trabalho, tal como a motivação, é um importante preditor para aumentar a eficácia da performance dos colaboradores, no sentido em que colaboradores que se sintam satisfeitos no seu trabalho, podem desenvolver mais e diferentes esforços e capacidades. Para além disso, colaboradores satisfeitos influenciam, de uma forma positiva, o clima organizacional e vice-versa (Noermijati & Primasari, 2015; Jusmin et. al, 2016).

Através deste subcapítulo, compreendemos então que para alcançar e melhorar o desempenho individual e organizacional, as organizações necessitam de contar com o envolvimento ativo dos seus colaboradores. Para esse efeito, devem ser capazes de mantê-los envolvidos, comprometidos, motivados, entusiasmados, satisfeitos e felizes com e no seu trabalho, garantido desta forma uma condição desejável, que irá contribuir positivamente para a eficácia organizacional (Macey & Schneider, 2008).

Capítulo II - Da Responsabilidade Social Corporativa à Sustentabilidade nas Organizações

1. A Origem e Evolução do Conceito de Responsabilidade Social Corporativa

Atualmente, há uma consciência cada vez maior, por parte das organizações, do impacto da sua atividade na sociedade, a diversos níveis. Deste modo, as organizações começaram a perceber a necessidade de adotarem e promoverem políticas e práticas socialmente responsáveis, como forma de contribuírem positivamente para a sociedade e de gerirem os impactos das suas atividades no meio em que atuam.

Assim, a dinâmica da responsabilidade social tem vindo a assumir e a adquirir uma importância crescente no contexto institucional, independentemente do setor de atuação, não sendo já praticável pensar numa organização do século XXI que não assuma as suas responsabilidades sociais e ambientais, alcançando os impactos provocados pela sua existência, tentando sempre maximizar os positivos e anulando, sempre que possível, os negativos (Ali et. al., 2010). Desta forma, cada organização é responsável por cumprir a sua missão e concretizar o seu compromisso para com a comunidade.

Muitas organizações promovem estratégias e iniciativas de responsabilidade social como resultado das crescentes pressões de natureza social, ambiental e económica, tornando a responsabilidade social num assunto disciplinar multifacetado, podendo surgir como uma vantagem estratégica para as organizações empresariais, reconhecendo o benefício em adotar políticas de responsabilidade social, como forma de criar valor e reconectar as empresas com a sociedade (Smith, 2003; Engle, 2006, Low, 2016). Contudo, e segundo Jurišová & Ďurková (2012), as empresas que empregam a responsabilidade social nas suas atividades e estratégias, devem estar em linha com as necessidades do ambiente externo e também interno, devendo assumir uma contribuição transparente e suportável para o desenvolvimento sustentável, tendo uma perspetiva do seu papel na sociedade e não se concentrando apenas nos lucros, seguindo uma visão mais ampla (Moravcikova et. al, 2015).

As mudanças que temos vindo a assistir nas sociedades modernas originam a percepção de que o comportamento ético é essencial nas práticas organizacionais e que tais mudanças foram impulsionadas por vários fatores, nomeadamente a globalização económica e cultural, o progresso científico e tecnológico, o aumento do acesso à informação ou o reconhecimento

dos direitos dos consumidores (Brandão, et. al., 2013). Contudo, estas alterações não aconteceram todas na mesma altura, foram ocorrendo ao longo das diferentes épocas.

As origens do conceito que conhecemos hoje como responsabilidade social corporativa (RSC) ou responsabilidade social empresarial (RSE) têm uma vasta e completa história. Esta temática recebeu especial atenção a partir de 1950, sendo identificado o ano de 1953 como o ano do grande avanço quando se refere, pela primeira vez, à sua definição. Desde então, o conceito tem vindo a ser bastante estudado, desenvolvido e evoluindo ao longo dos anos (Carroll, 2008; Moravcikova, Stefanikova & Rypakova, 2015; Low, 2016).

Segundo Carroll (2015), a responsabilidade social corporativa, vista como uma formação da sociedade moderna, é um produto do período pós-Segunda Guerra Mundial, onde se presenciou uma radical mudança na consciência social, e se passou a dar especial atenção às pessoas e aos seus direitos enquanto cidadãos.

Deste modo, o paradigma da responsabilidade social tem vindo a ser estudado e desenvolvido no decorrer dos anos, por diversos autores, tornando-se assim relevante sistematizar e ordenar de forma cronológica os acontecimentos ocorridos nas últimas décadas, no que diz respeito a assuntos relacionados com a temática em causa, de forma a ser possível analisar a evolução do conceito e promover um entendimento mais profundo e abrangente sobre o tema e sobre a sua aplicabilidade.

1950's

O conceito de responsabilidade social corporativa surge, no início dos anos 50 do século XX, como resultado do crescimento do poder por parte das empresas na sociedade e com os movimentos e reivindicações organizados por parte dos civis. A era moderna da literatura, relativa ao tema da responsabilidade social corporativa, foi despertada aquando da publicação do livro de referência de Howard Bowen, em 1953, "*Social Responsibilities of the Businessman*". Na sua obra, Bowen (1953), questiona acerca das responsabilidades que os empresários deveriam assumir para com a sociedade, devido ao impacto das suas práticas empresariais na vida dos cidadãos.

Nesta fase inicial, o discurso sobre a responsabilidade social era muito limitado, sendo o conceito frequentemente referido apenas como "responsabilidades sociais", estando profundamente relacionado com a ideia de filantropia e de boas práticas. Contudo, nesta

altura, Bowen já defendia que deveria haver um equilíbrio entre o aumento do poder por parte das organizações e, conseqüentemente, o aumento da sua responsabilidade perante a sociedade (Bowen, 1953; Carroll, 1999; Carroll, 2015; Low, 2016).

1960's

Na década de 1960 do século XX, como resultado da crescente preocupação social e da contínua emergência de diferentes movimentos sociais, relativos por exemplo à defesa dos “direitos civis, dos direitos das mulheres, dos direitos dos consumidores e do desejo de proteção do ambiente” (Carroll, 2015: 88), denotou-se um contraste notável relativamente à aceitação geral da legitimidade da temática da responsabilidade social face ao ano de 1950. Alguns dos eventos, das pessoas e das ideias presentes nesses movimentos foram peças chave na caracterização das mudanças sociais iniciadas durante esta década. Os movimentos sociais foram aumentando progressivamente, impulsionados por uma revolta de expectativas crescentes, por parte de ativistas, de trabalhadores, de consumidores e dos cidadãos, que pressionavam e defendiam que as empresas tinham efetivamente responsabilidades para com as diferentes partes interessadas (Carroll & Shabana, 2010).

Deste modo, durante este período, houve um crescente interesse pelo estudo e entendimento da RSC e foi dada uma relevância cada vez maior à temática, culminando na elaboração de uma legislação, a Lei dos Direitos Civis de 1964, que formalizava as responsabilidades que as empresas deveriam assegurar para atuarem no mercado e na sociedade. Este foi um período de mudança de consciência social e de reconhecimento de responsabilidades, onde se deu um maior envolvimento a assuntos comunitários e, desse modo, determinadas organizações começaram a criar diferentes iniciativas sociais com e para a comunidade e a apoiar financeiramente algumas instituições de caridade, com o fim de contribuir positivamente para a sociedade (Murphy, 1978).

Entendemos então que, se havia evidências limitadas relativamente à RSC na década de 1950, a década de 1960 assinalou um desenvolvimento importante nas tentativas de afirmar e formalizar o que a RSC representava. E que, muito devido à dedicação de diferentes autores, como Davis (1960) e como de McGuire (1963), que acreditavam que as organizações tinham determinadas responsabilidades para com a sociedade e não se deviam focar apenas no cumprimento das obrigações económicas e legais, defendendo que as ações empresariais deveriam ir mais além do interesse e dessas obrigações, e que os recursos

económicos deveriam também servir para alcançar os objetivos sociais (Carroll & Shabana, 2010; Carroll, 2015).

1970's

Durante a década de 1970 do século XX, a RSC assumiu-se em várias frentes, através da criação de diferentes entidades e leis, que serviam como regulamentos sociais e que tinham como principal objetivo identificar, analisar e formalizar as responsabilidades sociais dos diferentes negócios. A consciência e a transformação social dos negócios atingiram o seu auge nestes anos, quer devido ao autointeresse das organizações, ou em resposta a exigências regulatórias ou protestos de ativistas, iniciando uma era que, segundo Carroll (2015), poderia ser intitulada como a era da “gestão da responsabilidade social corporativa”.

Também é possível identificar o significativo desenvolvimento, na medida em que determinadas questões relativas à RSC passaram de questões meramente filantrópicas e filosóficas, da década de 1960, a questões sociais específicas do compromisso de responsabilidade social de uma organização, o que revelava que o reconhecimento de que aquilo que a RSC defendia, estava a começar a ser aceite (Low, 2016).

Nesta década, Frederick (1978) formalizou a distinção entre o conceito de “responsabilidade social corporativa” (*corporate social responsibility*) e o conceito de “capacidade de resposta social corporativa” (*corporate social responsiveness*) que, embora relacionados, possuíam um significado diferente. Assim, enquanto o primeiro conceito defendia que as organizações deveriam assumir uma postura socialmente responsável, o segundo conceito estava mais focado no ato literal de responder ou de alcançar uma postura responsiva para com a sociedade.

Contudo, apesar de todos estes desenvolvimentos e de toda a investigação e aderência em torno da temática da responsabilidade social, importa referir que também existia um grupo de oposição, onde determinados autores não concordavam com alguns dos discursos desenvolvidos sobre a temática. Como é o caso de Milton Friedeman que, de acordo com o economista, todas as ações e iniciativas empresariais deveriam ter como único e exclusivo objetivo a maximização do lucro e a proteção dos interesses monetários dos acionistas (Friedman, 1970).

1980's

Na década de 1980 do século XX, o foco foi direcionado para a análise e discussão de novos conceitos e temas alternativos e/ou complementares à RSC, como a capacidade de resposta social corporativa, o desempenho social corporativo, políticas públicas, ética empresarial e teoria dos *stakeholders*, contudo, o interesse pela RSC não se extinguiu (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010).

Um dos autores que se destacou nesta temática e entrou na discussão na década de 1980 foi Thomas M. Jones. O autor trouxe para cima da mesa uma perspectiva diferente da RSC, onde afirmou que as organizações têm a obrigação de constituir grupos na sociedade, que não sejam apenas acionistas, e que vão além do prescrito na lei. Nesta perspectiva, é possível identificar duas facetas: i) primeiramente, a obrigação deve ser adotada voluntariamente, não sendo voluntário o comportamento influenciado pelas forças coercitivas da lei ou do contrato de união e, ii) a obrigação é ampla e extensiva, indo para além do dever tradicional para com os acionistas, incluindo outros grupos sociais, como clientes, empregados, fornecedores e comunidades vizinhas (Jones, 1980: 59-60).

Nesta década houve também uma evolução nas investigações que tentavam relacionar o conceito de desempenho social corporativo e o desempenho financeiro, sendo uma das pesquisas mais estudadas nesta altura, prosseguindo na década de 1990 (Lee, 2008; Carroll, 2008; Carroll, 2015)

1990's

Na década de 1990 do século XX, o conceito de RSC continuou a ser estudado e desenvolvido, contudo começaram a ser analisados outros temas em maior profundidade, relacionados ao conceito, como os de “Cidadania Corporativa”, “Teoria dos *Stakeholders*”, “Sustentabilidade” e “Performance Social”, passando a assumir o centro das atenções nesta época. Neste sentido, o conceito de RSC serviu apenas como uma base e um ponto de partida para o desenvolvimento de outros conceitos e temas complementares (Carroll, 2008).

Os avanços ocorridos da RSC nesta época estavam estreitamente relacionados com o âmbito empresarial. As situações de falta de ética empresarial tornaram-se mais prevalentes e a atenção do público voltou-se para as causas e para as soluções do comportamento empresarial ilícito (Carroll, 2015). A relação entre o desempenho social corporativo e o

desempenho financeiro continuou a ser estudada e a estar na ordem do dia, proliferando inúmeras ajudas e contribuições, realizadas através de iniciativas de marketing, de voluntariado, de sustentabilidade e de cidadania corporativa global e até de doações internacionais.

Em 1992, surgiu uma organização sem fins lucrativos, denominada de *Business for Social Responsibility (BSR)*, que tinha como principal objetivo auxiliar as empresas a alcançarem o sucesso empresarial, preenchendo a necessidade urgente de uma aliança empresarial nacional que promovesse práticas empresariais socialmente responsáveis, tendo em atenção os valores éticos, as pessoas, a comunidade e o meio ambiente. Deste modo, a organização pretendia que as empresas atingissem um crescimento sustentável, viável e duradouro, que beneficiasse as diferentes partes interessadas, através de políticas e práticas empresariais socialmente responsáveis e bem-sucedidas, que lhes permitisse ganhar vantagem competitiva face às outras empresas através dos esforços entregues à temática da responsabilidade social corporativa (Carroll, 2015).

Para além do crescimento e da aceitação da *BSR*, outro marco importante que caracterizou a década de 1990 foi a globalização das organizações e a externalização do conceito da RSC para fora dos EUA, surgindo assim cada vez mais empresas interessadas na temática e a apostar continuamente na área desenvolvendo, deste modo, as suas imagens externas e compreendendo o valor estratégico que a área poderia assumir perante os seus diferentes públicos (Carroll, 2008; Carroll 2015). Como tal, houve um despertar de interesse em integrar a RSE na estratégia de negócios (Porter & Kramer, 2006), na medida em que as organizações consideradas socialmente responsáveis seriam capazes de reforçar a sua marca, melhorar a sua atratividade enquanto organização e melhorar o seu desempenho organizacional (Turker, 2009; Low, 2016). Com este cruzamento de fronteiras e culturas, os desafios empresariais cresceram e as empresas globais tiveram de se reinventar e de saberem conciliar as pressões e as expectativas das diferentes partes interessadas, tentando alcançar legitimidade aos olhos do Mundo (Carroll, 2015).

Ainda em 1994, o autor e empresário John Elkington, desenvolveu o modelo do *Tripple Bottom Line*, na esperança de transformar o atual sistema de negócios, focado apenas na componente financeira, de forma a assumir uma abordagem mais abrangente, tendo também em consideração as dimensões sociais e ambientais. Como resultado desta nova perspetiva

de negócio e da sua aplicabilidade, determinadas empresas começaram a compreender a conexão existente entre o bem-estar social, a saúde ambiental e o sucesso financeiro da organização.

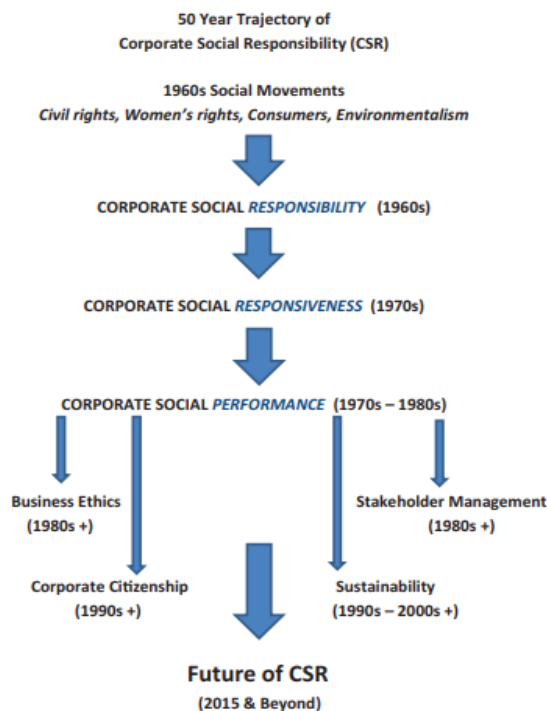
2000's

A década de 2000 do século XXI foi caracterizada pelo posicionamento da RSC como uma questão estratégica e a ênfase em contribuições teóricas para o conceito e significado de RSC deu lugar à pesquisa empírica sobre o tema. Como resultado do crescente e acelerado processo de globalização e do avanço tecnológico do mundo atual, onde as políticas económicas, culturais e sociais, estão cada vez mais interligadas e têm cada vez um maior impacto nas sociedades, a RSC tornou-se num fenómeno global, emergindo enquanto ponto de partida para uma discussão entre gestores, políticos, sindicalistas, consumidores, organizações não governamentais e estudiosos de todo o mundo (Carroll, 2008; Carroll & Shabana, 2010; Madrakhimova, 2013).

Em 2001, a Comissão Europeia (CE) publica o conhecido Livro Verde, que tem como missão primordial promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, fomentando o debate e a discussão, de modo a despertar mentalidades e impulsionando o surgimento de novas práticas em torno do tema (Comissão Europeia, 2001). Há também cada vez mais artigos científicos desenvolvidos em redor do tema, enriquecendo o estudo do conceito, apoiando na sua divulgação e clarificando dúvidas e questões relacionadas ao tema.

Deste modo, procurando sintetizar os principais estudos e assuntos ocorridos e desenvolvidos durante o período compreendido entre 1950 até aos dias de hoje, apresenta-se o seguinte esquema:

Figura 3: Trajetória de 50 anos da Responsabilidade Social Corporativa (RSC)



Fonte: Carroll (2015:91)

Como podemos observar na figura acima, o conceito de responsabilidade social tem vindo a evoluir ao longo das diferentes épocas, e houve uma proliferação da temática e de conceitos concorrentes e/ou complementares ao longo dos anos, descrevendo-nos assim a trajetória da responsabilidade social.

2. Definições e Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa

Como já analisamos no subcapítulo anterior, as crescentes pressões das empresas sobre o ambiente e sobre a humanidade têm vindo a levantar cada vez mais preocupações na sociedade, em todo o mundo. Hoje, as várias partes interessadas nas comunidades nacionais e internacionais esperam um uso mais responsável do aumento do poder empresarial e acreditam que a responsabilidade social das empresas (RSE) pode fornecer um quadro geral para estruturar a utilização responsável do poder das empresas e o envolvimento social das mesmas para com a sociedade (Turkey, 2009).

Embora a literatura existente sobre a temática da responsabilidade social tenha fornecido uma compreensão mais clara e profunda sobre o tema e, apesar de ser um dos conceitos mais proeminentes na literatura atual, ainda é difícil encontrar uma definição precisa e comumente aceita para o conceito. Conforme afirmado por Votaw (1972), a responsabilidade social empresarial significa algo, mas nem sempre é a mesma coisa, para todos. Segundo Marrewijk (2003), cada organização deve escolher a sua própria ambição e abordagem específica em relação à sustentabilidade corporativa, correspondendo aos objetivos e intenções da organização, e alinhada com a estratégia da mesma, como forma de dar uma resposta adequada às circunstâncias em que opera.

As diferentes definições existentes podem auxiliar uma organização a encontrar um trajeto apropriado ao seu contexto e aos valores dominantes dentro da organização. Deste modo, uma variedade de definições de RSE tem sido adotada por diferentes grupos, específicas para os seus próprios interesses e propósitos (Low, 2016).

Assim, torna-se pertinente analisar algumas das diferentes definições existentes sobre o conceito, organizando-as numa tabela, seguindo uma linha cronológica e fazendo referência aos autores, como forma de conseguirmos analisar as mudanças que o conceito foi sofrendo ao longo dos anos e conhecer os principais autores e investigadores da temática, em cada época.

Tabela 1 - Definições de RSE da década de 1950 ao presente.

ANO	AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO
1953	Bowen	A responsabilidade social empresarial é a obrigação por parte dos empresários de criarem políticas, de cumprirem os objetivos e valores esperados pela sociedade e de realizarem ações concretas desejadas, que farão aumentar a sustentabilidade da sociedade como um todo.
1963	Mcguire	A ideia de responsabilidades social supõe que a organização não tem só obrigações económicas e legais,

		também possui certas responsabilidades para com a sociedade.
1973	Davis	A RSE refere-se à consideração e à resposta da empresa a questões para além dos estreitos requisitos económicos, técnicos e jurídicos. É obrigação da empresa avaliar os efeitos das suas decisões sobre o sistema social externo, de uma forma que irá realizar benefícios sociais, juntamente com os ganhos económicos tradicionais que a empresa procura. Significa que a responsabilidade social começa onde a lei termina. Uma empresa não é socialmente responsável se se limitar a cumprir os requisitos mínimos da lei.
1975	Sethi	A responsabilidade social implica elevar o comportamento organizacional a um nível em que ele seja congruente com as normas sociais prevalecentes, valores e expectativa de desempenho.
1979	Carroll	A responsabilidade social das empresas engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem de determinadas organizações, num determinado momento no tempo.
1986	Murray & Montanari	Uma empresa socialmente responsável é aquela que realiza e é percebida para realizar os fins desejados da sociedade, em termos de expectativas morais, económicas, legais, éticas e discricionárias.
1987	Gro Harlem Brundtland	O desenvolvimento sustentável é um desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras para satisfazer as suas próprias necessidades.

1991	Carroll	Para que a RSE seja aceite pela empresa, deve ser enquadrada de forma que toda a série de responsabilidades empresariais seja assumida. Sugere-se quatro tipos de responsabilidades sociais que constituem toda a RSE: económica, jurídica, ética e filantrópica.
1999	Kilcullen & Kooistra	A RSE é o grau de obrigação moral que pode ser atribuído às organizações além da simples obediência às leis do Estado.
2000	Business for Social Responsibility	Tomada de decisão empresarial vinculada a valores éticos, cumprimento de requisitos legais e respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente. Operar num negócio de uma maneira que atenda ou exceda as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que a sociedade tem de negócios. A responsabilidade social é um princípio orientador para cada decisão tomada e em cada área de uma empresa.
2001	Commission of the European Communities	Um conceito em que as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações empresariais e na sua interação com as partes interessadas, numa base voluntária. A responsabilidade social das empresas é essencialmente um conceito em que as empresas decidem voluntariamente contribuir para uma sociedade melhor e para um ambiente mais limpo.
2001	Jackson & Hawker	Responsabilidade social corporativa é como as organizações tratam os seus colaboradores e todas as suas partes interessadas e o meio ambiente.
2003	CSR Europe	A RSE é a forma como uma empresa gere e melhora o seu impacto social e ambiental para gerar valor, tanto para os seus acionistas, como para todas as suas partes interessadas, através da inovação da sua estratégia, organização e operações.

2003	Hopkins	A RSE preocupa-se em tratar as partes interessadas da empresa de uma forma ética ou responsável. Os <i>stakeholders</i> existem dentro de uma empresa e fora dela. O objetivo mais amplo da responsabilidade social é criar padrões de vida mais elevados e mais elevados, preservando a rentabilidade da organização, para os povos dentro e fora.
2008	Matten & Moon	A RSE reflete os imperativos sociais e as consequências sociais do sucesso dos negócios. Estes consistem em políticas e práticas articuladas e comunicadas de organizações que refletem a responsabilidade empresarial por boas ações societárias.
2008	Dahlsrud	A RSE inclui a dimensão ambiental, social, económica, das partes interessadas e a voluntariedade.

Fonte: Dahlsrud (2008) e Low (2016)

Como é possível analisar através da tabela acima, as definições de RSE são bastante variadas e vão desde as definições mais teóricas às mais práticas. Também é possível observar os diferentes temas que se relacionam com o tema da responsabilidade social, como os conceitos de desenvolvimento sustentável, ética empresarial, filantropia e voluntariado. Deste modo, entendemos que a RSE é um conceito multidisciplinar, definido em função do contexto em que é utilizada (Low, 2016).

Hoje, a RSE é um conceito global que progrediu a partir da interação do pensamento e da prática. As mudanças das sociedades modernas originam a percepção de que é essencial incluir o comportamento ético nas práticas organizacionais, sendo que as organizações devem assumir e comportar-se como organizações socialmente responsáveis (Engle, 2006). O número de organizações que aderem e apoiam uma conduta socialmente responsável é cada vez maior, o que significa que há também uma consciência cada vez maior de que o lucro e os valores éticos não são incompatíveis (Brandão, et al, 2013).

Segundo Carroll (2008), em muitas organizações, a RSE está a caminhar em direção a uma total integração desta com a gestão estratégica, colocando a RSE no centro das principais

temáticas a serem discutidas e desenvolvidas nas organizações, tornando esta área numa prioridade de negócios. Com a crescente competitividade global das organizações, as empresas promotoras de práticas responsáveis, começaram a reconhecer os riscos e as oportunidades de reputação associadas ao desenvolvimento de uma política de RSE, fazendo com que as organizações se preocupem cada vez mais com as iniciativas de responsabilidade e ética que desenvolvem, independentemente do negócio ou do setor de atuação, tendo em atenção a sua visibilidade global e a vulnerabilidade das imagens internacionais das organizações. Deste modo, as organizações começaram a fazer investimentos significativos em políticas, práticas, sistemas de gestão e relatórios, com o fim de garantir e alinhar o comportamento organizacional com as expectativas dos diferentes *stakeholders*. Todas estas ações foram muito condicionadas pelas mudanças tecnológicas, que se expandiram rapidamente, impulsionando o cruzamento de fronteiras e culturas como nunca antes, aumentando significativamente os desafios inerentes para os gestores e para as empresas (Dawkins, 2004; Carroll, 2015).

Deste modo, a adoção de uma conduta socialmente responsável por parte das organizações pode ser vista como estratégia no mercado global, contribuindo para o aumento da competitividade de uma empresa e protegendo a sua imagem externa. Contudo, é importante termos em conta que a adoção de medidas socialmente responsáveis implica um esforço adaptativo por parte de muitas organizações, devido sobretudo às regras do mercado e às expectativas do público (Brandão et al., 2013).

Podemos afirmar assim que a RSE, ao criar uma boa reputação para as empresas, irá influenciar diretamente a atratividade da empresa, como entidade empregadora e, conseqüentemente, aumentará a confiabilidade percebida por parte das suas partes interessadas, sendo crucial que as organizações saibam desenvolver e planejar uma estratégia de comunicação clara, tendo em consideração quais os aspetos do programa de responsabilidade social melhor se adaptam à reputação corporativa e às preocupações das diferentes partes interessadas, e também a oportunidade e o risco para a marca inerente à atividade de comunicação (Turkey, 2009).

A teoria das partes interessadas ou teoria dos “*stakeholders*”, tornou-se popular em meados da década de 1980 do século XX e continua muito presente nos dias de hoje. Cresceu lado a lado com o campo evolutivo da ética empresarial e, tal como a RSE, esta teoria é construída

com base na ideia de que existem múltiplos participantes - indivíduos e grupos - que têm algum tipo de interesse nas decisões e operações de negócios de determinada organização. Os principais interessados podem incluir aqueles que têm uma participação oficial ou legal na empresa, como os colaboradores, clientes e comunidades locais, e as partes interessadas secundárias podem incluir aqueles que têm um interesse geral no resultado de negócios, como o governo, os reguladores, os grupos de pressão social, os grupos ativistas, concorrentes e mídia (Carroll, 2015).

Com o tempo, as empresas passaram por diferentes períodos, onde as partes interessadas se tornaram cada vez mais relevantes para o funcionamento dos diferentes negócios e, atualmente, estes grupos têm expressado cada vez mais a sua participação nas operações de negócio, variando com base na sua legitimidade (validade das suas reivindicações), poder (capacidade de afetar as decisões e escolhas da organização) e urgência (pontualidade das suas expectativas). Uma gestão eficaz dos *stakeholders* deve preocupar-se com as relações estabelecidas com os diferentes indivíduos/grupos, melhorando-as e equilibrando as suas respostas, de modo que os *stakeholders* sejam tratados de uma forma justa, incentivando o seu envolvimento e a sua interação com a organização, desenvolvendo assim uma cultura de *stakeholders*.

Para Carroll (1991), a definição de RSE está intimamente relacionada com o conceito de “*stakeholders*”, defendendo que existe um ajuste natural entre a ideia de RSE e as partes interessadas de uma organização. Werther e Chandler (2013) apoiam a relação que Carroll estabelece, definindo a RSE como a responsabilidade das empresas em atender às necessidades dos seus *stakeholders* e a responsabilidade entre as diferentes partes interessadas em manter as empresas responsáveis pelas suas ações.

A maioria da investigação em estratégia e gestão do comportamento organizacional concorda e confirma que a responsabilidade social empresarial pode ser uma eficiente ferramenta de administração para atingir os objetivos estratégicos de uma organização, como por exemplo a aquisição de vantagem competitiva (Du & Sem, 2011; Flammer & Luo, 2017).

Segundo Zhao et. al (2019), o desenvolvimento sustentável pode ser visto como a meta final operacional das empresas, podendo ser dividida em vários objetivos estratégicos específicos, através de diferentes dimensões. Segundo Elkington (1997) o desenvolvimento sustentável

é alcançado quando os valores ambientais e sociais são acrescentados aos valores económicos da empresa. Deste modo, na visão do autor, a sustentabilidade engloba três dimensões distintas - económica, social e ambiental - perfazendo o modelo designado de *Tripple Bottom Line*.

Figura 4 - Modelo do *Tripple Bottom Line*.



Fonte: Adaptado de Elkington (1997)

O modelo do *Tripple Bottom Line*, acima representado, criado por John Elkington em 1994, alarga a tradicional definição de '*bottom line*', acrescentando duas novas componentes à componente inicial do lucro – a componente das pessoas (social) e a do planeta (ambiental). Esta proposta de modelo triplo considera os impactos sociais e ambientais de uma empresa que procura e investe nos seus lucros, e tem recebido uma atenção significativa por parte de agências governamentais, organizações internacionais, empresas e universidades, que empregam esta abordagem para planear e comunicar as suas filosofias e práticas sustentáveis (Boechat & Barreto, 2018).

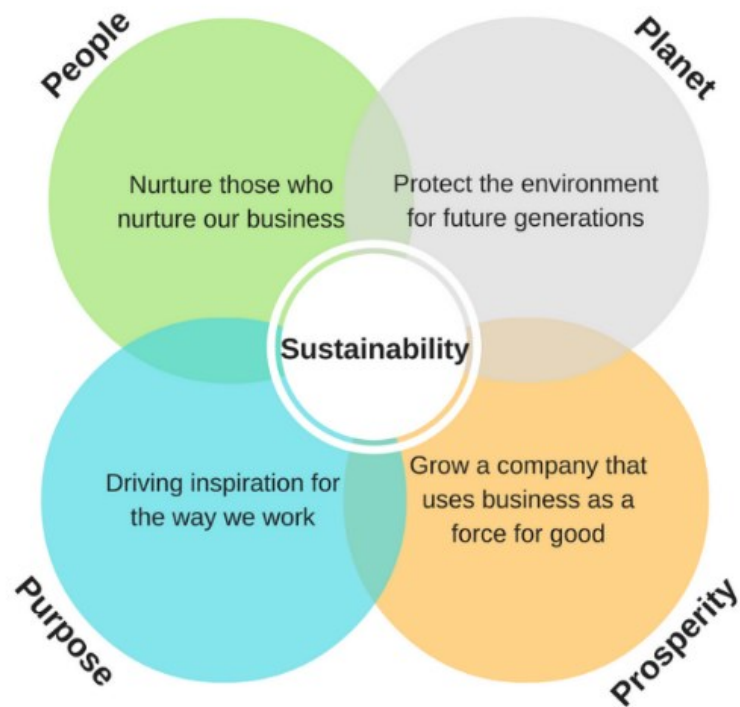
As três dimensões diferem entre si no seu âmbito de atuação. Enquanto a dimensão económica preocupa-se com o lucro e com a rentabilidade da empresa, a dimensão social

mede a responsabilidade social das operações e atividades, abrangendo, por exemplo, a forma de tratamento dos colaboradores ou a cidadania local, e a dimensão ambiental capta a responsabilidade ambiental através de práticas sustentáveis e impactos ambientais reduzidos, através por exemplo de programas de reciclagem, fornecimento de materiais ou eficiência de recursos (Jamali, 2006).

O modelo foi adotado por inúmeras empresas que, apesar de terem como principal interesse o lucro, têm a capacidade de reconhecer que vivem numa comunidade local e global e, por esse motivo, devem ser responsáveis pelas suas atividades (Inayatullah, 2005). Alguns autores defendem que o modelo pode ir ainda mais longe, alcançando uma nova componente - o propósito.

Uma vez que as componentes do modelo ajudam a definir as partes de um ecossistema, Ayman Sawaf (2014), afirma que é possível considerar uma quarta componente, mais espiritual, numa tentativa de alcançar o propósito final de determinada atividade. Esta quarta componente eleva as atividades empresariais a uma forma sagrada, relacionando-a com estados de felicidade e compreensão profunda. Deste modo, enquanto a primeira componente, relacionada com a prosperidade económica, lida com o *what*: "o que eu recebo?", e é geralmente medida através do dinheiro, a segunda e terceira componentes lidam com o *how*: "como vou fazer?", uma vez que nos dias de hoje os meios com e como se fazem negócios importam, a quarta componente dedica-se a perceber o *why*: "porque estou a fazer isto?", envolvendo um juízo mais profundo de existência (Sawaf & Gabrielle, 2014). Assim, percebemos que a mais recente componente se preocupa com a intenção e com o propósito, sendo uma componente forte o suficiente para rivalizar com outros objetivos de negócios e ser um fator de motivação chave para qualquer negócio prosseguir e ter êxito a longo prazo.

Figura 5 - Modelo Fourth Bottom Line



Fonte: Adaptado de Ayman Sawaf (2014)

De forma a reforçar a ideia de que é possível modificar a forma como as empresas abordam a filantropia e a responsabilidade social corporativa, Porter & Kramer (2011) publicaram um artigo onde introduziram um novo conceito: a criação de valor compartilhado. Este conceito sublinha a ideia de que i) nem todo lucro é idêntico, defendendo que os lucros que envolvem um propósito social representam uma forma superior de capitalismo, que cria um ciclo positivo de prosperidade para a empresa e para a sociedade e, ii) demonstrando como o próprio capitalismo pode ser o caminho mais indicado para soluções reais de muitos problemas sociais.

Tabela 2 - Princípios do conceito da Criação de Valor Partilhado

Responsabilidade Social Empresarial	<i>Creating Shared Value</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer o bem; 	<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios económicos e sociais relativos ao custo;
<ul style="list-style-type: none"> • Cidadania, Filantropia e Sustentabilidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de valor empresarial e comunitário;
<ul style="list-style-type: none"> • Discricionário ou em resposta a pressão externa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar para competir;
<ul style="list-style-type: none"> • Separada do lucro; 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar para maximizar o lucro;
<ul style="list-style-type: none"> • A agenda é determinada por relatórios externos e preferências pessoais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda é específica da empresa e gerada internamente;
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto limitado pela pegada empresarial e orçamento SER. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realinhamento de todo o orçamento da empresa.

Através da tabela acima conseguimos então perceber que, segundo os autores, a solução está no princípio do valor compartilhado, que envolve a criação de valor económico, de forma a criar também valor para a sociedade, reconectando o sucesso da empresa ao progresso social. No seu artigo, Porter & Kramer (2011) deixam bem explícito que o valor compartilhado não é igual à responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade. É sim uma nova forma de obter sucesso económico, colocando o modelo no centro da estratégia empresarial, realinhando todo o negócio, com o fim de obter benefícios económicos e sociais.

De acordo com o Livro Verde (2001) - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas -, divulgado pela Comissão Europeia (CE), a responsabilidade social empresarial pode também ser considerada em outras duas grandes dimensões: a dimensão externa e a dimensão interna. Enquanto a dimensão externa dedica-se ao envolvimento direto das empresas com o meio envolvente, a dimensão interna baseia-se, por exemplo, na aposta

no capital humano, no clima e na cultura organizacional e nas condições de trabalho dos colaboradores.

Uma vez que esta dissertação pretende analisar maioritariamente as práticas de responsabilidade social interna, no próximo subcapítulo irá ser abordada em maior profundidade esta dimensão, para uma melhor compreensão e análise.

3. Responsabilidade Social Interna nas organizações

Como referido no subcapítulo anterior, a responsabilidade social pode ser classificada em duas dimensões distintas: a dimensão externa e a interna.

Apesar do real foco associado à RSE seja dado à sua vertente externa, quer por parte das empresas, quer por parte da literatura existente, há também outra vertente associada ao conceito - a vertente interna (Chen & Hung-Baesecke, 2014). Enquanto a vertente externa da RSE se centra na relação com todos os elementos externos à organização, a vertente interna fundamenta a sua razão na relação da empresa com os seus *stakeholders* internos e está diretamente relacionada com o ambiente de trabalho físico e psicológico dos colaboradores (Turker, 2009).

Segundo Smith (2003), as organizações estão sob uma crescente pressão para assumirem e desenvolverem iniciativas de responsabilidade social empresarial, de modo a cumprirem deveres económicos, sociais e ambientais e, por sua vez, contribuírem para o desenvolvimento sustentável. Contudo, vários autores criticam a investigação existente e a forma de atuação das empresas, uma vez que ambas tendem a concentrar-se principalmente nos pontos de vista dos *stakeholders* externos, como por exemplo nos consumidores, acionistas e ONGs, esquecendo-se muitas vezes dos seus *stakeholders* internos (Chen & Hung-Baesecke, 2014).

Segundo May (2008), o foco exclusivo nos resultados organizacionais descurando os processos e a concentração no público externo em detrimento das partes internas, coloca a responsabilidade social organizacional numa condição solicitada externamente e não num atributo valorizado internamente, comprometendo assim o seu desenvolvimento, ao originar incertezas das suas verdadeiras intenções. Deste modo, é importante aprofundar o estudo em

torno da responsabilidade social interna (RSI) e compreender os resultados positivos que podem surgir através da adoção correta deste conceito.

A RSI, ao se centrar principalmente nos seus colaboradores, promove e fomenta o fortalecimento da relação entre a organização com os mesmos, podendo resultar em inúmeros benefícios para ambas as partes (Low, 2016). Segundo Bhattacharya, Sem & Korschun (2007), para uma experiência de RSI verdadeiramente bem-sucedida e eficaz, uma empresa deve apoiar os esforços dos seus colaboradores, nas mais diversas formas possíveis, e assumir-se como um facilitador. Segundo os autores, a organização deve, em primeiro lugar, manter uma comunicação clara, aberta, contínua e bidirecional com os seus colaboradores, no domínio da RSE, facilitando a troca de ideias, tanto a nível vertical como horizontal. Em segundo lugar, e de uma forma mais geral, deve fornecer aos seus trabalhadores a orientação e os recursos necessários para que possam implementar eficazmente os seus planos de RSE. Por último, as empresas interessadas numa experiência cocriada de RSE também devem reconhecer e recompensar os colaboradores pelos seus sucessos, relacionados a iniciativas de responsabilidade social, integrando-as na estrutura de recompensas (Bhattacharya, Sem & Korschun, 2007).

Vários autores defendem que a participação dos colaboradores nas atividades de RSE é essencial para o sucesso das organizações, por diversas razões: i) a participação dos colaboradores em iniciativas de RSE pode tornar a RSE numa das partes das ações da organização, decorrentes da sua cultura e/ou dos seus valores e não como um resultado da pressão externa (Chen, 2014); ii) as práticas de RSE estão a levar a mudanças comportamentais permanentes e de longo prazo das partes interessadas, externas e internas à organização (Chen, 2014); iii) o envolvimento dos colaboradores nas atividades de RSE resulta no aumento e reforço da motivação dos trabalhadores (Dawkins, 2004; Mamantov, 2009); no seu autodesenvolvimento (Mirvis, 2012), na satisfação no trabalho (Lee, Park & Lee, 2013), na perceção positiva do desempenho organizacional (Lee et al., 2012), na identificação com a organização (Turkey, 2008; Kim et. al., 2010; Glavas & Godwin, 2012), no aumento da confiabilidade (Turkey, 2008) e no compromisso e apego emocional à mesma (Ali et al, 2010).

Deste modo, compreendemos que a área da responsabilidade social interna se assume como uma área estratégica para o sucesso corporativo, influenciando o comprometimento

organizacional e contribuindo assim para o aumento do desempenho organizacional (Albinger and Freeman, 2000; Greening and Turban, 2000; Peterson, 2004). Segundo Ali et al. (2010), quanto mais os colaboradores forem influenciados pelas ações de RSE, maior será o seu envolvimento e comprometimento para com a organização, fazendo com que, conseqüentemente, a produtividade organizacional aumente.

Muitas pesquisas já evidenciaram também que a responsabilidade social interna é considerada um fator crítico no que diz respeito aos níveis de engagement dos colaboradores face ao seu trabalho, uma vez que tem a capacidade de influenciar a percepção dos colaboradores face à organização (Wollard & Shuck, 2011; Gupta & Sharma, 2016). Nesse sentido, também existem autores que defendem que a responsabilidade social faz aumentar a confiabilidade percebida de uma organização, para os seus colaboradores, mas também para os potenciais candidatos, que ainda não tiveram qualquer interação anterior com a organização. Deste modo, se os colaboradores perceberem que a sua organização é um membro socialmente responsável da sociedade, os sentimentos de pertença e bem-estar poderão aumentar, assim como as atitudes face ao trabalho (Maignan and Ferrell, 2001; Smith et al., 2001; Peterson, 2004; Brammer et al., 2005).

Assim, percebemos que as práticas de responsabilidade social interna estratégicas e eficazes tendem a revelar-se win-win para colaboradores e organizações, impactando de forma positiva as atitudes e o comportamento dos colaboradores que, em última análise, promovem o desempenho da organização. Desta forma, é também possível reconhecer o benefício da adoção da RSE, sendo uma forma de criação de valor, que tem o poder de reconectar as empresas e a sociedade, tendo sempre em atenção os seus recursos humanos, nunca os negligenciando (Low, 2016).

Alguns autores encaram a responsabilidade social interna como uma poderosa ferramenta de marketing interno, sendo utilizada para adquirir, motivar, comprometer e reter colaboradores, através da implementação de determinadas medidas, que permitam melhorar a sua qualidade de vida, garantindo locais de trabalho seguros, protegendo os seus direitos enquanto cidadãos, apoiando e facilitando a dinâmica ‘trabalho-família’ e proporcionando oportunidades de carreira (Dawkins, 2004; Turker, 2009; Low, 2016).

De acordo com Fuentes-Garcia, Núñez-Tabales e Veroz-Herradón (2008), a área de RSI engloba uma vasta gama de conceitos e pode variar entre os requisitos mínimos de respeito

pelos direitos humanos básicos dos trabalhadores e a implementação de políticas que ajudem os colaboradores a alcançar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Desse modo, as principais práticas de responsabilidade social interna podem ser classificadas essencialmente em quatro áreas distintas : i) reconhecimento e respeito do ser humano e dos seus direitos enquanto trabalhador, estabelecidos pelos diferentes organismos internacionais; ii) adoção das medidas propostas no Livro Verde da Comissão Europeia, destinadas a melhorar a qualidade do trabalho, como a aprendizagem contínua, a conciliação trabalho/vida pessoal, a estabilidade do trabalho, etc; iii) ações no domínio da externalização, que afetam contratantes, subcontratantes e fornecedores; iv) ações relacionadas com alterações decorrentes de operações de reestruturação e consequências sociais dessas operações.

Neste sentido, os autores apresentam uma escala classificativa, referente às atividades de RSI das organizações, sendo esta dividida em quatro níveis:

- i. Nível zero: refere-se às empresas que não cumprem as exigências legais estabelecidas pelas diferentes organizações internacionais no que diz respeito aos direitos humanos;
- ii. Nível um: diz respeito às empresas que, apesar de realizarem determinadas atividades sociais, como ainda não alteraram os seus procedimentos, faz com que não se possa considerá-las como atividades de responsabilidade social;
- iii. Nível dois: engloba as empresas que implementam uma estratégia assente na prevenção do risco, adotando medidas superficiais que não implicam uma mudança de gestão e/ou de procedimentos;
- iv. Nível três: compreende as empresas que adotam uma estratégia ativa de RSI, integrando procedimentos, práticas e critérios de RSI na sua gestão.

Com a crescente globalização e com meios de comunicação cada vez mais desenvolvidos e sempre atentos às informações, hoje em dia é cada vez mais difícil realizar práticas abusivas e não respeitar as condutas básicas de trabalho, sem que a sociedade tenha conhecimento de possíveis abusos. Atualmente, já existem muitas pessoas que não estão dispostas a comprar produtos a empresas que não respeitem os direitos humanos dos seus trabalhadores ou que empreguem crianças em fábricas situadas noutras partes do mundo, mesmo que essa empresa não execute essas práticas na Europa (Fuentes-Garcia, Núñez-Tabales e Veroz-Herradón, 2008).

Deste modo, perante uma opinião pública cada vez mais consciente em relação aos abusos por parte de algumas multinacionais, cada vez mais estas grandes empresas necessitam de comprovar perante a sociedade que atuam de uma forma responsável, cumprindo e respeitando uma conduta transparente e correta. Assim, estas empresas procuram continuamente novas formas de limpar e fortalecer a sua imagem corporativa aos olhos da sociedade, adotando determinadas medidas, de modo a fazer face às obrigações em matéria de RSE:

- i) Listas de empresas socialmente responsáveis;
- ii) Índices de sustentabilidade;
- iii) Estabelecimento de códigos de conduta;
- iv) Apoio ou a ratificação de declarações/normas internacionais;
- v) Relatórios sociais que visam aumentar a transparência na gestão dos recursos humanos;
- vi) Certificados que garantam a aplicação de determinadas normas de gestão ética dos recursos humanos, acreditações de conformidade semelhantes às dos certificados tradicionais de qualidade ou ambientais (como a ISO 9000 ou 14000).

Internamente, as organizações que desenvolvem atividades de RSE, devem também informar os seus *stakeholders* internos, adotando determinadas ferramentas que permitam aos colaboradores terem conhecimento de como está a atuar a sua organização na área da responsabilidade social corporativa. Deste modo, os relatórios de RSE tornaram-se numa ferramenta útil de comunicação para a temática. Estes relatórios voluntários são abrangentes e envolvem não apenas dados económicos, mas também informações sobre as áreas ambiental e social. Analisam a política da empresa em relação ao meio ambiente, à sustentabilidade, ou colocam um foco direto no cumprimento dos compromissos assumidos pela empresa dentro do conceito de responsabilidade social (Moravcikova et. al, 2015).

O relatório de RSE pode ajudar as empresas a alcançarem uma abordagem sistemática para a gestão das atividades, identificando possíveis riscos e oportunidades futuras e contribuindo para aumentar a competitividade dos negócios. Um relatório de RSE de qualidade deve cumprir quatro principais aspetos:

- i. Credibilidade - a credibilidade do relatório pode ser fundamentada pelo compromisso da alta administração, descrição da política empresarial e introdução de responsabilidades dos trabalhadores, métodos de recolha de dados e objetivos; A credibilidade também é influenciada pelo nível de envolvimento das principais partes interessadas e é reforçada por uma verificação independente por parte de terceiros.
- ii. Integridade - baseia-se no fato de que o relatório de RSC contempla todas as operações de negócios e escritórios do país e informa plenamente sobre as principais áreas que impactam a organização na sociedade e no meio ambiente.
- iii. Significância - a empresa deve maximizar a utilização de indicadores quantitativos e qualitativos para avaliar a sua responsabilidade social.
- iv. Forma apropriada - o formato do relatório desempenha um papel importante e demonstra se o relatório é claro (Moravcikova et. al, 2015).

Ao falarmos de responsabilidade social interna também não podemos deixar de invocar a componente crítica de qualquer sistema social: a comunicação. A comunicação, enquanto processo bidirecional de troca de informações, reduz a incerteza e permite alcançar um entendimento para ambas as partes. Uma comunicação eficaz é aquela que transfere a informação certa para as pessoas certas, no momento certo, permitindo uma combinação de diferentes meios e técnicas (Boechat & Barreto, 2018).

A comunicação é um meio de informar e envolver os colaboradores no cumprimento dos princípios de responsabilidade social, construindo uma empresa socialmente responsável. O bom funcionamento da comunicação é uma parte essencial de todo o processo de implementação da responsabilidade social internamente. Os princípios da responsabilidade social estão intimamente relacionados com todos os elementos do sistema de comunicação interna de uma organização, devendo a área da comunicação apoiar na divulgação aberta dos conteúdos e iniciar o processo de feedback, podendo este ser considerado como um pré-requisito para a implementação dos princípios de responsabilidade social interna aos processos organizacionais (Jurišová & Ďurková, 2012).

Saber comunicar sobre as atividades de RSE é a capacidade de apresentar, explicar e dar as suas ideias às diferentes partes interessadas, de uma forma adequada (Moravcikova et. al, 2015). A comunicação regular da RSE traz à empresa determinadas vantagens, entre as quais:

- i. Transparência - uma maior conscientização das atividades de RSE e a garantia da transparência corporativa;
- ii. Supervisão das atividades da RSE - permite comparar responsabilidades conhecidas publicamente da RSE com a própria realidade e chama a atenção para as lacunas da estratégia empresarial da RSE;
- iii. Envolvimento das partes interessadas - reforça a posição das partes interessadas e o seu envolvimento nas decisões da empresa;
- iv. Cooperação intersectorial - apoia parcerias intersectoriais entre empresas, agências governamentais e organizações sem fins lucrativos.

Deste modo, ao longo deste capítulo, compreendemos que a RSE é uma área de extrema importância nas organizações, tendo vindo a adquirir um interesse internacional cada vez maior ao longo das diferentes épocas (Fuentes-Garcia, Núñez-Tabales e Veroz-Herradón, 2008), tornando-se assim necessário saber avaliar os benefícios inerentes à aplicação do conceito nas empresas, externos e internos, medindo os impactos substanciais estabelecidos nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores. Segundo Bhattacharya, Sem & Korschun (2007), a RSE é mais eficaz quando os trabalhadores participam e se envolvem nas diferentes iniciativas, influenciando as suas perceções e contribuindo para o aumento da sua motivação, do comprometimento e do desempenho organizacional.

Contudo, é importante ter também em atenção que a responsabilidade social corporativa é uma área estratégica complexa, onde os resultados positivos só ocorrerão se a organização tiver a plena consciência do seu papel e do seu impacto para com os colaboradores e para com a sociedade, promovendo práticas e adotando estratégias que vão ao encontro das expectativas das diferentes partes interessadas da organização, respeitando os colaboradores e investindo em medidas que melhorem a sua qualidade de vida, podendo ser esta a chave para o sucesso organizacional.

Capítulo III - A Importância Estratégica da Comunicação Interna para o Reforço da Responsabilidade Social Corporativa

1. A Comunicação como Elemento-Chave numa Organização

A palavra comunicação deriva do termo latino “*communicare*”, que significa “partilhar, participar em algo, tornar comum”. Desde a pré-história que a comunicação constitui uma ferramenta base de integração, instrução, de troca mútua de conhecimentos e desenvolvimento. É através do processo comunicacional que os seres humanos partilham diferentes informações entre si, tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade. Deste modo, a comunicação deve ser encarada como um elemento essencial, tanto para o indivíduo, como para um grupo e até mesmo para uma organização, sendo que estes existem na partilha de significados e na transmissão de ideias e informações (Robbins & Judge, 2010).

O processo comunicacional inicia-se com uma codificação do pensamento por parte de um emissor que, após essa codificação, será traduzida numa mensagem e, posteriormente, enviada ao recetor, através de um determinado canal de comunicação. Quando recebida essa informação, o recetor descodifica a mensagem, compreendendo-a e retribuindo com algum tipo de feedback, quando a comunicação é bem-sucedida (Robbins & Judge, 2013).

Dentro de uma organização, a área da comunicação assume-se como uma área crucial e deve ser entendida como “parte inerente à natureza das organizações”, uma vez que estas são formadas por pessoas, que comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, possibilitam o funcionamento do sistema operante para a consecução dos objetivos organizacionais, num contexto de diversidades e de situações complexas. Deste modo, compreendemos que sem esta área nada seria possível de se concretizar e não existiriam organizações, sendo “a organização um fenómeno comunicacional contínuo” (Kunsch, 2006: 167).

Segundo Bilhim (2005: 361), a comunicação organizacional detém “todas as formas de comunicação” que a organização emprega com o objetivo de conseguir “relacionar-se e interagir com os seus públicos”, devendo ser encarada como uma área fundamental e estratégica nas organizações, e de uma forma ampla e holística (Kunsch, 2018).

A comunicação organizacional pode ser encarada através de duas frentes distintas: i) a maneira como a organização comunica para dentro, com os seus públicos e intervenientes internos, no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da mesma; e ii) a forma como a organização comunica a própria organização, com o exterior e para os seus públicos externos.

Segundo Kunsch (2016: 44-45), a comunicação pode ser vista e analisada em quatro diferentes dimensões, ambas essenciais à atividade organizacional: i) dimensão humana; ii) dimensão instrumental; iii) dimensão cultural e iv) dimensão estratégica.

i) A dimensão humana relaciona-se naturalmente com a comunicação organizacional humana e com a necessidade de se valorizar as pessoas no seu ambiente de trabalho. Segundo Kunsch (2016:44), quando se trabalha a temática da comunicação na esfera organizacional, o fator “humano, subjetivo, afetivo, relacional e contextual” constitui um pilar fundamental para as diferentes ações comunicativas, quando se pretende que haja uma comunicação bem-sucedida e uma relação contínua e duradoura. Apesar de muitas vezes esta dimensão ser menosprezada, tanto a nível académico, no estudo da comunicação organizacional, como na efetividade prática no contexto das organizações, é fundamental ter em consideração esta dimensão para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores. Atualmente, a humanização das organizações é das temáticas mais importantes e urgentes na sociedade em que vivemos, onde os ambientes de trabalho são cada vez mais ambíguos, complexos e competitivos.

ii) Por sua vez, a dimensão instrumental é entendida como sendo a mais predominante nas organizações e é aquela que atua como um canal de transmissão de informações e como um meio que possibilita os processos e o funcionamento de uma organização. Nesta dimensão, a comunicação é vista como algo linear, onde são ignorados os contextos e qualquer outro aspeto mais subjetivo. Deste modo, percebemos que apesar de ser uma dimensão necessária, o contexto organizacional não se pode limitar apenas a esta dimensão (Kunsch, 2016).

iii) A dimensão cultural relaciona-se com a cultura de cada organização, nos seus níveis micro e macro. Relativamente ao nível micro, todas as organizações têm uma cultura própria, assente em diferentes valores e princípios. As pessoas, ao integrarem as organizações, apesar de serem todas diferentes e cada uma se comportar segundo a sua própria cultura e os seus próprios princípios, necessitam de se adaptar à cultura organizacional já instituída. Isto

também acontece no nível macro, onde as organizações, por sua vez, ao se localizarem numa determinada região/país, que possui uma cultura nacional própria, têm de se adaptar e guiar sobre essa cultura envolvente. Assim, é fácil entender que a comunicação organizacional não ocorre isoladamente e tem de ter em conta a cultura organizacional bem como o contexto multicultural. Apesar de complexo, esta variedade de adaptações culturais é indispensável a um ambiente organizacional saudável (Kunsch, 2016).

iv) A dimensão estratégica, por sua vez, pode ser considerada segundo dois enfoques: um primeiro baseado numa perspectiva mais conservadora e racional, centrada nos resultados, e um segundo numa perspectiva mais complexa, que tem em conta a questão humanística e as incertezas e está atenta às alternativas que vão surgindo e que permitem refletir, repensar e replanear a comunicação estratégica organizacional (Kunsch, 2016).

A comunicação interna, encarada como uma área que envolve e acrescenta conhecimento, desenvolvendo os colaboradores no interior das organizações, tem vindo a assumir uma relevância e um valor cada vez maior, sendo frequentemente identificada como uma área-chave da prática comunicacional e dentro do domínio das relações-públicas (Zerfass et. al, 2010; Welch, 2012; Verčič & Špoljarić, 2020) e considerada umas das especializações com o crescimento e desenvolvimento mais rápido nos últimos anos (Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012).

É uma área multidisciplinar, posicionada entre as relações publicas, a gestão de recursos humanos e o marketing (Kalla, 2005; Verčič, 2019), que abrange diversos pontos de vista na sua aplicação. Contudo, há autores que defendem que esta área deveria ser reconhecida como uma especialidade independente de outras áreas, visto que é uma função crítica e fundamental ao funcionamento de qualquer organização (Ruão, 1999; Verčič, et al., 2012; Lee & Yue, 2020).

A comunicação interna empenha-se em criar um sentimento de estabilidade, pessoal e profissional, nos diferentes colaboradores, através de uma equilibrada gestão de atividades e técnicas, possuindo desta forma o poder de alterar comportamentos e pensamentos (Neiva, 2019).

Assim, segundo Jurišová & Ďurková (2012: 146), o conteúdo da comunicação interna de uma empresa pode ser dividido em quatro categorias:

- i) Informações sobre a visão e estratégia da organização, incluindo a comunicação dos valores organizacionais e das características importantes da cultura organizacional;
- ii) Informações táticas sobre os procedimentos a adotar para se atingirem as metas organizacionais;
- iii) Informações operacionais necessárias para o desempenho das tarefas de trabalho;
- iv) Informações gerais sobre as atividades da empresa.

O conceito de “comunicação” tem vindo, ao longo dos vários anos, a ser estudado e debatido por investigadores de todo o mundo que, mediante as suas origens, a época e a área de investigação, lhe têm vindo a atribuir diferentes significados. Deste modo, a literatura existente oferece diversas definições para descrever o conceito de comunicação interna que, segundo Kalla (2005), deve-se sobretudo ao facto da sua “natureza complexa e multidisciplinar”. No entanto, é possível encontrar várias semelhanças em diferentes definições. Assim, a comunicação interna pode ser considerada como um processo organizacional, que cria e promove sistemas de comunicação entre os diferentes colaboradores de uma organização, construindo relacionamentos mutuamente benéficos entre as partes (Welch, 2012; Men & Bowen, 2017; Verčič, 2019), que fornece e compartilha informações, de modo a criar um sentido de comunidade e confiança entre os colaboradores. E, em última análise, pode contribuir de uma forma bastante positiva para o sucesso organizacional (Karanges, et al., 2014).

Kalla (2005: 305), de forma a fornecer uma abordagem teórica e integrada, onde fosse possível compreender a comunicação interna através da sua definição, estrutura, dimensões e modelos, utilizou uma teoria multidisciplinar de comunicação interna, onde identificou quatro principais domínios dentro da área: i) a comunicação empresarial - preocupada com as habilidades de comunicação dos colaboradores; ii) a gestão da comunicação - focada no desenvolvimento das habilidades e capacidades de comunicação dos gestores; iii) a comunicação corporativa - concentrada na função de comunicação corporativa formal; e iv) a comunicação organizacional - centralizada nas quatro questões mais filosóficas e teoricamente orientadas.

Assim, Kalla (2005) descreveu as comunicações internas como “todas as comunicações formais e informais que ocorrem internamente, em todos os níveis de uma organização”. Em

comparação, Welch e Jackson (2007) adotaram uma “perspetiva de *stakeholders*”, com foco na segmentação de *stakeholders* internos, onde definiram a comunicação interna como sendo “a gestão estratégica das diferentes interações e relacionamentos entre as partes interessadas dentro das organizações, em várias dimensões inter-relacionadas”.

Numa organização, existem diferentes redes de comunicação, complexas e variadas, onde em cada uma dessas redes comunicacionais, existem diversos e diferentes níveis, sentidos, canais, propósitos e intervenientes, e cada um deles transporta diferentes “informações, ideias, conhecimentos, sugestões, experiências, sentimentos, atitudes, valores, reações, metas, expectativas etc.” (Neiva, 2019). Deste forma, é importante ter em atenção que diferentes pessoas podem reagir de diferentes maneiras a uma mesma informação, sendo necessário ter isso em mente aquando das decisões que à comunicação interna dizem respeito.

Segundo Welch (2012) existem diversas formas de comunicação interna, que podem ir desde uma simples conversa informal à comunicação corporativa formal, com os executivos da organização. Entre estes dois extremos, é possível encontrar uma variedade de interações comunicacionais, formais e informais, entre os diferentes colaboradores da organização.

Um dos elementos mais importantes do processo comunicacional e que se deve ter em consideração é a escolha dos canais de comunicação mais apropriados para se divulgar as diferentes mensagens. Atualmente, com o avanço das novas tecnologias e com a existência de diferentes gerações numa mesma organização, que comunicam de maneiras distintas, as organizações precisam de adotar diferentes canais de comunicação para conseguirem alcançar todas as suas audiências internas (Verčič & Špoljarić, 2020). Estes canais podem variar em diferentes níveis de “complexidade, formalidade, custo e capacidade” e a escolha organizacional desses mesmos canais depende também de uma série de fatores como “o tamanho, o perfil e a cultura organizacional” bem como das qualificações dos colaboradores ou o nível de desenvolvimento técnico da organização.

Assim, os canais de comunicação podem ir desde a comunicação tradicional do cara-a-cara ao uso de redes sociais internas, onde é possível assistir à transferência de ideias e mensagens entre todos os colaboradores da empresa. Deste modo, é importante que a organização seja capaz de considerar as necessidades e as preferências dos seus colaboradores, os recursos existentes, a velocidade de transferência dos dados e os objetivos e as características de cada

mensagem a ser transmitida, de maneira a satisfazer e envolver todos os colaboradores da organização no processo comunicacional (Verčič, 2019).

Alguns autores, como Berger (2008), classificam os canais de comunicação interna em duas principais categorias: os canais de comunicação escritos e os canais de comunicação oral. A primeira categoria inclui canais tradicionais como cartas, relatórios, brochuras, manuais, cartazes, quadros de avisos, e-mail, sites, blogs ou intranet, enquanto a segunda categoria inclui a comunicação cara-a-cara, as reuniões, as conversas telefônicas ou até mesmo os encontros sociais.

A comunicação interna, ao assumir-se como um processo de troca de informações, reduz a incerteza e permite chegar a um entendimento para ambos os lados. Deste modo, e segundo Jurišová & Ďurková (2012), uma comunicação eficaz é aquela que:

- i) Fornece links para informações considerando os processos de continuidade e coordenação;
- ii) Garante a compreensão e cooperação no compartilhamento de objetivos comuns entre os colaboradores;
- iii) Promove a formação de atitudes e comportamentos desejáveis dos colaboradores;
- iv) Promove a estabilidade organizacional e a lealdade dos colaboradores.

Atualmente, as organizações devem saber adotar uma conduta de boas práticas, que promova um ambiente interno saudável e coeso, onde se desenvolvam determinadas características, como a empatia, a flexibilidade, a transparência e a inclusão, de forma a se reforçar a virtuosidade das organizações. Para esse efeito, o papel da comunicação nas organizações é decisivo, proporcionando uma maior participação no desenvolvimento de organizações socialmente mais responsáveis (Brandão, 2008).

Também a contribuição do papel da comunicação interna para o sucesso organizacional tem sido reconhecida e reforçada nos últimos anos (Ruck & Welch, 2012; Verčič, 2021; Corić, Vokić e Verčič, 2020), como forma de dar a conhecer os potenciais resultados organizacionais positivos que a comunicação interna é capaz de produzir e alcançar, quando bem-sucedida. Alguns exemplos desses resultados organizacionais são, por exemplo, o aumento da produtividade, a redução do absentismo, o maior envolvimento dos colaboradores para com a organização e a melhoria dos relacionamentos e da comunicação

entre os diferentes colaboradores. Estes resultados irão, conseqüentemente, levar a um aumento e a uma melhoria da eficácia organizacional, com níveis de desempenho mais elevados por parte dos diferentes colaboradores (Welch, 2012; Verčič et al., 2012; Corić et al., 2020).

Porém, apesar do seu importante papel assumido no contexto organizacional, também é importante considerar que nem todos os atos comunicacionais causam os efeitos positivos esperados no público e que “os aspetos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a sua complexidade” influenciam todo o processo comunicativo (Kunsch, 2006: 169).

Deste modo, é fulcral compreender a relevância da comunicação interna, como sendo uma área estratégica dentro das organizações, orientando as diversas ações que ocorrem dentro e para fora da organização e que envolvem as diferentes partes interessadas (Brandão, 2018), de modo a definir objetivos estratégicos, formular mensagens-chave e identificar os melhores canais para as transmitir (Stegaroiu & Talal, 2014).

É, deste modo, necessário desenvolver um novo paradigma social, de atitude relacional, focado na valorização da cultura e dos comportamentos humanos organizacionais (Robbins & Judge, 2010: 31 -3). Organizações consideradas virtuosas promovem e valorizam a comunicação humana, compreendo que as pessoas são a maior mais-valia das organizações e que sem elas não seria possível alcançar os objetivos pretendidos. Desta forma, é necessário saber como potenciar os seus níveis de motivação, envolvimento e satisfação no trabalho, de modo que o colaborador se sinta desafiado, completo e satisfeito perante o trabalho que realiza, existindo um clima organizacional de envolvimento mútuo e onde as pessoas se sintam valorizadas, entusiasmadas e comprometidas para cumprir os objetivos organizacionais propostos e atingir a máxima eficácia organizacional (Brandão, 2018). Neste contexto, torna-se necessário que as organizações encarem os colaboradores como pessoas, em primeiro lugar, e que lhes proporcionem condições de trabalho dignas para estes poderem contribuir, de modo efetivo, para o desenvolvimento estratégico da empresa.

Neste seguimento, outro importante exercício é saber construir e desenvolver uma adequada gestão da comunicação interna, que saiba promover os objetivos do progresso individual e viabilize a interação desejada entre a organização e os seus colaboradores (Kunsch, 2003: 154), contribuindo para a difusão de valores geradores de confiança e credibilidade.

2. O Papel Estratégico da Comunicação Interna nas Organizações

Quando falamos em organizações do século XXI, temos que ter em consideração que, em comparação aos tempos passados, houve uma grande mudança de paradigma e ocorreram inúmeras mudanças nos contextos organizacionais. Deste modo, face a todas essas transformações, a comunicação tornou-se num ativo fundamental na gestão organizacional, concebendo-se como parte integrante dos propósitos organizacionais e adquiriu uma elevada importância estratégica nas organizações (Tiburcio & Santana, 2014).

Atualmente, quando falamos de comunicação interna nas organizações, é difícil não nos referirmos à atuação da comunicação estratégica (Welch & Jackson, 2007). A comunicação estratégica é, na atualidade, uma das temáticas que tem despertado um maior interesse, quer no âmbito académico, quer no âmbito empresarial das comunicações corporativas, assumindo um papel cada vez mais relevante no contexto social e das organizações (Carrillo, 2014; Brandão, 2018; Kunsch, 2018).

Contudo, segundo diferentes autores (Pérez, 2012; Carrillo, 2014; Kunsch, 2018), apesar da comunicação estratégica se ter tornado numa área de trabalho académica e profissional de crucial importância, continua a existir uma dificuldade considerável em definir o conceito, muito devido à conjugação das palavras que compõem o termo - “comunicação” e “estratégica” - o que fez com que o conceito se utilizasse diversas vezes de uma forma abusiva e nem sempre no sentido correto.

A comunicação estratégica apresenta-se assim, na atualidade, como uma comunicação capaz de promover organizações mais justas e transparentes, que adotam exigentes procedimentos éticos e morais (Brandão, 2013) e que vêm reforçar e contribuir para a procura de novos desafios como o da humanização das organizações (Carrillo, 2014; Kunsh, 2016).

Segundo Kunsh (2018), face às transformações que têm vindo a ocorrer continuamente - como o fenómeno da globalização e da revolução tecnológica - as atuais organizações enfrentam um novo cenário e um novo ambiente, caracterizado por grandes incertezas globais e por uma economia cada vez mais competitiva. Deste modo, não é mais possível continuar a olhar para a comunicação como algo meramente instrumental, técnico e tático. É necessário considerar a comunicação como um processo social básico e ser encarada como

uma área fundamental e estratégica nas organizações, e não, apenas como uma área que transmite somente informações (Tiburcio & Santana, 2014).

Scheinsohn & Saroka (2000) vão ao encontro da opinião de Kunsch (2018), contudo defendem que a comunicação, além da vertente estratégica, também tem de continuar a considerar os níveis de ação logístico, tático e técnico, de forma a existir um equilíbrio e uma comunicação estratégica eficaz. Estes autores analisam a estratégia como uma conceção de uma ação integradora, na qual é possível entender em que ponto nos encontramos e para que ponto vamos, através do conhecimento dos objetivos a atingir.

Como já referido no subcapítulo anterior, há autores que olham para a comunicação estratégica segundo duas linhas diferentes: uma primeira perspetiva mais conservadora e racional, centrada nos resultados, e uma segunda baseada numa visão mais complexa, que considera as incertezas do meio envolvente, está atenta e vai à procura de novas formas alternativas para repensar a comunicação estratégica e tem em conta a questão mais humanística das organizações. Ou seja, na perspetiva mais racional e clássica, a comunicação organizacional estratégica relaciona-se com a visão pragmática da comunicação, focando-se na eficácia e nos resultados organizacionais. Contudo, é possível olhar e trabalhar a comunicação de uma forma mais fluída e sobre uma visão mais complexa e integrada, valorizando os aspetos humanos e sociais, superando a visão tecnicista e da racionalidade económica (Oliveira & Paula, 2007; Kunsch, 2018).

Muitas das vezes, a comunicação estratégica, como parte do universo de comunicações de uma organização, é vista e analisada como estando muito relacionada à comunicação holística ou integral, que tem como intuito principal unificar as diferentes ações de comunicação de uma organização, auxiliando no alcance das suas metas estratégicas (Schultz et al., 1994). Deste modo, Hallahan et al. (2007), refere que é importante saber fazer a distinção entre as duas áreas, uma vez que, apesar da comunicação estratégica adotar uma visão mais integrada da organização como um todo, difere da comunicação integrada porque o seu principal foco é o de como uma organização se comunica através dos seus esforços organizacionais. Aqui a ênfase é dada na aplicação estratégica da comunicação e como uma organização se exhibe como um ator social, de forma a desenvolver e trabalhar a sua missão. Segundo Carrillo (2014), que também enfatiza a diferença entre as duas dimensões na sua obra, refere que enquanto a comunicação holística ou integral se baseia no envolvimento de

todas as ações possíveis, de forma a alcançar as metas estabelecidas na organização, a comunicação estratégica relaciona-se mais na perspectiva das metas a alcançar e das decisões a adotar para essas metas serem alcançadas. Como o autor também esclarece, é natural que as decisões tomadas no âmbito estratégico implicam a adoção de ações da comunicação integral, sendo no fundo esta a relação que as une.

Segundo Carrillo (2014), a comunicação estratégica deve ser assumida como uma comunicação gerida. Ou seja, é necessário compreender-se que a comunicação não pode ser estratégica se não for gerida. O autor afirma que o processo de gestão inclui intervenção, ou seja, atuar sobre os diversos elementos de maneira a obter algum tipo de vantagem. Gerir a comunicação implica assim utilizar os recursos disponíveis para atingir um determinado fim. Contudo, é importante perceber que a gestão da comunicação nem sempre pode ser considerada de comunicação estratégica, embora a comunicação estratégica seja sempre comunicação gerida (Argenti et al., 2005).

Whittington (2002) propõe quatro abordagens genéricas de estratégia: i) abordagem clássica: a mais antiga e a mais utilizada no planejamento estratégico; ii) abordagem evolucionária: centrada na sobrevivência e evolução organizacional; iii) abordagem processual: relacionada com as questões mais humanas, aceitando que muitas vezes o processo não acontece como seria esperado e os erros e falhas são parte integrante; iv) abordagem sistêmica: onde há uma ligação entre os fins e os meios da estratégia à grande estrutura e aos sistemas sociais onde a mesma se desenvolve.

É importante termos em consideração que as organizações são sistemas complexos e são formadas por pessoas, como seres individuais e sociais, que têm a capacidade de se interrelacionarem com diferentes culturas, com diferentes universos cognitivos, através de um processo comunicativo em torno de objetivos comuns. Deste modo, entendemos que é fulcral estabelecer-se uma ligação entre a comunicação organizacional e a comunicação estratégica, pensando a comunicação em benefício de todos os ativos de uma empresa.

Ao se concretizar e adotar uma estratégia de comunicação e uma estratégia organizacional, onde ambas se complementam mutuamente, todas as perspectivas devem ser tidas em conta. É necessário ter uma ampla visão, indo além dos planos específicos estabelecidos e compreendendo e ouvindo as pessoas, que trabalham diariamente nas organizações, as suas

relações, a estrutura física da organização, os recursos disponíveis, os equipamentos e os meios de atuação (Neiva, 2018).

As organizações, como “fontes emissoras de informações” para os seus diversos públicos, também devem ter em consideração os “diferentes contextos, os aspetos relacionais, os condicionamentos” que podem existir, tanto a nível interno como a nível externo, a complexidade dos atos comunicativos e os efeitos consequentes das suas ações que, por vezes, podem não ser os desejados. Daqui resulta então a necessidade de se ultrapassar uma visão meramente mecanicista da comunicação para uma visão “mais interpretativa e crítica” (Kunsch, 2018: 17).

A comunicação estratégica, ao estabelecer-se de um modo transparente e equilibrado, para as diferentes partes da organização, irá fomentar uma maior ligação aos valores, aos comportamentos sociais e à cultura organizacional, facilitando e simplificando os relacionamentos entre os indivíduos e criando uma identidade e um sentido próprio a cada organização, indo ao encontro dos interesses e das necessidades das diferentes partes interessadas dentro de cada organização (Ferrari, 2016).

Deste modo, quando nos referimos à comunicação estratégica focamo-nos sobretudo numa perspetiva mais humanista, orientada para o progresso da sociedade. Contudo, para conseguirmos alcançar essa perspetiva, temos que ter um conhecimento profundo da organização em causa, dos seus princípios, dos seus valores, dos critérios éticos adotados, da sua identidade e das suas ações e práticas, compreendendo se realmente estas ações assentam em boas práticas organizacionais, que tenham a capacidade de reforçar a dimensão estratégica de uma organização perante os seus diferentes *stakeholders* (Grunig & Hunt, 2003; Tench & Yeomans, 2006).

Pérez (2001), um dos pioneiros na definição de estratégia, no campo da comunicação, acredita que a comunicação estratégica é um recurso fundamental para qualquer organização e que sem esta dimensão não seria possível alcançar as metas organizacionais estratégicas definidas, uma vez que o autor defende que a comunicação tem um papel essencial na relação estabelecida com os diferentes *stakeholders* e na imagem e reputação organizacional. Contudo, o autor refere que existem algumas irregularidades na forma como o conceito está a ser utilizado e colocado em prática (Pérez, 2012).

Os dados e as conclusões utilizados para agir no campo da comunicação baseiam-se sobretudo na troca de informações e mensagens, o que obriga a organização a recorrer à comunicação estratégica para avaliar constantemente as suas relações com as suas diferentes partes interessadas, de modo a assegurar que essas relações estão em harmonia e adequadas aos objetivos estratégicos, e a garantir que as mensagens emitidas foram devidamente recebidas e decodificadas (Carrillo, 2014).

Hallahan (2004), ao estudar e analisar o conceito da gestão da comunicação em diferentes disciplinas, observou que um número cada vez maior de organizações tem reconhecido que várias disciplinas da comunicação compartilham propósitos comuns, tendo objetivos e estratégias semelhantes para alcançarem esses mesmos objetivos. Contudo, os propósitos diferenciam-se principalmente no seu fim e na adoção das suas táticas.

Deste modo, Hallahan et al. (2007: 5), com base no trabalho de Hallahan (2004), identificaram seis vertentes geralmente encontradas no seio das organizações, onde cada uma é executada por diferentes profissionais e cada um aborda propósitos organizacionais específicos, estando subjacentes ao desenvolvimento do conceito de comunicação estratégica: i) o marketing – como forma de sensibilizar e promover a venda de produtos e serviços e de forma a atrair e reter usuários e clientes; ii) a gestão da comunicação - que tem como fim facilitar as operações da organização, promover a compreensão da sua missão, visão e objetivos e fornecer informações necessárias nas operações diárias, iii) as relações-públicas – que estabelecem e mantêm as relações mutuamente benéficas com grupos chave, “que incluem consumidores e clientes, bem como investidores e doadores, funcionários e voluntários, líderes comunitários e funcionários do governo”; iv) as tecnologias da comunicação – com o intuito de educar empregados, clientes e outros de forma a melhorar a sua eficiência. Isso envolve reduzir os erros e promover o uso eficaz e satisfatório da tecnologia ao executar tarefas importantes para a organização; v) as políticas da comunicação – com o propósito de construir consensos políticos ou consentimento em questões importantes, que envolvam o exercício do poder político e a alocação de recursos na sociedade e vi) as campanhas de marketing social ou informativo – de forma a reduzir a incidência de comportamentos de risco ou promover causas sociais importantes para a melhoria da comunidade.

Islas (2005) *in* Carrillo (2014: 73), por sua vez, acredita que duas das principais áreas nas quais a comunicação estratégica intervém é na esfera da cultura e da identidade organizacional, destacando a relação estabelecida entre a comunicação estratégica e a gestão dos recursos intangíveis de uma empresa, afirmando que “o prestígio e a reputação de qualquer marca ou organização dependem, atualmente, menos do esforço publicitário e mais de uma abordagem integrada, que envolve necessariamente a comunicação estratégica”. Villafañe (2005) vai ao encontro do autor, afirmando que já é um facto aceite que a comunicação constitui a melhor ferramenta para gerir os recursos intangíveis.

Segundo Carrillo (2014), a comunicação estratégica destina-se, em última instância, a diferenciar as organizações umas das outras, indo assim ao encontro do objetivo básico da gestão dos recursos intangíveis de uma empresa. É assim necessário compreender-se que a comunicação estratégica é a melhor forma, em geral, de gerir esses recursos intangíveis. Para esse efeito, o autor refere que é fundamental que as organizações alterem os seus modos de pensamento e gestão e que se apoiem numa estrutura de comunicação forte e eficaz, compreendendo que é esta área que irá ligar a organização ao ambiente, interno e externo. O autor também acredita que uma “gestão adequada da comunicação permitirá à organização conceber, desenvolver, pôr em prática e manter a sua estratégia nos diferentes níveis das suas ações”, o que irá auxiliar no ajuste das diversas estratégias corporativas ao ambiente, garantindo um nível de consistência e uma linha de ação contínua e temporal. O resultado será então a projeção de uma imagem positiva junto das partes interessadas a curto prazo e uma melhoria da reputação da organização a longo prazo, sendo este o objetivo último da gestão de recursos intangíveis.

Deste modo, entendemos que a comunicação estratégica se encontra profundamente e necessariamente ligada à organização, sendo que o termo comunicação estratégica não possui qualquer tipo de valor se estiver desenquadrada do contexto organizacional (Argenti et al., 2005; Carrillo, 2014). Uma organização é um sistema que trabalha de forma organizada e coordenada, de forma a atingir determinado objetivo ou propósito, adotando uma determinada missão e concretizando a sua visão estratégica. Neste seguimento, Hallahan et al. (2007) definem comunicação estratégica como sendo a comunicação realizada de forma propositada por uma organização de forma a cumprir a sua missão. Já Argenti et al. (2005: 61) definem comunicação estratégica como sendo “a comunicação

ajustada à estratégia global de uma empresa, de modo a destacar e a reforçar o seu posicionamento estratégico”.

Atualmente, as organizações têm de adotar um pensamento a longo prazo de forma a se posicionarem e competirem no mercado, ganhando vantagem competitiva sustentável, sendo que, nesse sentido, devem estar em constante atualização e transformação, possuindo uma estratégia inovadora e diferenciadora das demais (Carrillo, 2014). Outro passo que também deve ser adotado, segundo Brandão (2013), é o de desenvolver uma adequada gestão da comunicação, que promova e atribua significado aos objetivos do progresso individual, adotando uma visão integrada entre todos os intervenientes, permitindo o desenvolvimento de ações estratégicas e de ações de gestão de relacionamentos entre a organização e as suas diferentes partes interessadas, a longo prazo, como forma de se atingir um nível adequado e inclusivo no seio da organização, indo ao encontro da sua cultura organizacional (Bedarkar & Pandita, 2014).

Assim, segundo Brandão (2018), falar de comunicação interna estratégica implica saber valorizar e potenciar os níveis de engagement das pessoas que trabalham diariamente nas organizações, envolvendo-as, de forma a adotarem uma postura positiva face ao seu trabalho e identificando-se com o mesmo, criando-se assim um ambiente organizacional positivo e de bem-estar, influenciando conseqüentemente a performance dos colaboradores para com o seu trabalho. O autor reforça ainda que a excelência organizacional é possível de se alcançar se se encarar a comunicação interna de um modo estratégico como reforço da valorização das pessoas. Neste sentido, segundo Brandão (2018) implica: “i) promover e desenvolver o caráter da empresa; ii) trabalho com significado; iii) prosperidade interpessoal; iv) comportamentos virtuosos; v) emoções positivas; vi) inquirição apreciativa; e, sobretudo, vii) potenciar e envolver os colaboradores no projeto identitário, cultural e social da organização que representam”.

Deste modo, a comunicação, analisada de um modo estratégico, assume -se como uma verdadeira direção a seguir, em coerência com todas as ações desenvolvidas para dentro e para fora da organização, incluindo as diferentes partes interessadas no processo, e reforçando continuamente a dimensão humana e social dentro das organizações, como linha orientadora.

3. O Contributo da Comunicação Interna para a Responsabilidade Social nas Organizações

Através dos subcapítulos anteriores, percebemos então que a área da comunicação é imprescindível nas organizações, sendo a base das diferentes interações estabelecidas entre os indivíduos, assumindo-se como uma área portadora de enormes benefícios organizacionais, entre os quais: i) o contributo para relacionamentos internos positivos; ii) a melhoria da motivação e do engagement dos colaboradores; iii) a redução do absentismo; iv) a sensibilização dos colaboradores para as oportunidades e ameaças existentes na sua organização; v) o desenvolvimento de um sentido de identificação e pertença face à sua organização; vi) um maior envolvimento dos colaboradores à sua organização; vii) o desenvolvimento de um forte sentido de compromisso organizacional e viii) um aumento da produtividade que, em última instância, a comunicação, quando bem trabalhada e desenvolvida, promove a alteração de comportamentos e influencia de forma positiva o desempenho organizacional (Welch, 2012; Verčič et al., 2012; Corić et al., 2020).

Deste modo, é fácil entender que os conceitos de “organização” e “comunicação” não podem ser vistos e analisados separadamente, uma vez que são termos indissociáveis e que, segundo Berlo (2003), só é possível formar e sustentar uma organização por meio da comunicação, sendo a comunicação entre os diferentes indivíduos a que faz do seu conjunto uma organização.

Segundo Ruck & Welch (2012), a comunicação interna é uma necessidade organizacional e, ao assumir-se como um processo de troca de informações, quando aplicada eficazmente, reduz a incerteza, permite um entendimento para ambos os lados e é um pré-requisito para o sucesso organizacional.

Esta área comunicacional deve ser então encarada como uma área chave nas organizações, que acrescenta conhecimento e envolve os colaboradores. Também segundo Brandão (2008) o papel da comunicação interna nas organizações é decisivo, na medida em que a área proporciona uma maior participação no desenvolvimento de organizações socialmente responsáveis, que adotam uma conduta de boas práticas e fortes valores organizacionais.

Contudo, como já referido anteriormente, é crucial que as políticas e práticas de comunicação interna definam uma linha estratégica e que estejam também alinhadas à

estratégia organizacional, garantindo que a comunicação assume o seu papel enquanto agente de mudança e de estabilidade organizacional (Brandão, 2018; Neiva, 2019).

Partindo então destas considerações sobre a área da comunicação e indo ao encontro da temática central deste estudo: de que forma a comunicação pode contribuir para o desenvolvimento das diferentes práticas socialmente responsáveis no seio das organizações?, vamos de seguida analisar a importância da comunicação para a área da responsabilidade social corporativa interna e tentar perceber de que forma esta área é capaz de impactar na escolha e no desenvolvimento das diferentes práticas e ações de responsabilidade social que as organizações adotam.

Primeiramente, há que ter em consideração que o conceito “*CSR Communication*”, ou seja, comunicação da responsabilidade social corporativa, é um conceito que muitas vezes é ignorado por parte de gestores, quer seja por desconhecimento do conceito ou pelo receio dos riscos associados (Ihlen, Bartlett & May, 2011). Contudo, muitas organizações estão a reconhecer cada vez mais os riscos, mas também as oportunidades de reputação associados ao tema da responsabilidade social corporativa e diversas empresas estão a investir em “políticas, práticas, sistemas de gestão e relatórios sociais”, de forma a garantir que o seu comportamento corporativo é responsável aos olhos das suas diferentes partes interessadas (Dawkins, 2004: 109).

Segundo, Ihlen, Bartlett & May (2011), a comunicação deve ser vista como um elemento importante para o trabalho desenvolvido sobre a temática da RSE, de forma a entender como o significado de RSE é construído, como é implementado nas organizações e como é utilizado de forma a alcançar as metas organizacionais. Várias organizações admitem que vêm a RSE como uma ferramenta capaz de melhorar ou proteger a sua imagem e a sua reputação. Contudo, também existem alguns autores que referem que comunicar sobre a RSE é suspeito e pode levar a interpretações erradas e, por vezes, empresas que ostentam os seus compromissos em matéria de RSE podem mesmo ser punidas em alguns mercados (Carroll, A. B., 1999; Brown, T. J., & Dacin, P. A., 1997).

Quando uma empresa comunica ao seu público os esforços que realiza relativamente à área de responsabilidade social, fornece-lhes informações sobre os valores da empresa e também sobre os produtos ou serviços que a empresa oferece. Deste modo, a comunicação com o público tornou-se numa questão relacionada à boa reputação, ao prestígio e à exibição de

uma gestão eficiente e consciente. Contudo, segundo Dawkins (2004), a comunicação sobre questões de responsabilidade corporativa não está a chegar à maioria dos consumidores, apesar de existirem indícios de que os consumidores estão interessados no assunto e que essas questões têm potencial para influenciar nas decisões de compra e que a maioria dos consumidores estão pré-dispostos a confiar na empresa.

Deste modo, é válido questionar se a área da comunicação é realmente necessária para o desenvolvimento da atividade de RSE?

Segundo argumentam Ihlen, Bartlett & May (2011), alguma forma de comunicação é necessária e não pode ser evitada. Os autores referem não ser possível não se comunicar com os públicos organizacionais, assim como não é possível não existirem comunicações entre os diferentes indivíduos. Muitas vezes, até mesmo o silêncio sobre a questão da RSE é ela também uma forma de comunicação. Ou seja, para os autores a comunicação é inevitável e está implícita na RSE e nas estratégias empresariais.

Segundo Boechat & Barreto (2018), a RSC tem adquirido cada vez mais importância para as organizações, consolidando-se como um fator preponderante ao nível da comunicação estratégica para a criação de vantagem competitiva e de valor para diferentes *stakeholders*.

Jurišová & Ďurková (2012) também afirmam que a comunicação, ao apresentar-se como uma área capaz de envolver os colaboradores no cumprimento dos princípios de responsabilidade, com o objetivo de construir uma empresa socialmente responsável, é uma parte essencial de todo o processo de implementação da responsabilidade social corporativa nas pequenas e médias empresas.

Contudo, apesar da sua importância, é necessário perceber que existem diversos desafios específicos inerentes à comunicação sobre responsabilidade social corporativa, entre os quais: i) primeiramente, a credibilidade das mensagens corporativas transmitidas sobre questões sociais, ambientais e éticas é frequentemente questionada e colocada em causa; ii) os diferentes públicos de *stakeholders* têm expectativas diferentes das empresas, têm necessidades de informação diferentes e respondem de forma diferente aos vários canais de comunicação disponíveis e, por fim, iii) alguns públicos constroem expectativas muito elevadas das empresas face à sua responsabilidade social corporativa (Dawkins, 2004; Schlegelmilch & Pollach, 2005).

A comunicação do comportamento responsável das empresas é um assunto importante para os diferentes grupos interessados, sendo que as organizações que colocam em prática atividades de RSC devem relatar essas mesmas atividades e os seus consequentes impactos aos seus grupos-alvo. Contudo, segundo Morsing (2006), o papel da comunicação corporativa em matéria de responsabilidade social corporativa tem sido negligenciado.

A implementação dos princípios de responsabilidade, em última instância, promove um ambiente organizacional positivo, que incentiva a abertura e o tratamento justo dos colaboradores. Assim, apoiar a divulgação aberta dos conteúdos de todas as comunicações entre os colaboradores e criar um processo de feedback, pode ser considerado um pré-requisito estratégico para a implementação dos princípios de responsabilidade perante os diferentes processos organizacionais.

Dependendo do sistema de comunicação empregue por cada organização, de forma a conseguirem comunicar os princípios de responsabilidade aos seus colaboradores, as organizações podem adotar inúmeras ferramentas de comunicação, formal e/ou informal, como “reuniões regulares, intranet, site, e-mails, quadros de avisos, cartazes, folhetos, revista interna, reuniões informais, apresentações e vídeos de comportamento responsável e caixas de apoio anónimo para feedback e novas ideias” (Jurišová & Ďurková, 2012: 147).

Contudo, apesar de todas as ferramentas de comunicação enumeradas acima, os relatórios sociais apresentam-se como o meio mais eficaz e completo de se comunicar as políticas de RSC de uma empresa, tornando-se numa ferramenta de comunicação de extrema importância para a RSC, para que as empresas consigam comunicar as suas respostas face aos desafios e às questões nessa área. Os relatórios são voluntários e abrangentes, envolvendo não apenas dados económicos, mas também informações sobre as áreas social e ambiental das empresas. Estes relatórios podem ajudar e facilitar na criação de uma abordagem sistemática para a gestão das diferentes ações socialmente responsáveis e na identificação de riscos e oportunidades futuras, contribuindo para o aumento da competitividade da empresa a longo prazo (Heemskerk et al., 2002 & Moravcikova, et al., 2015).

Segundo Moravcikova et al., (2015: 333 e 334) um relatório de RSC de qualidade deve cumprir quatro aspetos principais:

- i) Credibilidade - a credibilidade do relatório pode ser apoiada pelo “compromisso da alta administração, pela descrição da política corporativa da empresa e pelo delineamento de responsabilidades individuais, métodos de coleta de dados e objetivos”. Esta dimensão é também influenciada pelo nível de envolvimento das principais partes interessadas e é reforçada por uma verificação independente por parte de terceiros.
- ii) Integridade - a integridade baseia-se no facto do relatório de RSC incluir todas as operações de negócios da empresa e comunicar inteiramente o impacto das principais áreas da organização na sociedade e no meio ambiente.
- iii) Significância - a empresa deve maximizar o uso de indicadores quantitativos e qualitativos, de forma a avaliar a sua responsabilidade social.
- iv) Formulário apropriado - o formato do relatório tem um importante papel e demonstra se o relatório é “claro, moderadamente longo e perceptível”.

Contudo, os públicos interessados nestes relatórios podem ser diversificados, com exigências e requisitos de informação distintos (Dawkins, 2004). Segundo uma pesquisa da MORI's, o público envolvido nas temáticas de RSE, como ong's e especialistas da área, procuram principalmente evidências do impacto dos diferentes programas de responsabilidade corporativa das empresas. O que lhes interessa particularmente são os indicadores detalhados, *benchmarks*, objetivos, tendências e estudos de caso, de forma a conseguirem analisar detalhadamente os resultados. Também a participação de vozes externas e as críticas construtivas por parte das partes interessadas são importantes, de forma a conquistarem a sua confiança. Por outro lado, os investidores, quando analisam os relatórios sociais, procuram explicações gerais de como a responsabilidade corporativa se desenvolve e encaixa na estratégia de negócios e qual o seu impacto nos resultados (Dawkins, 2004).

Deste modo, percebemos que elaborar um relatório social que satisfaça as diferentes expectativas dos diferentes públicos pode ser um grande desafio para as empresas. Primeiramente, é necessário saber definir corretamente os públicos-alvo prioritários, consultar as suas opiniões sobre os relatórios já existentes e realizar uma avaliação dos seus requisitos e das suas necessidades de informação, de forma a garantir que o relatório social seja um veículo de comunicação eficaz.

Existem determinados fatores que têm um impacto significativo nos relatórios de RSC. Um desses fatores é a dimensão de cada empresa. As pequenas e médias empresas, que na maioria das vezes operam localmente, têm um maior contacto com as suas partes interessadas comparativamente às grandes empresas multinacionais. Desse modo, as pequenas e médias empresas têm a capacidade de expressar o desempenho das suas obrigações por meios mais diretos. Contudo, as grandes empresas, ao terem um variado conjunto de partes interessadas, também devem saber utilizar diferentes formas impessoais de comunicação, como os relatórios de RSE. Outro fator é o tipo de propriedade da organização. Empresas de capital aberto e empresas governamentais tendem a relatar em maior profundidade a sua política de RSC, enquanto as empresas familiares tendem a comunicar de forma diferente sem ser através de relatórios. Por último, o relatório também pode ser afetado de acordo com a indústria a que a empresa pertence. De acordo com um estudo da KPMG, empresas com indústrias ambientalmente sensíveis, como é o caso da indústria da madeira, da celulose e do papel e o setor da mineração, são empresas que relatam em profundidade as suas ações e impactos (Wensen, 2011, KPMG & UNEP 2006).

Segundo Moravcikova et al., (2015), o volume de relatórios de RSE, que informam as partes interessadas sobre a implementação de atividades socialmente responsáveis e as suas consequências, tem vindo a aumentar nos últimos anos. Contudo, o número de relatórios varia muito consoante as regiões e continuam a existir muitas empresas que não informam sobre as suas atividades de RSE. Isso pode ser devido a diversas razões, entre as quais:

- i) Desconhecimento da questão - o relatório de RSE é um novo tópico dentro do conceito de RSE. A ausência de uma interpretação básica da SER, o elevado número de normas que regulam as várias áreas da RSE a nível nacional e internacional e a falta de transparência nas normas dificultam a compreensão e a aplicação da RSE.
- ii) Suscetibilidade dos dados que devem ser reportados - as empresas muitas vezes não relatam sobre as suas ações e atividades de SER.
- iii) Os custos - como resultado da implementação das diferentes atividades de RSE.

Assim, devemos olhar para a comunicação interna como um poderoso canal, capaz de desenvolver e melhorar a reputação de uma empresa face à sua área de responsabilidade social. Segundo Moravcikova et al. (2015: 333), saber comunicar eficazmente sobre as

atividades de RSE é a capacidade de apresentar, explicar e dar ideias de uma forma adequada às várias partes interessadas e uma comunicação de RSC regular pode-se traduzir em certas vantagens para a organização, entre as quais:

- i) Transparência - maior sensibilização para as atividades de RSE e um aumento da transparência das ações corporativas;
- ii) Supervisão das atividades de RSE - permite comparar responsabilidades conhecidas publicamente da RSE com a realidade interna e faz uma chamada de atenção para as lacunas da estratégia empresarial em matéria de RSE.
- iii) Envolvimento das partes interessadas - reforça a posição das partes interessadas e o seu envolvimento nas decisões empresariais.
- iv) Cooperação intersectorial - apoia parcerias intersectoriais entre empresas, agências governamentais e organizações sem fins lucrativos. (Moravcikova et al., 2015: 333).

Morsing e Schultz (2006: 325-328), baseando-se nos modelos de relações públicas publicados por Grunig e Hunt (1984), apresentaram três formas possíveis de as organizações se envolverem estrategicamente na comunicação de RSE com as suas diferentes partes interessadas: i) estratégia de informação das partes interessadas; ii) estratégia de resposta das partes interessadas; iii.) estratégia de envolvimento das partes interessadas.

A primeira forma de estratégia - estratégia de informação - é construída tendo por base o modelo de informação pública de Grunig & Hunt, onde as organizações apostam na disseminação de informações para os seus públicos, sendo sempre o fluxo informacional unidirecional. Neste tipo de estratégia, a principal finalidade é disseminar a informação, não necessariamente com uma intenção persuasiva, mas sim para informar o público o mais objetivamente possível sobre a organização, de modo a fomentar e difundir impressões positivas relativamente à organização, junto dos seus diferentes *stakeholders*, e garantir a comunicação eficaz de informações favoráveis sobre responsabilidade social. A segunda forma de estratégia - estratégia de resposta - é construída tendo por base o modelo de comunicação assimétrico bidirecional, onde a comunicação flui de e para o público, procurando obter algum tipo de feedback das partes interessadas. Contudo, estamos perante uma vertente assimétrica da comunicação pois, embora pareça que está a ser dada voz aos *stakeholders*, na verdade, estamos perante uma abordagem predominantemente unilateral,

uma vez que a intenção única da empresa é a de convencer as partes interessadas da sua atratividade, melhorar os resultados organizacionais e alterar comportamentos, e não tanto ouvir e dar resposta às partes interessadas. Assim destaca-se a capacidade de resposta das partes interessadas e não o seu envolvimento pró-ativo nos processos de comunicação. A terceira e última estratégia - estratégia de envolvimento - é construída tendo por base o modelo simétrico bidirecional e baseia-se na adoção do diálogo entre a organização e as suas partes interessadas como ferramenta primordial, possibilitando a mudança, ao contrário da estratégia de resposta. Nesta estratégia, a persuasão pode ocorrer, quer através das partes interessadas, quer da própria organização, cada uma tentando persuadir a outra a mudar. Contudo, nesta estratégia, a organização em vez de impor uma iniciativa específica de RSE às partes interessadas, convida a uma negociação simultânea com as partes interessadas, de forma a explorar as suas preocupações e os seus receios em relação à empresa, enquanto aceita mudanças quando necessárias.

Deste modo, entendemos que é necessário desenvolver uma estratégia de comunicação clara, tendo em conta as intenções da organização e considerando quais os aspetos do programa de responsabilidade melhor se adaptam à reputação corporativa e às preocupações das partes interessadas, e também a oportunidade e o risco para a marca inerente à atividade de comunicação (Dawkins, 2004).

Quando se desenvolve uma estratégia de RSC, é também crucial ter em consideração a comunicação das atividades pensadas e a forma de comunicação dessas mesmas atividades, de forma a contribuir para políticas de RSC mais eficazes. Um ponto ainda mais importante do que a quantidade de informação transmitida, é o valor e a relevância dessa mesma informação e a forma de comunicação escolhida, de forma a se transmitir mensagens claras, precisas e iguais para todos os membros das organizações.

Segundo Jurišová & Ďurková (2012), a comunicação das atividades de RSE deve ser dirigida ao público externo, como clientes, parceiros, investidores etc., mas também ao público interno das empresas, à comunidade local e ao público em geral. Desta forma, as autoras defendem que a comunicação da responsabilidade social das empresas deve ser assegurada externa e internamente, uma vez que os princípios de responsabilidade intersectam todos os elementos do sistema de comunicação interna da organização, e defendem também que os

princípios de responsabilidade devem ser já incluídos na formulação da missão corporativa e nos valores organizacionais.

Deste forma, percebemos que o campo da responsabilidade social corporativa (RSC) tem adquirido uma importância cada vez maior no seio organizacional, consolidando-se como um fator preponderante ao nível da comunicação estratégica, proporcionando uma maior compreensão e um maior reconhecimento do valor de uma empresa, impactando posteriormente a sua identidade e a sua imagem corporativa (Jurišová & Ďurková, 2012).

Assim, e com base nas reflexões de Boechat & Barreto (2018), se atualmente, na sociedade moderna em que vivemos, a sobrevivência de uma empresa obriga a uma correta adoção da RSC como área principal e estratégica do negócio e se, por sua vez, a RSC está cada vez mais ligada ao negócio principal da empresa, ao desempenho financeiro, à capacidade de criar vantagem competitiva, ao desenvolvimento de uma melhor imagem e reputação organizacional e ao contributo para um ambiente de trabalho saudável e positivo, onde os colaboradores se sentem parte integrante do processo e estão motivados e envolvidos com o seu trabalho, podemos então sustentar a relevância da RSC para o campo da CE e que assume um papel incontornável para as organizações, e a área da comunicação, por sua vez, também é realmente determinante para o desenvolvimento da atividade de RSE.

Capítulo IV - Metodologia

1. Problemática e Objetivos de Investigação

Como podemos analisar através dos capítulos teóricos anteriores, atualmente, a área da responsabilidade social interna nas organizações, assume-se como uma área crucial e cada vez com uma importância maior, portadora de inúmeros benefícios, quer para os colaboradores, quer para a própria organização, vista como um todo. Para esse efeito, a área comunicacional tem também aqui um papel de extrema relevância, na medida em que é a área da comunicação interna que transmite as informações, dá a conhecer as diferentes iniciativas existentes e estimula os colaboradores a envolverem-se e a participarem nas mesmas.

Como tal, é útil e apropriado investigar de que forma a área da comunicação interna contribui para o desenvolvimento e para o reforço da área da responsabilidade social interna nas organizações, sendo esse o tema de estudo da presente investigação.

De forma a realizar esta investigação, tivemos de eleger uma organização para concretizarmos o nosso estudo de caso. A organização escolhida para a presente dissertação foi o Banco BPI, devido a diferentes fatores, entre os quais: i) a relevância do setor bancário na sociedade e para a autora; ii) ser uma das principais instituições bancárias em Portugal, tendo uma sólida estrutura e reputação no mercado; iii) ser uma grande e complexa organização, tendo grandes desafios associados; iv) a sua diversidade de públicos internos, que faz com que existam diferentes necessidades a nível comunicacional; v) ser uma organização que se preocupa com a sustentabilidade e com a área de responsabilidade social, promovendo diversas iniciativas nesse âmbito, quer internas, quer externas.

Relativamente à finalidade do presente estudo, pretende-se compreender e analisar o papel e o impacto que a área da comunicação interna do Banco BPI tem sob as práticas de responsabilidade social interna do grupo, e a sua relação com o desenvolvimento e reforço de uma política e ação de responsabilidade social interna, percebendo também de que forma os colaboradores percecionam esse mesmo contributo, da área de comunicação interna para a área da responsabilidade social interna, identificando os fatores valorizados e os que podem ser trabalhados, desenvolvidos e melhorados.

O estudo em questão é um estudo do tipo correlacional, uma vez que se pretende investigar a relação entre duas variáveis, analisando as diferentes perspectivas dos colaboradores, pertencentes a diferentes áreas de negócio, face ao contributo da comunicação interna do Banco BPI para a área de responsabilidade social interna do mesmo.

De forma a orientarmo-nos e sabermos efetivamente o que pretendemos analisar e alcançar com o estudo, o estabelecimento de objetivos e propósitos para a investigação que propomos desenvolver é um ponto crucial. Deste modo, e segundo Maxwell (2012), os objetivos de uma investigação podem ser divididos em três grupos diferentes: i) objetivos pessoais, ii) objetivos práticos e iii) objetivos de investigação.

Relativamente aos i) objetivos pessoais, estes prendem-se com a motivação da autora em querer realizar o estudo. Neste caso concreto, a autora da presente investigação foi motivada a realizar este estudo devido ao seu interesse e à sua curiosidade em aprofundar os seus conhecimentos nas duas áreas temáticas trabalhadas na presente investigação (CI e RSI), entendendo a importância, o papel e impacto de ambas as áreas nas atuais e modernas organizações.

Relativamente aos ii) objetivos práticos, estes dizem respeito à finalidade do presente estudo, de servir como um modelo de estudo e uma fonte de conhecimento sobre as duas áreas abordadas entendendo a sua importância, a sua ligação e a sua influência.

Por fim, relativamente aos iii) objetivos de investigação, estes relacionam-se com a ambição de se compreender como os colaboradores do banco BPI percecionam as estratégias, as ações e os esforços adotados por parte da área da comunicação interna face à temática da RSI e quais os fatores valorizados e os que podem ser trabalhados, desenvolvidos e melhorados, de modo a corrigir e suprir as necessidades identificadas.

2. Estratégia Metodológica

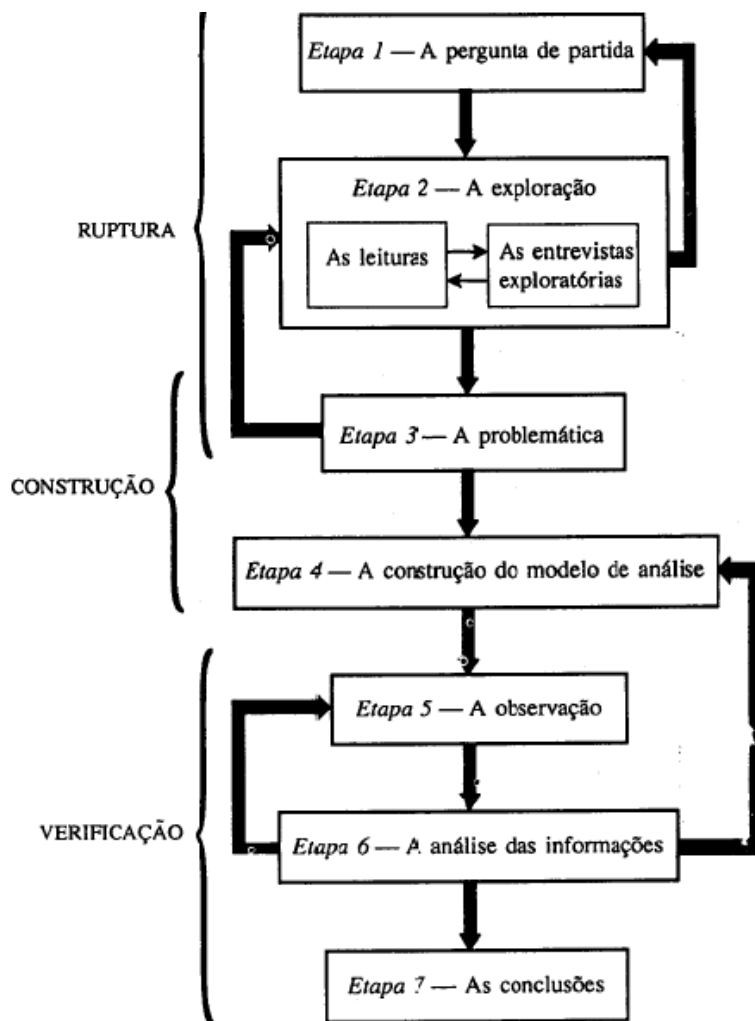
Definir uma estratégia metodológica para um estudo é fulcral, no sentido de determinar quais os métodos mais adequados a utilizar pelo investigador para chegar a diferentes conclusões, através de um conjunto de diferentes técnicas e instrumentos para a recolha dos dados (Fortin, 1999; Bell, 2010).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005) uma investigação em ciências sociais é sustentada através de três atos do procedimento científico e sete etapas de investigação.

Os três atos principais do procedimento científico que devem ser seguidos e orientar o estudo são: i) a rutura; ii) a construção e iii) a verificação. A rutura constitui o primeiro ato do procedimento científico e consiste na desconstrução de preconceitos e falsas evidências. Contudo, esta rutura só se pode verificar através de um sistema conceptual organizado e estruturado. Assim, o investigador tem de passar à segunda fase do processo, construindo uma sólida base teórica, que lhe permita estudar o fenómeno em causa e fazer proposições acerca do mesmo, elaborando assim uma investigação baseada em factos. A terceira e última fase do ato constitutivo é a fase de verificação desses mesmos factos, na qual é feita uma análise das informações e atribui-se um estatuto científico a uma proposição, de forma a que esta possa ser verificada ou experimentada (Quivy & Campenhoudt, 2008).

De forma a explicar o desenvolvimento da investigação, os autores referem que os três atos do procedimento científico são colocados em prática através da sucessão de sete etapas agrupadas: i) pergunta de partida: expõe o tema que o investigador irá trabalhar, analisar e desenvolver e será o fio condutor do trabalho; ii) exploração: analisa como conceber uma problemática de investigação e certifica a qualidade da informação; iii) problemática: diz respeito à abordagem ou perspectiva teórica adotada perante o objeto de estudo, de forma a responder ao problema formulado pela pergunta de partida; iv) construção do modelo de análise: etapa em que é construído o modelo de análise, tentando este desconstruir os conceitos e teorias intrínsecos à temática em estudo e servir como uma base para a elaboração das hipóteses; v) observação: diz respeito à observação e recolha de informações e de dados necessários e úteis para confrontar o modelo de análise com a problemática em estudo; vi) análise das informações: após serem recolhidos, os dados têm de ser analisados, de forma a se obter diferentes conclusões que vão ao encontro da pergunta de partida e comprovar ou não as hipóteses; vii) conclusões: etapa que conclui o estudo, onde se apresenta as diferentes considerações finais ao estudo realizado.

Figura 6 - As etapas do procedimento científico



Fonte: Quivy e Campenhoudt (1998, p. 27)

Segundo Patton (2002: 247-248), de forma a que a investigação se apresente mais robusta, é aconselhável combinar diferentes métodos de recolha de dados, através de uma conciliação entre abordagens quantitativas e qualitativas. Na presente investigação, optou-se por adotar uma triangulação metodológica, de modo a se obter dados mais detalhados, completos e viáveis e permitir uma melhor compreensão das temáticas em estudo.

É importante salientar assim a diferença entre uma pesquisa qualitativa e uma pesquisa quantitativa. Enquanto que na pesquisa qualitativa, a interpretação é o ponto crucial do processo de pesquisa, permitindo compreender a complexidade e os detalhes das

informações obtidas, na pesquisa quantitativa apresentam-se os resultados que comprovam os objetivos gerais da pesquisa (Schreier, 2012).

Assim, no presente estudo, o método qualitativo foi aplicado para a aquisição de dados exploratórios, através de análise documental e de entrevistas, e o método quantitativo foi aplicado de forma a se obter dados primários, através de um inquérito por questionário.

Desta forma, iremos proceder a uma descrição mais detalhada do processo de recolha de dados, evidenciando e explicando as diferentes técnicas utilizadas para a obtenção dos dados exploratórios e dos dados primários.

2.1. Dados Exploratórios

- Análise Documental

A análise documental é uma técnica de recolha de dados complementar, que auxilia o investigador a interpretar mensagens e informações, provenientes de obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, atas de reuniões, entre outros. Esta técnica considera-se particularmente adequada para o estudo de fenómenos macrossociais, ideológicos, culturais e organizacionais e um dos principais objetivos da análise documental prende-se ao conhecimento de novos aspetos e comportamentos sobre a empresa, através da análise de documentos disponíveis interna e/ou externamente, permitindo assim um conhecimento mais amplo e completo da organização em estudo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Uma das grandes vantagens deste tipo de análise prende-se com o facto de apresentar custos bastante reduzidos, pois é uma técnica que não exige compromissos com os intervenientes nem mudanças no ambiente de trabalho e, em geral, as fontes tendem a ser estáveis.

Deste modo, foram analisados e recolhidos materiais e informações de documentos, tanto externos como internos, com conteúdos que a investigadora considerou serem pertinentes e úteis para a investigação em causa, sendo que contribuíram e acrescentaram valor para o presente estudo.

- Entrevistas Exploratórias

A técnica das entrevistas exploratórias é uma técnica de recolha de dados que se baseia numa interação social, que procura obter respostas às questões concebidas pelo investigador e revelar novos aspetos que o investigador poderia não ter alcançado se apenas ficasse pela análise documental, e assim complementar os seus dados e as suas informações.

As entrevistas exploratórias são geralmente utilizadas quando o pesquisador está a investigar um tópico pouco conhecido ou quando há pouca informação disponível sobre o assunto. Este método estimula uma relação de partilha de informações, que deve ser o mais aberta, fluída e flexível possível entre o entrevistador e o entrevistado, de forma a se conseguir uma maior abrangência da resposta, na qual o entrevistado exprime as suas perceções, interpretações e experiências, ao mesmo tempo que o entrevistador se encarrega de providenciar o acesso a informações autênticas e minuciosas, indo ao encontro das questões que lhe são colocadas, sem permitir que sejam esquecidos os objetivos da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005; Daymon & Holloway, 2011).

No presente estudo adotou-se um modelo semiestruturado de entrevista, de modo a ser possível orientar as entrevistas tendo por base os pontos chave e de interesse para a realização da investigação e, ao mesmo tempo, dar abertura aos entrevistados para se concentrarem nos pontos que consideraram relevantes para a problemática em análise (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Neste sentido, foram realizadas três entrevistas exploratórias. A primeira entrevista foi direcionada ao diretor de Comunicação Interna do BPI (Pedro Morais Barbosa – ver anexo A), a segunda entrevista à responsável pela área dos Benefícios do BPI (Marina Sobreiro – ver anexo B) e, por último, a terceira entrevista foi realizada à responsável pela área do Voluntariado Empresarial (Sofia Marques – ver anexo C). As entrevistas ocorreram nos dias 24 de outubro e 15 novembro e foram todas realizadas via online, através do Microsoft Teams, devido a questões de disponibilidade/flexibilidade de horários, por parte de ambos os intervenientes.

Em cada uma destas conversas foram abordados tópicos distintos, mas interligados entre si.

Na conversa com Pedro Barbosa, falámos sobre a área da comunicação interna, dentro e fora do Grupo, sobre o seu papel e a sua importância, sobre os canais de comunicação que são

utilizados no BPI para divulgar as informações aos colaboradores e a relação existente entre a comunicação interna e a área dos benefícios do BPI.

Já na conversa com Marina Sobreiro, o tema foram os benefícios, onde falámos sobretudo sobre a importância desta área atualmente nas organizações, sobre os benefícios que o BPI oferece aos seus colaboradores e como são comunicados para os diferentes públicos.

Por fim, na conversa com Sofia Marques, falámos sobre o voluntariado empresarial e sobre o programa de voluntariado do BPI. Ficámos a conhecer os principais objetivos e motivações que levaram à criação deste programa no grupo, as diferentes iniciativas de voluntariado que são disponibilizadas, os principais desafios e a relação existente entre a comunicação interna e a área do voluntariado.

Através destas três entrevistas, pudemos ficar a conhecer melhor a organização em estudo e as respetivas áreas. Ficámos com uma visão diferente e mais alargada daquela que se obteve através dos dados primários, pois trata-se da opinião e visão daqueles que lideram as respetivas áreas de estudo – área da comunicação, área dos benefícios e programa de voluntariado.

2.2. Dados primários

Ao contrário dos dados exploratórios, os dados primários caracterizam-se por serem experiências observadas, vividas ou gravadas pelo próprio investigador, obtidos diretamente do processo de investigação, instrumento ou metodologia científica, não sendo alvo de interpretações de informações de intermediários, indicando resultados bastante mais objetivos (Carmo & Ferreira, 2008).

Assim, no presente estudo, procedeu-se à recolha de dados através de um inquérito por questionário, sendo esta entendida por uma abordagem quantitativa, pressupondo a utilização de dados suscetíveis de poderem ser analisados e comparados (Carmo & Ferreira, 2008).

- Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário é uma das técnicas de pesquisa mais comuns e utilizadas para recolher dados quantitativos, em estudos científicos, e é particularmente vantajoso quando o intuito é recolher dados de um grande número de participantes (Babbie, 2016).

Um inquérito por questionário consiste em “colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional, (...)” (Quivy, 2005: 188). Esta técnica tem como principal objetivo obter informações a partir de uma seleção representativa da população e, a partir dessa amostra, analisar e fazer comparações dos dados e tirar conclusões consideradas representativas da população como um todo (Creswell, 2009).

Nesse sentido, para este estudo, definiu-se primeiramente a população a ser questionada, neste caso os 4.400 colaboradores do BPI e, posteriormente, o ideal seria ter-se uma amostra de respondentes de cerca de 354 colaboradores, de forma a se obter uma amostra significativa. Contudo, apenas 268 responderam, o que limitou um pouco a obtenção de uma amostra significativa, mas, face ao número de respondentes obtido, este permite a realização da investigação em causa, pois, acaba por ser, na mesma, um número bastante expressivo de respondentes.

3. Construto Metodológico

Com a elaboração do enquadramento teórico da presente dissertação, foi possível conhecer diferentes modelos teóricos relacionados com o tema desta investigação. Tendo em conta os objetivos e a problemática de investigação a estudar, e após uma análise dos diferentes modelos existentes, decidiu-se utilizar dois modelos teóricos - um relacionado com a área de comunicação e outro relativo à área de responsabilidade social – para servirem como base e como constructo metodológico da presente investigação:

- ✓ Clampitt & Downs (1993, p. 8 e 9) - *Employee perceptions of the relationship between Communication and Productivity*
- ✓ Teoria de Turker (2009, p. 416-418) - *Measuring Corporate Social Responsibility: A scale Development Study*

Deste modo, de forma a ser possível elaborar algumas das questões relacionadas com o tema da comunicação interna, optou-se por eleger o estudo de Clampitt & Downs (1993) - *Employee perceptions of the relationship between Communication and Productivity*. Neste estudo, os autores organizaram oito dimensões distintas de satisfação comunicacional,

relacionadas com: i) clima organizacional; ii) comunicação do líder; iii) integração organizacional; iv) qualidade dos media; v) comunicação entre colaboradores; vi) informação corporativa; vii) feedback pessoal; e viii) comunicação do subordinado.

Na primeira dimensão, relacionada com o clima organizacional, pretende-se perceber em que medida a comunicação dentro da organização motiva e estimula os colaboradores a atingirem os objetivos organizacionais determinados e em que nível se identificam com a mesma. Na segunda dimensão, a comunicação do líder, pretende-se perceber que nível de comunicação com os supervisores existe dentro da organização, ascendente e/ou descendente, e se o superior está disposto e aberto a ouvir novas ideias por parte dos colaboradores e se realmente está atento, preocupa-se e presta auxílio na resolução de problemas relacionados com o trabalho. Na terceira dimensão, a integração organizacional relaciona-se com o tipo de informação que é transmitida aos colaboradores, sobre o ambiente de trabalho que se vive na organização. A quarta dimensão relaciona-se com os media e refere-se à qualidade e organização dos canais de transmissão de informação. A quinta dimensão refere-se à comunicação entre colaboradores, ou seja, à comunicação horizontal e informal existente dentro da organização e qual o grau de precisão e fluidez dessa mesma comunicação. A sexta dimensão relaciona-se com o tipo de informação organizacional, a um nível mais amplo, podendo incluir informações sobre mudanças, sobre as políticas da empresa e sobre os objetivos organizacionais. A sétima dimensão diz respeito à necessidade de feedback pessoal, de modo a que os colaboradores entendam como são avaliados e como está o seu desempenho organizacional. Por fim, a oitava dimensão foca-se na comunicação ascendente e descendente com os colaboradores, e a sua capacidade de resposta à comunicação ascendente.

Por sua vez, relativamente à temática da Responsabilidade Social Interna, optou-se por escolher o modelo da teoria de Turker (2009, p. 418) - Measuring Corporate Social Responsibility: A scale Development Study - como modelo metodológico, uma vez que engloba diferentes variáveis relacionadas com o campo da responsabilidade social nas organizações. Apesar do autor neste estudo se focar em ambas as vertentes da responsabilidade social, a interna e a externa, na presente investigação vamos apenas focar-nos nas variáveis relativas à vertente interna, ou seja, às variáveis referentes aos colaboradores, uma vez que é a vertente que pretendemos estudar nesta investigação.

Neste estudo, o autor identifica diferentes grupos de *stakeholders* como cruciais para o seu estudo: i) colaboradores e clientes; ii) sociedade, governo e empresas concorrentes; iii) ambiente e gerações futuras; e iv) organizações não-governamentais (ONGs). Estabelecidos os grupos de *stakeholders*, o autor elaborou uma tabela constituída por uma lista composta por 42 *itens*, relacionados com a responsabilidade social. Todavia, como apenas nos iremos debruçar sobre as variáveis de responsabilidade social interna, evidenciaremos apenas as dez que, segundo Turker (2009, p. 416-418), se enquadram nesta conceção:

- i) A nossa empresa oferece uma ampla gama de benefícios indiretos para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores;
- ii) Os colaboradores da nossa empresa recebem um salário razoável para manter uma qualidade de vida aceitável;
- iii) As políticas da nossa empresa proporcionam um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os colaboradores;
- iv) A nossa empresa apoia os colaboradores que desejam adquirir educação adicional;
- v) Há um número suficiente de oportunidades para desenvolver as minhas competências no meu trabalho atual;
- vi) As políticas da nossa empresa incentivam os trabalhadores a desenvolverem as suas competências e carreiras;
- vii) A nossa empresa implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores;
- viii) A gestão da nossa empresa está principalmente preocupada com as necessidades e desejos dos colaboradores;
- ix) As decisões de gestão relacionadas com os trabalhadores são geralmente justas;
- x) Considero que a nossa empresa proporciona oportunidades iguais a todos os seus trabalhadores

Tabela 3 - Correspondência dos modelos em estudo com as perguntas do inquérito por questionário

Modelos	Variáveis	Questões	Nrº das Questões
Clampitt & Downs (1993)	(1) Clima Organizacional	1) Considero que existe um bom e saudável ambiente de trabalho na minha organização; 2) Sinto-me bem e confortável a trabalhar no BPI;	1.1; 1.2
	(2) Comunicação do Líder	1) Sinto que a minha chefia está disponível e aberta a ouvir novas ideias e sugestões que eu tenha; 2) Considero que a minha chefia se preocupa e está atenta e presta auxílio na resolução de problemas relacionados com o trabalho;	2.1; 2.2
	(3) Integração Organizacional	1) Sinto-me suficientemente informado(a) relativamente aos processos organizacionais do BPI; 2) Sinto-me envolvido(a) nos processos organizacionais do BPI;	3.1; 3.2
	(4) Qualidade dos Media	1) Os canais utilizados para divulgar as diferentes informações são os mais adequados; 2) Os conteúdos divulgados nos diferentes canais são úteis e vão ao encontro do que procuro saber sobre a minha companhia; 3) Os diferentes canais de comunicação do BPI divulgam sempre os conteúdos de responsabilidade social interna que ocorrem, como atividades e/ou campanhas;	4.1; 4.2; 4.3

	(5) Comunicação entre colaboradores	<p>1) Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho;</p> <p>2) Em geral, a comunicação entre os colaboradores é saudável e respeitadora;</p>	5.1; 5.2
	(6) Informação Organizacional	<p>1) Sinto-me suficientemente informado do que se passa internamente na minha organização, nas diferentes áreas de negócio.</p> <p>2) A informação que é transmitida aos colaboradores sobre a estratégia e objetivos do grupo é transparente e verdadeira.</p> <p>3) Sinto-me suficientemente informado sobre os benefícios que o BPI oferece</p>	6.1; 6.2; 6.3
	(7) Feedback Pessoal	<p>1) Recebo feedback contínuo sobre o meu desempenho;</p> <p>2) Considero importante receber um feedback regular sobre o trabalho que desempenho;</p>	7.1; 7.2
	(8) Comunicação do Subordinado	<p>1) Sinto que posso comunicar abertamente com a minha chefia e dar a minha opinião sobre qualquer tipo de assunto;</p> <p>2) Procuo ajuda sempre que tenho um problema ao qual não sei responder;</p>	8.1; 8.2
	(9) Benefícios Indiretos	1) O BPI oferece uma ampla gama de benefícios indiretos para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores;	9.1

Turker (2009)	(10) Ordenado	2) Os colaboradores do BPI recebem um salário razoável para manter uma qualidade de vida aceitável;	9.2
	(11) Ambiente de Trabalho	3) As políticas do BPI proporcionam um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os colaboradores;	9.3
	(12) Educação	4) O BPI apoia os colaboradores que desejam adquirir educação adicional;	9.4
	(13) Oportunidades de Desenvolvimento de Competências	5) No BPI há um número suficiente de oportunidades para desenvolver as minhas competências;	9.5
	(14) Políticas de Desenvolvimento	6) As políticas do BPI incentivam os trabalhadores a desenvolverem as suas competências e carreiras;	9.6
	(15) Equilíbrio Vida Pessoal vs Vida Profissional	7) O BPI implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores;	9.7
	(16) Foco da Gestão	8) A gestão do BPI está principalmente preocupada com as necessidades e desejos dos colaboradores;	9.8
	(17) Decisões de Gestão	9) As decisões de gestão relacionadas com os colaboradores são geralmente justas;	9.9
	(18) Oportunidades	10) Considero que o BPI proporciona oportunidades iguais a todos os seus colaboradores;	9.10
Entrevistas	(19) Voluntariado Empresarial	11) O Programa de Voluntariado do BPI é um programa atrativo e envolve os colaboradores com as instituições beneficiárias e com a comunidade;	9.11

4. Universo e Amostra

Patton (1990) afirma que as técnicas de amostragem são os elementos que melhor colocam em evidência as diferenças entre métodos quantitativos e métodos qualitativos. Enquanto a investigação quantitativa tem como base amostras de maiores dimensões selecionadas aleatoriamente, a investigação qualitativa tipicamente focaliza-se em amostras relativamente pequenas, ou mesmo casos únicos, selecionados intencionalmente.

O universo, ou também denominado de população, é “o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Esses elementos têm, obviamente, uma ou mais características comuns a todos eles, características que os diferenciam de outros conjuntos de elementos” (Carmo & Ferreira, 2008: 209).

Quando o número de elementos de uma população atinge uma dimensão demasiado grande para ser possível observar e analisar na sua totalidade, dado o custo e o tempo, é necessário realizar uma seleção dos elementos pertencentes a essa população/universo, ou seja, é necessário definir-se uma amostra, de forma a permitir a recolha e análise dos dados do universo em questão. A técnica designada por amostragem (processo de seleção de uma amostra) conduz “à seleção de uma parte ou subconjunto de uma dada população ou universo que se denomina amostra”, de forma a que os elementos que constituem a amostra representem a população a partir da qual foram selecionados e que se pretende estudar (Carmo & Ferreira, 2008: 209; Quivy & Campenhoudt, 2008).

De forma a sabermos qual a dimensão de amostra necessária para se obter uma amostra significativa tendo em conta o universo em questão, Huot (1999) propôs a seguinte tabela, que permite verificar esse mesmo pressuposto, tendo em conta a dimensão do universo (N) e a sua respetiva amostra (n):

Tabela 4 - Dimensão do Universo e respetiva Amostra significativa

<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 do universo

n = dimensão da amostra significativa face ao respetivo universo em estudo

Neste estudo, uma vez que o universo de colaboradores do banco BPI corresponde a cerca de 4.478 colaboradores, tendo em conta a tabela de Huot (1999), para se obter uma amostra seja considerada significativa, torna-se necessário recolher pelo menos 354 respostas.

Na presente investigação, o inquérito por questionário esteve disponível para o universo em estudo do Banco BPI, que receberam o questionário online, via e-mail, durante um período de 40 dias, entre o dia 27 de fevereiro e o dia 07 de abril, tendo sido possível recolher um total de 268 respostas ao referido inquérito por questionário. Não se obteve assim, uma amostra significativa, mas, o número de respondentes é na mesma muito expressivo, o que induz a continuação e análise de uma investigação com uma ampla base de apuramento de dados.

5. Limites à Investigação

Segundo, um estudo científico, os limites de investigação referem-se às limitações e às restrições que podem surgir durante a investigação e que podem afetar a validade e a generalização dos resultados obtidos (Bryman, A., 2016).

Estas limitações podem ocorrer devido a diferentes fatores e em diferentes âmbitos, e é normal que surjam. Nestes casos, é importante que o investigador tente identificar, reconhecer e compreender estas limitações, de forma a que quem vá ler e analisar a investigação seja capaz de avaliar a veracidade, a validade e a aplicabilidade dos resultados obtidos. Sempre que possível, o investigador deve tentar minimizar estas limitações, a fim de garantir que os resultados sejam confiáveis e válidos (Creswell, J. W., 2014; Leedy, P. D., & Ormrod, J. E., 2014).

A limitação identificada foi o facto do Banco BPI ainda não ter uma área exclusivamente dedicada aos temas de responsabilidade social, que aglomere todas as temáticas e práticas existentes dentro deste âmbito, apenas tendo, a nível interno, a área dos benefícios e a componente do voluntariado empresarial, o que dificultou a pesquisa e a posterior análise.

6. Questão de Investigação

Quando se realiza uma investigação deste tipo, é necessário definir-se uma questão de investigação e/ou hipóteses de investigação, de forma a serem ou não comprovadas, através do estudo de caso realizado.

Para a presente investigação, uma vez que se pretende perceber o impacto que a área da comunicação interna tem para a área de responsabilidade social interna, foi definida a seguinte questão de investigação: Qual o papel e o impacto da comunicação interna e a sua relação com o desenvolvimento e reforço de uma política e ação de responsabilidade social interna no banco BPI?

Capítulo V – Estudo de Caso: Grupo BPI

1. Enquadramento situacional da organização em estudo

O Banco BPI (Banco Português de Investimento) é um banco português com uma história de mais de 200 anos.

A origem do BPI data de 6 de outubro de 1981 com a criação da SPI - Sociedade Portuguesa de Investimentos, por iniciativa de Artur Santos Silva, contando com uma estrutura acionista diversificada.

Quatro anos depois, a SPI transformou-se e deu origem ao BPI, tornando-se o primeiro banco privado fundado após a reabertura constitucional do setor financeiro à iniciativa privada, no seguimento das nacionalizações de 1975.

Em 1986, data da adesão de Portugal às Comunidades Europeias, o BPI tornou-se o primeiro banco cotado na bolsa portuguesa.

Em 1991, uma década depois da sua criação, o BPI, que conquistara já uma clara liderança nas principais áreas da Banca de Investimento, alargou a sua atividade também à banca comercial, através da aquisição do Banco Fonsecas & Burnay.

Em 1995, deu-se uma transformação e o BPI tornou-se então numa holding bancária sob a forma de SGPS, tendo esta reorganização conduzido à especialização das unidades do Grupo e tendo sido acompanhada de um importante reforço da sua estrutura acionista, com a entrada de dois novos parceiros estratégicos de grande dimensão, que vieram juntar-se ao Grupo Itau: o Grupo La Caixa e o Grupo Allianz.

Em 1998, através de um processo de fusão pioneiro, criou-se um banco único com uma marca única: o Banco BPI.

Entre 1996 e 2005, o Banco continuou o seu crescimento, passando por diversas transformações, aquisições e expansões, conquistando uma clara posição de liderança nas principais áreas da banca de Investimentos, tornando-se hoje num dos maiores bancos de Portugal.

Em 2006, o BPI completou 25 anos de atividade e prosseguiu a sua estratégia sustentada de criação de valor para os Acionistas, Colaboradores e Clientes.

No final do ano de 2007, no contexto da grave crise financeira internacional que então eclodira, a gestão do Banco concentrou-se em quatro prioridades: defesa e reforço do capital, garantia dos níveis de liquidez, redução dos riscos e fortalecimento da relação com os Clientes, procurando encontrar, em cada nova fase, um equilíbrio entre três pilares: segurança e solidez, defesa da base de mercado e rentabilidade da operação.

Em 2008, a Santoro adquiriu uma posição de 10% no capital do BPI e a Unitel, empresa de telecomunicações angolana, uma posição de 49,9% no capital do BFA, que viria a aumentar para 51,9% em 2017.

Em 2012, no contexto da grande crise financeira de 2008 e da saída do Banco Itaú do capital do Banco, o CaixaBank aumentou a sua posição para 39,5% e a Santoro para 19,4%.

Em 2017, através de uma Oferta Pública de Aquisição, o CaixaBank assumiu o controlo acionista do BPI e em maio de 2018 passou a deter a totalidade do capital, depois de adquirir, entre outras, a posição ainda detida pela Allianz.

Com a integração no CaixaBank, hoje o maior banco de Espanha, o BPI beneficiou da implantação em Portugal da Fundação “la Caixa”, uma das mais importantes do Mundo, e desde então, o BPI tem-se destacado e assumido uma posição de primeira linha na sociedade portuguesa, através dos seus programas de apoio ao setor social, à ciência, à educação, à inovação, à cultura e às artes.

Atualmente, o BPI baseia a sua gestão numa prestação socialmente responsável e na eficiência económica, orientadas para o desenvolvimento das suas pessoas e da comunidade.

A missão do BPI é “contribuir para o bem-estar financeiro dos seus Clientes e para o progresso de toda a sociedade” enquanto a sua visão é “ser um grupo financeiro líder e inovador, com o melhor serviço ao Cliente e uma referência na Banca socialmente responsável” (Conselho de Administração do BPI, 2018).

2. Análise geral dos dados obtidos através das técnicas de recolha exploratórias

A análise dos dados é uma etapa essencial em qualquer estudo científico, uma vez que é através desta análise que podemos retirar conclusões, dar respostas a questões elaboradoras e/ou confirmar hipóteses fundamentadas, a partir dos dados recolhidos.

A análise dos dados permite observar e identificar padrões, tendências, associações e relações entre as diferentes variáveis em estudo, que são relevantes para a compreensão do tema em estudo. Além disso, a análise de dados também garante a confiabilidade e validade dos resultados obtidos, a partir dos métodos de recolha utilizados (Lune & Berg, 2017).

Focando-nos apenas nas técnicas de recolha exploratórias, como já referido, neste estudo foram utilizadas duas: a análise documental e as entrevistas exploratórias.

Através da análise documental, foi possível conhecer mais sobre o Grupo BPI, sobre a sua identidade, a sua missão e visão, os seus valores, a sua cultura, os seus compromissos, como está organizado estruturalmente e conhecer as suas políticas internas.

Para este efeito, o site do BPI (bancobpi.pt) foi extremamente relevante para obter mais conhecimentos sobre o Grupo, uma vez que contém inúmeras informações relevantes sobre os mais diversos tópicos e temas do Grupo.

Também os relatórios disponibilizados, mais concretamente o relatório e contas, referente ao ano de 2022, foi um documento bastante útil, uma vez que contempla o desempenho do Grupo nesse ano, quer através dos resultados financeiros, mas também através dos resultados de capital humano, social e natural do Grupo.

Comunicações externas, artigos e notícias também foram alvo de análise, tendo sempre como objetivo conhecer e absorver o máximo de conteúdo e informações sobre o Banco BPI.

Relativamente às entrevistas exploratórias, além de terem proporcionado um conhecimento mais aprofundado sobre cada uma das temáticas abordadas (comunicação interna, benefícios e voluntariado corporativo) e darem a conhecer o ponto de vista e as opiniões dos entrevistados, que neste estudo foram os representantes de cada uma das áreas identificadas como áreas-chave para o respetivo estudo, também nos forneceram informações detalhadas e de qualidade, que não constavam nos documentos analisados, nem na análise dos dados primários, sendo possível assim identificar padrões e semelhanças nas respostas fornecidas.

O guião de cada uma das entrevistas e respetivas respostas encontram-se nos anexos deste estudo e cada guião varia consoante a área abordada, uma vez que as temáticas abordadas diferem entre si.

Para se proceder ao tratamento e análise dos conteúdos obtidos através das entrevistas, optou-se pela escolha da análise interpretativa, uma vez que esta técnica possibilita identificar as partes do discurso que melhor se enquadram e atendem às variáveis em estudo (Pugh, 2013).

Deste modo, tendo como linha orientadora a questão de investigação do presente estudo, vamos proceder à análise das questões colocadas a cada um dos entrevistados, em cada uma das respetivas entrevistas.

Iniciando pela entrevista ao diretor da área de Comunicação Interna do BPI, o Dr. ° Pedro Morais Barbosa:

P1. Qual a importância e o papel assumido pela área da Comunicação Interna no Banco BPI?

O entrevistado considera que a área de Comunicação Interna é uma área que está a ganhar cada vez mais importância na vida das organizações e, conseqüentemente, no BPI.

Na sua visão, a área pode ser delimitada em quatro fases distintas de crescimento, sendo a última etapa a que o BPI pretende atingir, procurando fazer a gestão da mudança e trabalhando esses próprios temas, tornando a área da CI cada vez mais relevante na vida das organizações, mas que ainda reconhece encontrarem-se numa terceira etapa, onde a Comunicação já começa a ter um nível de importância cada vez maior e, em termos estratégicos, é quando para além de informar, começa-se também a envolver as pessoas nos temas da empresa, a escutá-las, a trazer as suas opiniões para cima da mesa e a integrá-las na própria estratégia de comunicação.

P2. Enquanto Diretor de Comunicação Interna do Banco BPI, como encara a área e como vê o seu papel e a sua importância no Grupo?

Nesta questão, indo de encontro à primeira resposta, o entrevistado reforçou que a área de comunicação interna está realmente a ganhar uma importância cada vez maior na vida das organizações, sendo que não se encontram todas nos mesmos estádios. Contudo, na ótica do

entrevistado, se existem colaboradores envolvidos, é meio caminho andado para existirem também colaboradores mais motivados e felizes, que vão conseguir apresentar melhores resultados e, desse modo, na opinião do entrevistado, é essencial as organizações olharem para os seus colaboradores e perceberem as suas necessidades e desejos, de forma a contarem com colaboradores envolvidos, que “vestem a camisola” e têm orgulhos da sua empresa.

P3. Quais são os principais desafios que identifica na área de Comunicação Interna do Banco BPI?

Para Pedro Barbosa, o desafio é continuar o trabalho que têm vindo a desenvolver ao longo dos últimos três anos, comunicando cada vez mais e melhor para os seus públicos, dar a conhecer a realidade da empresa e fazer parte do dia a dia dos colaboradores.

Tentar dar o salto e passar para a tal quarta fase, onde além de escutarem os colaboradores, reforçam também o papel da área em temas estratégicos do Banco, procurando ajudar nas mudanças necessárias.

O entrevistado ilustrou com um exemplo concreto, relacionado com o processo de transformação digital, que para alguns colaboradores mais velhos, não é um processo simples, fazendo com que muitas vezes não consigam acompanhar a velocidade das novidades digitais. Nesse sentido, a equipa de Comunicação, tem de ter em consideração estes casos, adaptando e repensando a comunicação para este tipo de target, de forma a conseguirem auxiliar e não perderem a atenção deste nicho, que conta com anos de experiência e de casa, que merece ser ouvido e envolvido nos processos organizacionais.

P4. Atualmente, quais os principais projetos/ações de Comunicação Interna do BPI?

O entrevistado identificou alguns dos projetos, como o tema do plano estratégico do Banco; o tema do reforço da relação existente entre as pessoas que trabalham nos serviços centrais com quem está na rede comercial, tentando trabalhar o tema da unidade, de pertencer tudo a um único banco; e o campo dos canais de comunicação interna, que se por um lado é muito importante o que se comunica e como, também é igualmente importante o canal por onde essa comunicação flui, tentando sempre torná-los mais atrativos, de forma a chegarem mais perto dos colaboradores.

P5. Que canais de comunicação interna existem no Banco BPI e qual a função de cada um?

A intranet é o principal canal de comunicação interna do BPI e é um canal eficaz, segundo Pedro Barbosa. Como ferramentas de colaboração e comunicação entre os colaboradores, utilizam o Microsoft teams e o e-mail. Utilizam também o e-mail quando querem destacar e reforçar algum tema mais importante, que foi publicado na Internet, mas que querem que chegue a um maior número de pessoas e que as pessoas tenham conhecimento no exato momento. O entrevistado deu o exemplo do tema da apresentação dos resultados feita pelo CEO e o início das inscrições para a semana do voluntariado, considerando estes temas de relevante conhecimento para os colaboradores.

Entendemos aqui que, ao nível dos canais de comunicação, ainda existe margem para a área evoluir.

P7. Focando-nos apenas na comunicação da Responsabilidade Social Interna do Grupo*, existe algum plano de comunicação delineado? Como são comunicados esses benefícios aos colaboradores?

O entrevistado confirmou que existe um plano de comunicação interna, definido anualmente, em que definem um tópico a ser abordado por mês. A título de exemplo, em outubro, o tema principal foi o voluntariado e, desse modo, maior parte da comunicação foi direcionada para o tema. Também existe um mês dedicado aos benefícios internos, onde trabalham muito a comunicação dos benefícios que têm ao dispor dos colaboradores.

Portanto têm dois meses dedicados inteiramente a dois temas de responsabilidade social interna (voluntariado empresarial e benefícios internos), mas depois ao longo do ano também vão comunicando de forma regular alguma iniciativa que façam relacionadas com o tema, porque é um assunto pelo qual as pessoas se interessam muito e gostam de ler e saber.

O entrevistado também indicou que as notícias mais relacionadas ao tema da Responsabilidade Social Interna são as notícias que têm um maior número de visualizações e, desse modo, podemos concluir que as pessoas se interessam por estes temas.

P8. Os benefícios, as práticas e as ações internas existentes, são para todo o universo de colaboradores ou há alguma distinção, mediante a área funcional?

Pedro Barbosa acredita que 90% dos benefícios que o BPI oferece são para todos os colaboradores, mas obviamente que existem alguns mais exclusivos, como é o caso do benefício do carro do Banco. Contudo, o entrevistado afirmou que o BPI tem muito essa preocupação, de conseguirem alcançar toda a população e não excluïrem ninguém. Deu o exemplo o tema do teletrabalho, onde criaram um programa designado por “Move ON”, e foi o único banco do setor que também alargou esse benefício aos colaboradores da rede comercial.

P9. Na sua percepção, no geral, os colaboradores têm conhecimento dos benefícios a que tem direito e das diferentes ações/práticas/ campanhas internas que são lançadas ou que existem no Grupo?

O entrevistado considera que sim, pelo menos dos principais, uma vez há comunicação e existe uma página na Intranet que concentra todos esses benefícios e, desse modo, é fácil aceder e saber quais existem, onde é que estão e a quem se dirigem.

P10. Sente que através da comunicação interna existente, os colaboradores envolvem-se nessas diferentes ações/práticas/ campanhas internas ou acredita que a adesão poderia ser maior?

Segundo Pedro Barbosa, os colaboradores envolvem-se e têm interesse. Referiu o programa do BPI voluntariado como exemplo por ser um sucesso e o tópicos do teletrabalho, que também foi muito bem aceite e as pessoas aderiram.

P11. Na sua opinião, o que poderia ser feito ou alterado, de forma a gerar uma maior ligação entre as duas áreas?

O entrevistado acredita que esse tema é algo em que também têm vindo a trabalhar, já tendo iniciado o caminho, mas onde ainda podem melhorar. Pretendem criar unidade entre tudo, ou seja, começaram por lançar ferramentas e projetos isolados, como é o caso do BPI voluntariado, do Move ON e de uma série de outros benefícios, e agora a ideia é tentar aglomerar tudo numa só plataforma e, quando algum colaborador pensar nestes temas, perceba que existe ali uma *umbrela*, onde o colaborador consiga olhar para todos estes projetos de responsabilidade social como um todo.

Vamos agora analisar a entrevista à responsável da área dos benefícios, Dr^a. Marina Sobreiro:

P1. Enquanto responsável pela área dos Benefícios do Banco BPI, como encara a área e como vê a importância e o papel da mesma no Grupo?

A entrevistada considera que a temática dos benefícios tem ganho uma relevância adicional nos últimos tempos, uma vez que cada vez mais é dado um maior destaque ao tema e as pessoas procuram mais do que um salário ao fim do mês e olham para os benefícios de uma forma mais alargada.

A responsável pela área afirma que a panóplia de benefícios existentes atualmente é bastante mais diversificada e tudo aquilo que é considerado como uma vantagem para um colaborador permanecer em determinada empresa, num determinado momento, tem realmente cada vez mais importância na escolha do indivíduo.

Conta-nos também que apesar do BPI estar inserido no Grupo Caixabank e, desse modo, existir uma realidade global enquanto grupo que deve ser considerada, o que é aplicado no BPI é local, uma vez que o enquadramento legal e fiscal é diferente em cada país. Contudo, o BPI tenta alinhar-se com o Grupo, ainda que neste tema dos benefícios tenha muita autonomia em termos locais, enquanto outros se calhar não têm tanto, precisamente porque são realidades distintas e porque também estão inseridos no setor bancário, que é um setor regulado e, desse modo, através do acordo coletivo, já se antecipam vários benefícios.

P2. Como está estruturada a área dos Benefícios no Banco BPI?

Em termos de organização dos diferentes benefícios, e precisamente pela relevância do tema e pela questão da comunicação dos mesmos, Marina conta que há dois anos olharam de frente para a temática, com o objetivo de por um lado, entender o que se poderia acrescentar e criar, mas antes disso, ver o que se poderia fazer em termos de comunicação, de forma a garantir que os colaboradores de facto tivessem conhecimento daquilo que o BPI disponibiliza e quais os benefícios a que têm direito.

Portanto um dos focos desta reestruturação foi precisamente, antes de pensarem mais e diferente, garantirem que as pessoas conheçam tudo aquilo que existe, porque ainda não

existia uma visibilidade geral e total da panóplia de benefícios existentes e trabalharam em conjunto com a área da comunicação pela importância que a área tem na reorganização e na divulgação da campanha.

Reorganizaram e agruparam os diferentes benefícios e criaram um espaço na intranet dedicado inteiramente a este tema, já referido por Pedro Barbosa na sua entrevista, que tem como nome “Ser BPI Compensa”, onde os colaboradores conseguem ter reunido e organizado, num só sítio.

Os diferentes benefícios encontram-se agrupados em 4 grandes categorias, dependendo das diferentes áreas existentes. Existe a área da família, a área mais relacionada com o trabalho e com o dia a dia dos colaboradores, a área do bem-estar e a área mais relacionada com finanças.

P3. Quais são os principais benefícios existentes para os colaboradores do Grupo?

Marina diz-nos que aquilo que as pessoas realmente mais valorizam no BPI é por um lado a vertente da saúde, porque de facto o benefício relativamente à saúde é muito forte, tendo o SAMS como seguro de saúde para todo o agregado familiar e a outra área é o crédito habitação, que atualmente é ainda mais valorizado por todo este contexto que estamos a viver.

São estas duas grandes áreas que Marina destaca (saúde e empréstimo para habitação) mas refere que depois também existe a questão dos apoios para os filhos dos colaboradores, que também é um bloco de bastante interesse, a questão da flexibilidade e da conciliação da vida pessoal com a profissional com o teletrabalho e com a possibilidade de nas 6^{as}feiras os colaboradores poderem fazer um horário mais reduzido.

Conta também que nos últimos anos têm tentado equilibrar os benefícios já existentes outra tipologia de benefícios, que sejam valorizados pelos mais novos, mas que se adaptam a todo o universo, como é o caso dos benefícios relacionados com a flexibilidade, com o clima organizacional, com a sustentabilidade, com o apoio à formação, à educação e ao desenvolvimento.

P4. Quais os principais desafios que identifica nesta área?

A entrevistada considera que um dos principais desafios é conseguir chegar a todos os colaboradores. Conseguir comunicar para todos e que a mensagem seja bem recebida, de forma a conhecerem toda a panóplia de benefícios que o BPI oferece e saberem onde podem encontrar todas essas informações, quando precisam.

Depois o trazer e conquistar novos benefícios, que sejam suficientemente atrativos para as diversas faixas etárias que existem no BPI, que vão desde jovens de 20 anos até adultos com 60anos e, por isso, por vezes é difícil agradar a todos ou chegar a todos da mesma forma.

Por último, Marina refere que acha que as questões da privacidade de dados e imagem condicionam muito o Banco, não só na sua equipa, mas também em outras, porque muitas vezes querem fazer mais ou de forma mais segmentada e ainda não é possível.

P5. É feita alguma segmentação do público-alvo consoante o tipo de benefícios oferecidos?

Marina, em concordância com Pedro Barbosa, afirma que o BPI tenta que os benefícios cheguem a todos, que sejam universais e que não estejam delimitados pela função, porque isso também limitaria o Banco em termos de mobilidades internas, mas refere que também existem alguns critérios que tem de ser respeitados.

P6. Como são comunicados os diferentes benefícios aos colaboradores? Existe algum canal/meio onde são divulgados?

Como já tinha mencionado na questão nº2, Marina referiu que os benefícios estão todos discriminados na intranet e devidamente agrupados nas suas categorias, de forma a facilitar a acessibilidade. Contudo, como também contou Pedro Barbosa, quando querem dar destaque a algum benefício em específico ou querem comunicar de forma mais eficaz, utilizam também o e-mail, como reforço.

P7. Na sua perceção, no geral, os colaboradores têm conhecimento dos benefícios a que tem direito ou das ações de Responsabilidade Social Interna que o Grupo promove?

Marina refere que na sua opinião e pela sua própria experiência, este ponto é sempre um desafio, não só no BPI, como em diversas outras empresas, a nível nacional e internacional, porque por mais que as empresas tenham essa informação e comuniquem, há sempre

colaboradores que nunca têm conhecimento de tudo o que existe dentro da sua empresa e dos benefícios a que tem direito e muitas vezes, o que também acontece, é que os colaboradores só se questionam se existe determinado benefício quando precisam.

Marina aponta que a solução é tentar comunicar por diferentes vias, tentando não ser demasiado intrusivos.

Refere ainda que as pessoas que trabalham na área comercial são o maior desafio porque estão muito dedicados ao cliente e não têm muita disponibilidade verdadeiramente para conseguirem ver tudo o que é publicado e, portanto, têm de ser seletivos naquilo que veem. Neste caso, Marina acredita que o passa a palavra e a recomendação de algum colega que já utilizou determinado benefício acaba por ser a melhor forma de conhecimento.

Marina acredita que esta é uma da questão que no futuro, com comunicação mais segmentada, pode vir a ser melhorada.

P8. Na sua opinião, o que poderá ser feito ou alterado, de forma a gerar uma maior sinergia entre a área dos Benefícios e a área de Comunicação Interna?

Na opinião de Marina, essa sinergia já existe em termos de áreas, mas reconhece que existem outras necessidades em termos de comunicação, que não dependem da questão de sinergia, que já dependem de outras questões mais tecnológicas.

Afirma que desde o início que existe uma relação muito próxima entre a área dos benefícios e a área da comunicação, uma vez que a área dos benefícios precisa bastante da ajuda da área comunicacional, de forma a perceberem como vão comunicar e de que forma a notícia pode estar redigida. Sempre que há um tema de benefícios que querem comunicar, existe uma pessoa da comunicação que faz a ponte entre as duas áreas, existindo uma interação direta entre ambas as partes.

Marina acredita ainda que o facto de as duas áreas estarem dentro da mesma direção, também facilita a existência de uma sinergia, pois noção das prioridades, têm conhecimento do que está a acontecer em ambas as áreas e sabem a forma como as coisas se relacionam e estão encadeadas, e o diálogo e o contacto diário fazem toda a diferença.

Vamos agora analisar a entrevista à responsável pelo programa de Voluntariado no BPI, Dr^a. Sofia Marques Lucena:

P1. Enquanto responsável pelo programa de Voluntariado do Banco BPI, como encara este programa e como vê o papel e a importância do mesmo no Grupo?

Sofia considera este programa de extrema importância para o Grupo e para qualquer outra empresa.

Acredita que o voluntariado é uma atividade que todas as empresas deviam apostar, uma vez que só traz vantagens, quer para os beneficiários, quer também para os voluntários, que trabalham em prol da empresa e da comunidade externa.

Através do BPI Voluntariado, são identificadas as necessidades existentes na sociedade e na comunidade local, com o objetivo de colmatá-las, através da ajuda de cada um dos voluntários, que dedicam o seu tempo a diferentes causas.

P2. Quais foram os principais objetivos e motivações que levaram à criação deste programa no BPI?

A responsável pelo programa conta que o BPI tem uma componente muito grande de responsabilidade social, já há muitos anos, e está intrínseca no ADN do Banco, no entanto, em termos de voluntariado, apesar de realizarem por vezes algumas atividades, não era nada oficial, e era uma vontade de muitos colaboradores.

Por outro lado, porque o voluntariado cria um engagement enorme entre os colaboradores e a empresa onde trabalham, neste caso o BPI, e uma vez que são o maior *know-how* das empresas, fazia todo o sentido aproveitar esta “matéria prima” em prol de um bem comum, que é fazer bem e ter impacto positivo na sociedade e no ambiente, estando todos a trabalhar para um propósito comum, e que move certamente todos da mesma forma e, portanto, fazia todo o sentido implementar este programa no Grupo, comenta Sofia.

P3. Quais são os principais desafios que identifica nesta área do voluntariado empresarial e, especificamente, neste programa de voluntariado do BPI?

Sofia, tal como os outros entrevistados, afirma o desafio é chegar sempre mais longe, chegar a mais colaboradores e a mais familiares, porque Sofia acredita que só quando os colaboradores experimentam o que é fazer voluntariado e tiverem a oportunidade de

participar em alguma das ações que o BPI promove, é que vão perceber o enorme benefício que tiram dessa experiência e o impacto que criam e que tem junto de outra pessoa, que tanto precisa, seja ela uma criança ou um sénior.

No ponto de vista de Sofia, se as empresas lidam com os seus colaboradores diariamente e se querem realmente o bem deles, deveriam convidá-los também a criar impacto na Sociedade onde vivem, experimentando esta vivência única.

P4. O programa BPI Voluntariado está estruturado de alguma forma? Que áreas abrange?

Sofia explica que Programa abrange todo o tipo de causas e são tão diversas que vão desde iniciativas com crianças carenciadas a iniciativas com séniores, com pessoas com incapacidade, refugiados, sem abrigos, animais e também ações ambientais. Como não querem deixar de fora quem precisa de ajuda, tentam ter atividades em todas as áreas que conseguem.

O Programa conta com ações recorrentes ao longo do ano, e depois existe uma semana durante o ano, que é chamada a “Semana do Voluntariado”, que é uma semana 100% dedicada à temática do voluntariado, onde reúnem inúmeras iniciativas, distribuídas geograficamente, de Norte a Sul do País, incluindo também as ilhas, e são tão diversas quanto possível.

Sofia conta que nesta semana o Banco dá meio-dia a cada pessoa, para que os colaboradores se possam envolver e participar em alguma das iniciativas.

Sofia refere que na semana de Voluntariado do ano passado (2022) tinham na plataforma mais de 200 iniciativas, só destinadas à semana do voluntariado

P5. Como são comunicadas as diferentes iniciativas de voluntariado existentes? Em que canal/meio são divulgadas?

Sofia diz-nos que divulgam as diferentes iniciativas na Intranet do Banco, através de publicações, acompanhadas de um copy a explicar a ação e com imagens ilustrativas, e por vezes também realizam alguns vídeos, de determinadas iniciativas que realizam, a relatarem e a testemunharem aquilo que fazem e o que acontece em cada iniciativa, comunicando-os e

partilhando na Intranet, para que todos os colaboradores possam ver, e de forma a despertar algum interesse em quem nunca experimentou.

A entrevistada refere que trabalham com uma plataforma de voluntariado, a Airplanet, onde através de lá criam e colocam todas as iniciativas de voluntariado existentes e convidam os voluntários a registarem-se (na plataforma) de forma a conseguirem aceder às iniciativas e terem conhecimento do tipo de iniciativas existentes e poderem-se inscrever, caso se identifiquem com alguma, sendo que as iniciativas são muito diversificadas e existem ações para todos os gostos.

Nas iniciativas da semana de voluntariado, colocam sempre um ticket de identificação em cima, de forma a que os participantes percebam que aquela ação faz parte da semana do voluntariado e não é uma ação recorrente.

P6. Na sua perceção, no geral, os colaboradores têm conhecimento destas ações de voluntariado? Há muita adesão?

Sofia acredita que os colaboradores têm conhecimento e é um tema que interessa a muitas pessoas. Conta-nos que no ano de 2021 tiveram 1300 voluntários na semana do voluntariado e no ano de 2022 tiveram já 2000, mais de 40% da população do Banco. É um resultado muito bom conseguir que quase metade dos colaboradores dediquem parte do seu tempo a uma iniciativa de voluntariado.

P7. No final de cada iniciativa é realizado algum tipo de auscultação aos colaboradores e/ou às organizações parceiras, de modo a identificar possíveis pontos de melhoria?

Sofia confirma que sim, que obtém feedback dos dois lados. Tudo o que são iniciativas pontuais, ao longo do ano, a resposta é imediata, porque a entrevista está em contacto e em colaboração com as instituições e, ao mesmo tempo, também está em contacto com os colaboradores e, por isso, automaticamente têm feedback dos dois lados, portanto aí é direto. Quando são iniciativas da semana do voluntariado, Sofia conta que muitas das organizações parceiras enviam logo um e-mail no final de cada atividade, a agradecer e dando feedback de como correu a ação, e a entrevistada faz o mesmo com os participantes, pedindo que dêem feedback durante a semana em que ocorreu a iniciativa, portanto a responsável pelo programa acaba sempre por saber como correu a atividade pelo lado da instituição e pelo lado dos voluntários, conseguindo gerir esses inputs e considerando-os para o futuro.

P8. Este programa está enquadrado na área de Comunicação Interna do Grupo, qual a ligação que podemos estabelecer entre as duas áreas (CI e Voluntariado)?

Sofia acredita que a ligação entre a comunicação interna e o voluntariado é importantíssima e faz todo o sentido e afirma que é por essa razão que o programa de Voluntariado está dentro da área de comunicação interna do Grupo.

As duas áreas estão super interligadas, porque é a comunicação interna que partilha e divulga as atividades do Programa, de forma a criar impacto e a contagiar outros a participarem e a juntarem-se e portanto, Sofia afirma que a comunicação interna tem um papel fulcral e acredita que a divulgação deste conteúdos na intranet é importantíssima porque transmite todas as boas práticas do programa e é muito fácil as pessoas acederem, difundindo com todos aquilo que acontece nas atividades de voluntariado, despertando o interesse dos colaboradores.

3. Análise geral dos dados primários do estudo

A análise de dados primários é uma técnica utilizada para interpretar e analisar dados recolhidos diretamente da fonte original, obtidos pelo investigador através da utilização de diferentes instrumentos de recolha.

Para realizar uma análise de dados primários é necessário primeiro recolher informações relevantes à pesquisa e organizá-las de maneira sistemática, através da utilização de técnicas estatísticas e ferramentas computacionais, a fim de identificar padrões, relações e tendências (Creswell, 2014).

Segundo Quivy (2005), na análise de dados primários existem três etapas básicas: a primeira etapa consiste na descrição e preparação dos dados coletados, onde os dados são organizados e estruturados de forma apropriada para a análise. A segunda etapa é a análise propriamente dita, onde as possíveis relações entre as variáveis em estudo são investigadas, utilizando-se técnicas estatísticas adequadas para identificar padrões, tendências e relações entre as variáveis. Por fim, a terceira etapa envolve a interpretação dos resultados obtidos após a análise dos dados, de forma a responder às questões de pesquisa formuladas.

Com base nessas análises, é possível obter insights valiosos e tomar decisões informadas sobre questões específicas.

Desta forma, vamos proceder a análise dos dados primários da presente investigação, resultantes do inquérito por questionário que teve 268 colaboradores respondentes do Banco BPI.

Para facilitar a compreensão dos resultados, a presente análise será apresentada com base em tabelas e gráficos (Carmo & Ferreira, 2008).

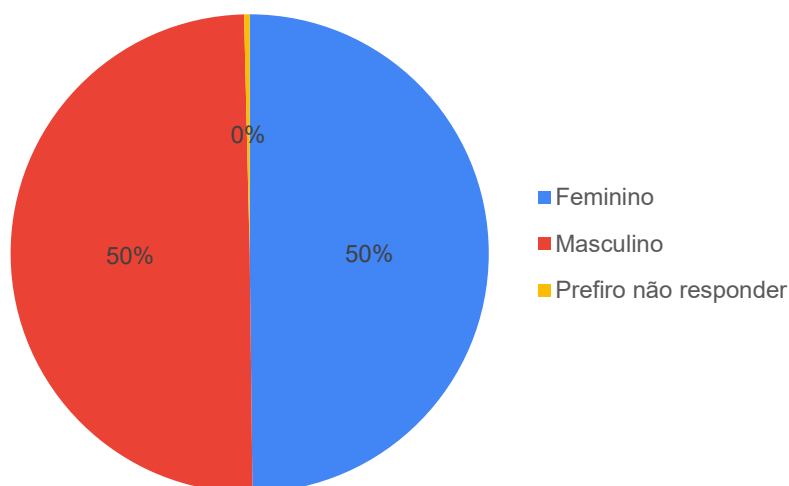
3.1. Dados de caracterização

Os dados de caracterização dos inquiridos apresentam-se nas primeiras seis questões da primeira secção do inquérito por questionário, e dizem respeito às variáveis do género, da idade, das habilitações literárias, da antiguidade na empresa, da área funcional e da categoria profissional na organização.

Os dados de caracterização do questionário são uma secção de enorme importância pois fornecem informações sobre os inquiridos, que posteriormente permitirão identificar relações entre as variáveis, fazer comparações com outras pesquisas realizadas, em momentos distintos, e elaborar conclusões fundamentadas e confiáveis.

Vamos agora então apresentar a análise individual de cada variável de caracterização.

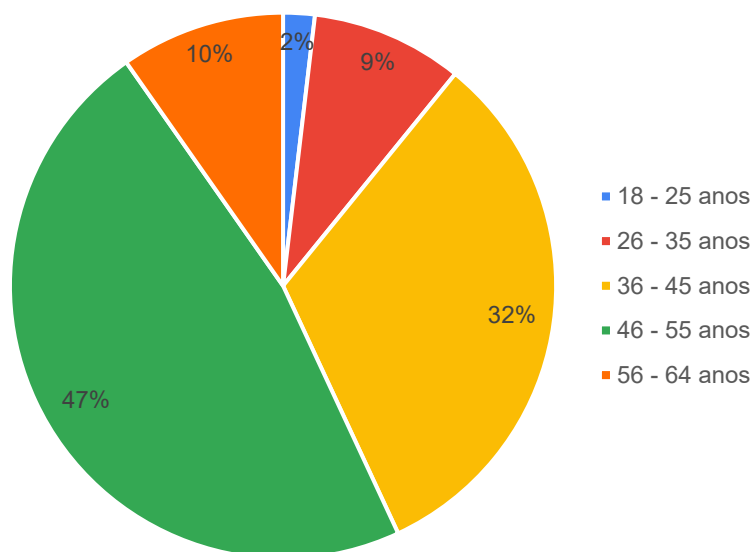
Gráfico 1 - Distribuição por género



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à distribuição da amostra por género, através do gráfico 1, percebemos que existe uma igualdade de género entre os inquiridos, existindo uma percentagem de 50% em cada género.

Gráfico 2 - Distribuição por idade



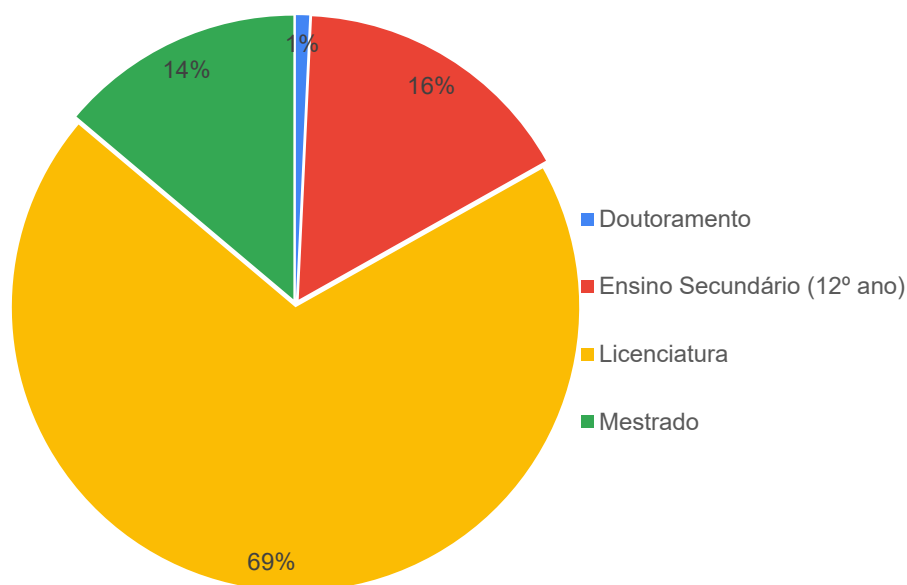
Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à distribuição da amostra por idade (gráfico 2), temos 47% da amostra com idades compreendidas entre os 46 e os 55 anos, 32% entre os 36 e os 45anos, 10% entre os 56 e os 64anos, 9% entre os 26 e os 35anos e, por fim, 2% entre os 18 e os 25 anos de idade.

Através da análise do gráfico 2, conseguimos entender que quase 50% da amostra dos inquiridos tem entre 46 e 55 anos, o que quer dizer que a faixa etária dos inquiridos é alta, encontrando-se estes na geração X.

Uma vez que as duas percentagens seguintes mais altas são as dos intervalos de idades dos 36-45anos (32%) e dos 56-64anos (10%), podemos concluir que a média de idades dos inquiridos é alta, de aproximadamente 53 anos de idade.

Gráfico 3- Distribuição por Habilitações Literárias



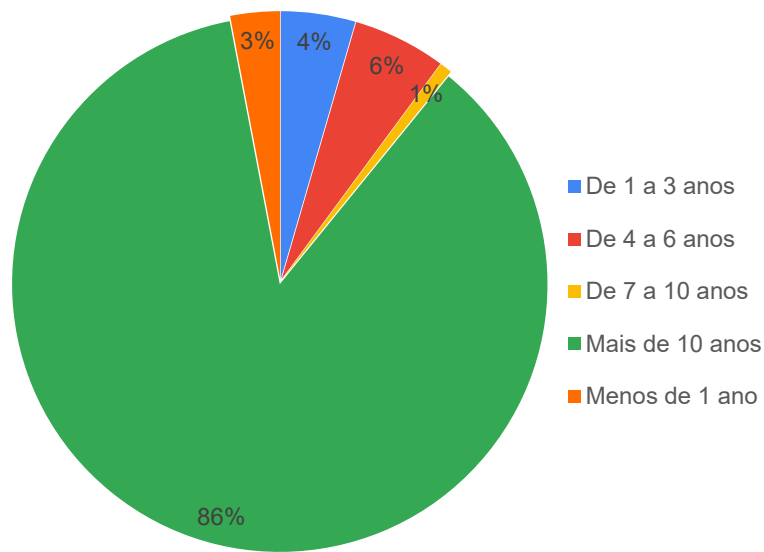
Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito às habilitações literárias, temos 69% dos inquiridos licenciados, 16% com o ensino secundário (12ºano), 14% com mestrado e 1% com doutoramento.

Através da análise ao gráfico 3, conseguimos perceber que mais de metade dos inquiridos (69%) têm uma licenciatura, 14% têm mestrado, e existe 1% que apresenta já um doutoramento.

Existe ainda 16% dos inquiridos que têm apenas o ensino secundário. Contudo, para esta questão, eram apresentadas sete opções de resposta diferentes: Ensino básico 1º ciclo (4º ano); Ensino básico 2º ciclo (6º ano); Ensino básico 3º ciclo (9º ano); Ensino Secundário (12º ano); Licenciatura; Mestrado e Doutoramento, e não houve respostas nas três primeiras opções.

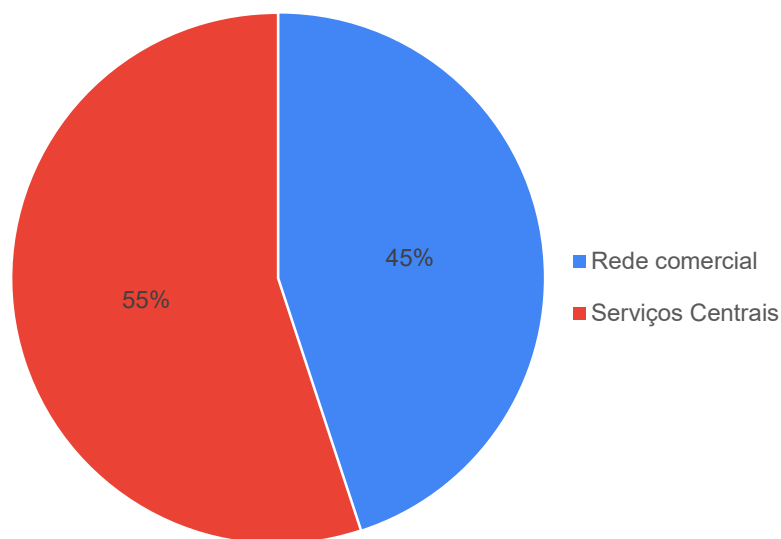
Gráfico 4 - Distribuição por Antiguidade no BPI



Fonte: Elaboração Própria

Analisando o gráfico 4, entendemos que a maioria dos inquiridos está no BPI há mais de 10 anos, sendo a amostra representada por 86%. De seguida, os colaboradores que trabalham na organização entre 4 e 6 anos (6%), os que trabalham entre 1 e 3 anos (4%), há menos de 1 ano (3%) e os que trabalham entre 7 e 10 anos no BPI (1%).

Gráfico 5- Distribuição por Área Funcional



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à distribuição por área funcional, no caso do BPI há duas áreas distintas: a rede comercial, que engloba os balcões do BPI, e os serviços centrais, onde se encontram as áreas core do Grupo.

Analisando o gráfico 5, entendemos que nesta amostra, 55% dos inquiridos trabalham nos serviços centrais, enquanto 45% trabalha na rede comercial, o que não demonstra uma grande diferença nas percentagens.

Tabela 5 - Distribuição por Categoria Profissional

Categoria Profissional	Amostra	Percentagem (%)
Gestor de Cliente	88	33%
Técnico	76	28%
Diretor de Área	33	12%
Diretor de Balcão	16	6%
Coordenador	10	4%
Assistente Comercial	10	4%
Gestor de Processos	7	3%
Gestor de Risco	3	1%
Assistente Operacional	3	1%
Responsável Premier	3	1%
Diretor Adjunto	3	1%
Gestor de Operações	3	1%
Analista Financeiro	3	1%
Sub Gerente	2	0%
Analista Funcional	2	0%
Gestor	2	0%
Diretor Executivo	1	0%
Auditor	1	0%
Gerente	1	0%
Secretária	1	0%
TOTAL	268	100%

Relativamente à distribuição por categoria profissional, decidimos colocar as respostas em tabela, de forma a ser mais perceptível quais as respostas dadas nesta questão, uma vez que esta questão tinha a opção aberta de “outra opção”, podendo os inquiridos responder outras opções para além das que estavam já contempladas.

Com a maior percentagem de 33% temos a categoria profissional de “gestor de cliente”, em seguida, com 28% temos a categoria profissional de “técnico”, em terceiro, com 12% temos a categoria de “diretor de área”, em quarto, com 6% a categoria de “diretor de balcão”, com 4% as categorias de “coordenador” e “assistente comercial”, de seguida, com 3%, a categoria de “gestor de processos”, com 1% temos as categorias de “gestor de risco”, “assistente operacional”, “responsável premier”, “diretor adjunto”, “gestor de operações” e de “analista financeiro” e com 0% as categorias de “sub gerente”, “analista funcional”, “gestor”, “diretor executivo”, “auditor”, “gerente” e “secretária”

Através da tabela 5 conseguimos perceber que as respostas foram muito diversificadas, existindo várias categorias dentro do BPI, sendo que umas das categorias correspondem à área funcional dos serviços centrais e outras à rede comercial.

3.2. Dados de Estudo

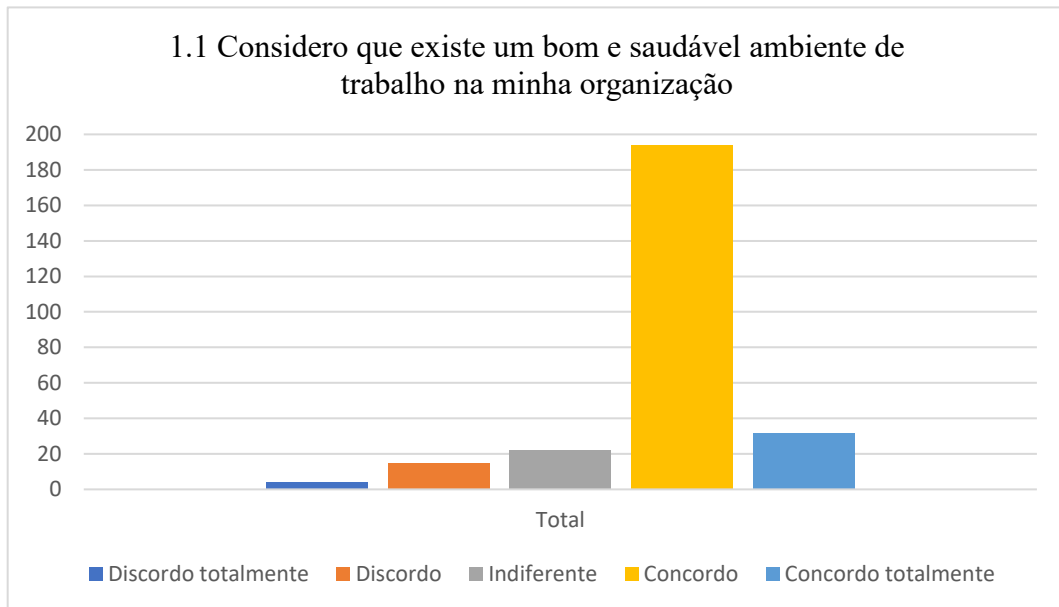
Após a análise descritiva dos dados de caracterização da amostra recolhida, segue-se a análise dos dados de estudo, representados na segunda parte do questionário, através de nove questões.

Esta análise também será descritiva e irá focar-se nas nove questões colocadas no questionário, sendo que cada uma dessas questões aborda uma variável diferente, relacionadas com os temas de estudo da presente dissertação.

Foi seguida uma ordem que vai ao encontro dos dois modelos que serviram de base e orientação nesta investigação, dos autores Clampitt & Downs (1993) e Turker (2009) (ver tabela 3 na página 96), sendo as variáveis analisadas as seguintes: i) Clima organizacional; ii) Comunicação da Chefia; iii) Integração organizacional; iv) Qualidade dos media; v) Comunicação entre colaboradores; vi) Informação organizacional; vii) Feedback pessoal; viii) Comunicação do subordinado e ix) Responsabilidade Social Interna.

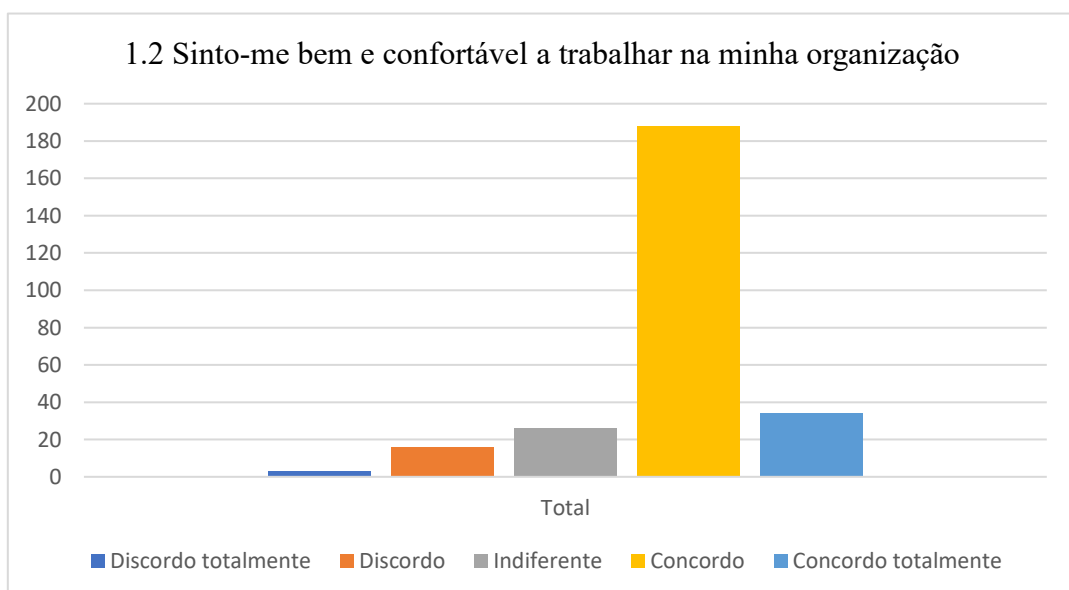
Para este efeito, os inquiridos posicionaram as suas respostas de acordo com a escala de Likert de 5 pontos, sendo 1 - discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

Gráfico 6 - Questão 1.1: Clima Organizacional



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 7- Questão 1.2: Clima Organizacional



Fonte: Elaboração Própria

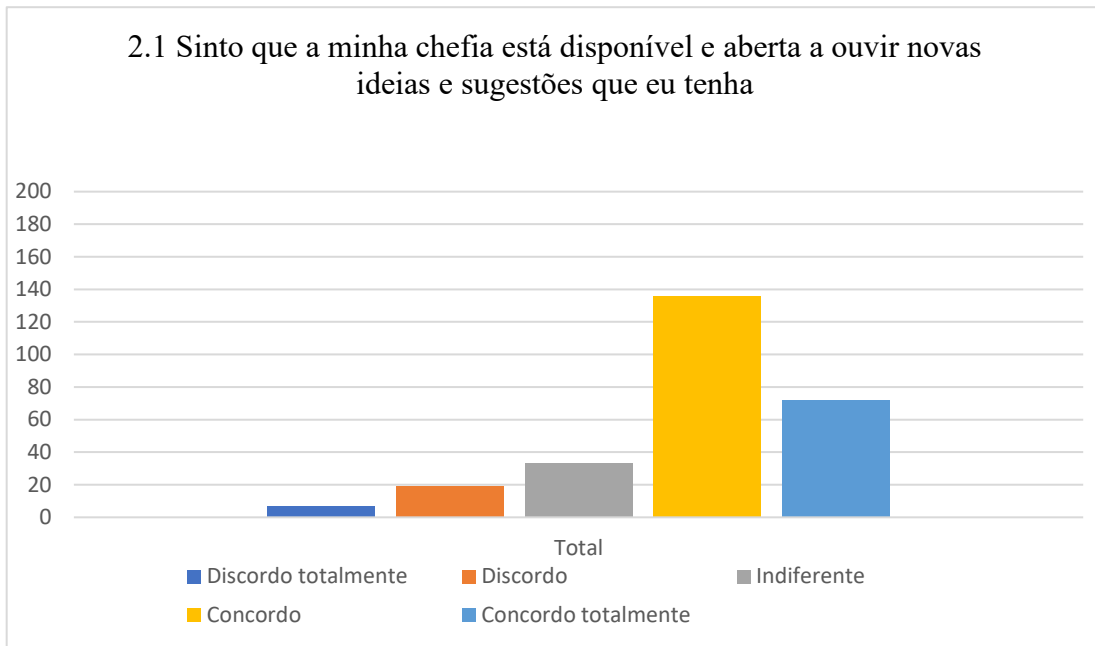
Através dos dois gráficos acima (gráficos 6 e 7), correspondentes à primeira questão dos dados de estudo do questionário, relacionada com o Clima Organizacional do BPI, podemos verificar que existe uma opinião generalizada de concordância face a esta variável, uma vez que a opção com maior percentagem nos dois gráficos é a opção “concordo”, com 72,66% no gráfico 6 e 70% no gráfico 7.

O gráfico 6 corresponde à afirmação “considero que existe um bom e saudável ambiente de trabalho na minha organização”, registando-se mais de 50% de respostas de “concordo”, 12% de “concordo totalmente”, 8% de “indiferente”, 6% de “discordo” e 1% de “discordo totalmente”. Através destas percentagens, conseguimos concluir que a maioria dos colaboradores inquiridos do BPI considera que existe um bom e saudável ambiente de trabalho, sendo que existem 15% que não concordam ou lhes é indiferente.

O gráfico 7, correspondente à afirmação “sinto-me bem e confortável a trabalhar na minha organização”, também está alinhado com as respostas dadas na alínea anterior (gráfico 6), sendo que mais de 50% das respostas também foram de “concordo” e 13% de “concordo totalmente”, o que significa que a maioria dos inquiridos se sente bem e está confortável a trabalhar no BPI, existindo 10% que lhes é indiferente, 6% que não concorda com a afirmação e 1% discorda totalmente.

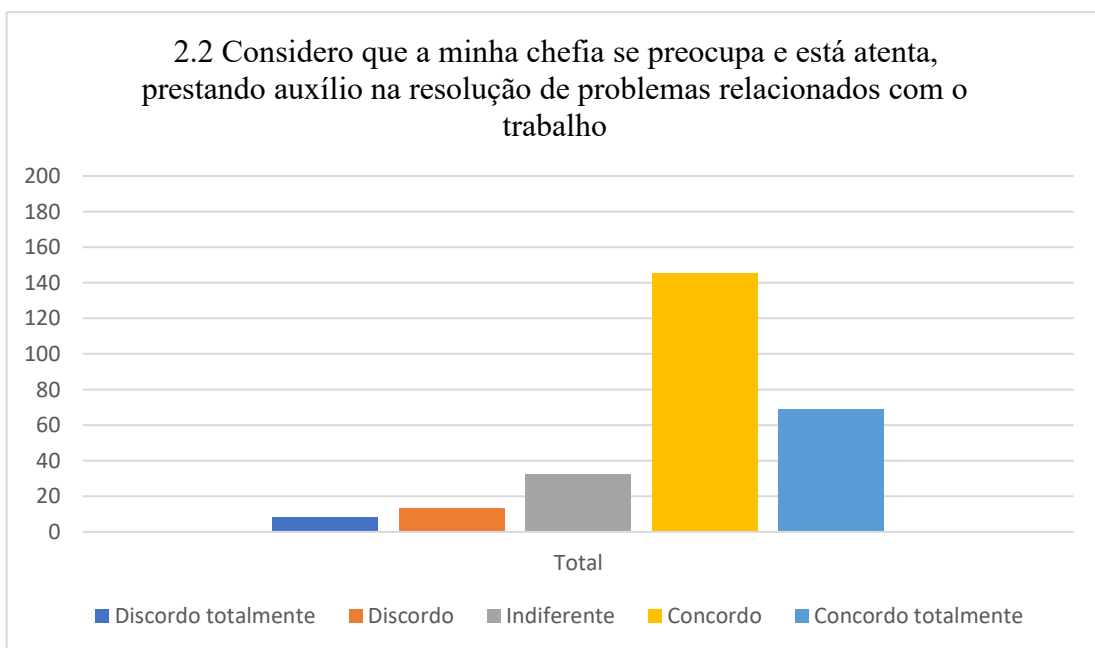
Nesta variável, podemos então concluir que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com o clima organizacional existente no BPI, sendo que a maioria das respostas às duas afirmações foram sempre positivas, de “concordo” ou “concordo totalmente”, existindo apenas 7% de respostas negativas, de “discordo” e “discordo totalmente” em cada uma das duas afirmações.

Gráfico 8 - Questão 2.1: Comunicação da Chefia



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 9- Questão 2.2: Comunicação da Chefia



Fonte: Elaboração Própria

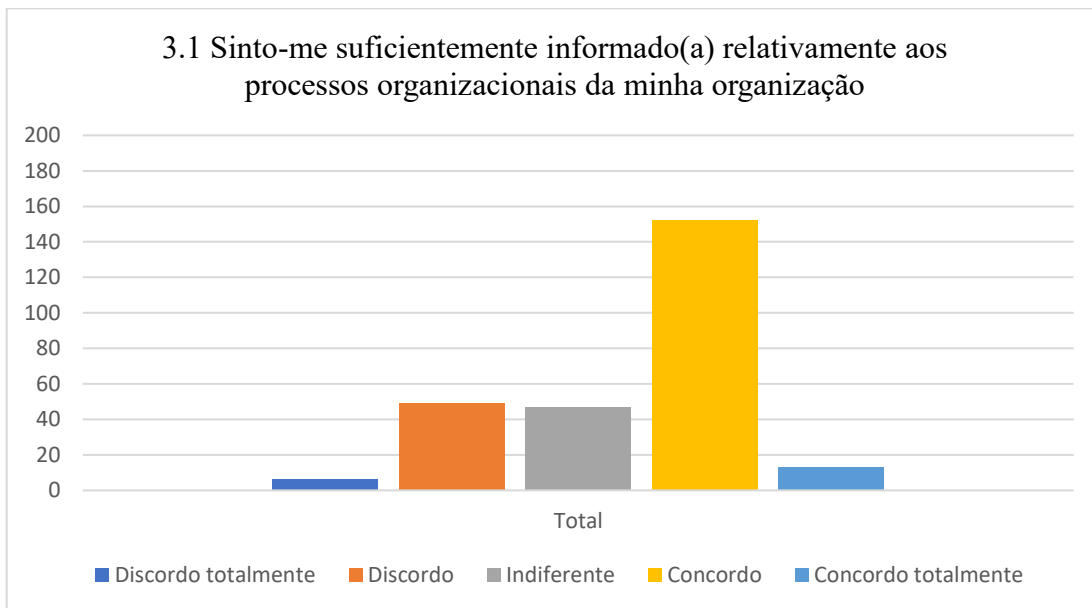
Relativamente à variável da Comunicação da chefia, podemos observar que os dois gráficos 8 e 9, estão muito semelhantes, existindo uma opinião generalizada de concordância face a esta variável, sendo a opção “concordo” a com maior percentagem nos dois gráficos.

O gráfico 8 corresponde à afirmação “sinto que a minha chefia está disponível e aberta a ouvir novas ideias e sugestões que eu tenha”, registando-se 51% de respostas de “concordo”, 27% de “concordo totalmente”, 12% de “indiferente”, 7% de “discordo” e 3% de “discordo totalmente”. Através destas percentagens, conseguimos concluir que a maioria dos colaboradores inquiridos do BPI considera que a sua chefia está disponível e aberta a ouvir novas ideias e sugestões, sendo que 10% não concordam.

O gráfico 9, correspondente à afirmação “considero que a minha chefia se preocupa e está atenta, prestando auxílio na resolução de problemas relacionados com o trabalho”, também apresenta mais de 50% das respostas “concordo” e 26% de “concordo totalmente”, o que significa que a maioria dos inquiridos considera que a sua chefia está atenta e preocupa-se com a sua equipa, existindo 12% que lhes é indiferente, 5% que não concordam com a afirmação e 3% que discordam totalmente.

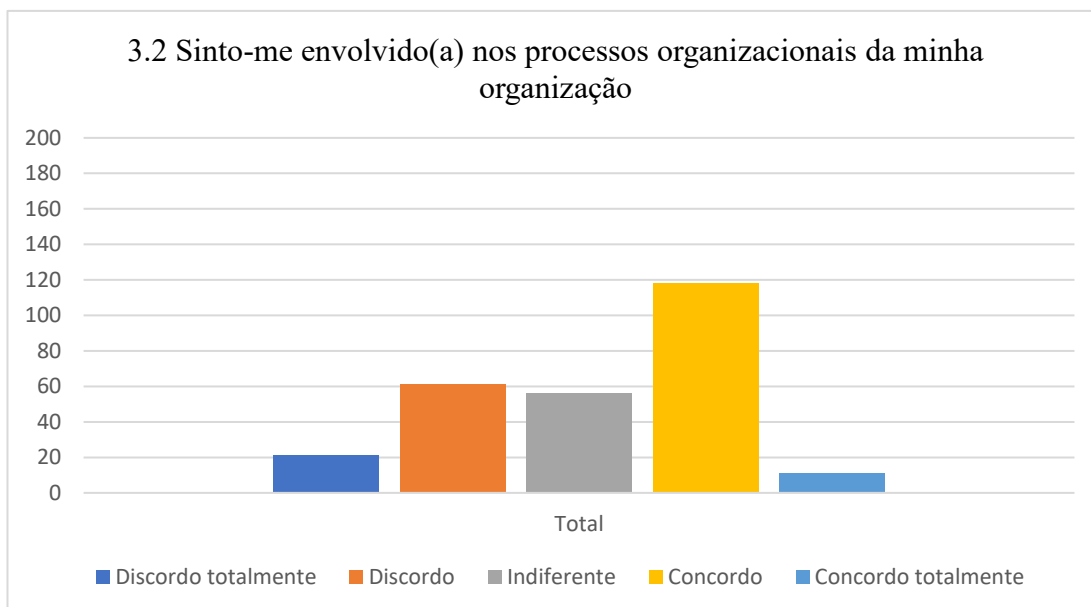
Nesta variável, podemos concluir que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com a comunicação da sua chefia, sendo que a maioria das respostas às duas afirmações foram sempre positivas, de “concordo” ou “concordo totalmente”, existindo apenas 8% e 10% de respostas negativas, de “discordo” e “discordo totalmente”, em cada uma das duas afirmações.

Gráfico 10 - Questão 3.1: Integração Organizacional



Fonte: Elaboração Própria

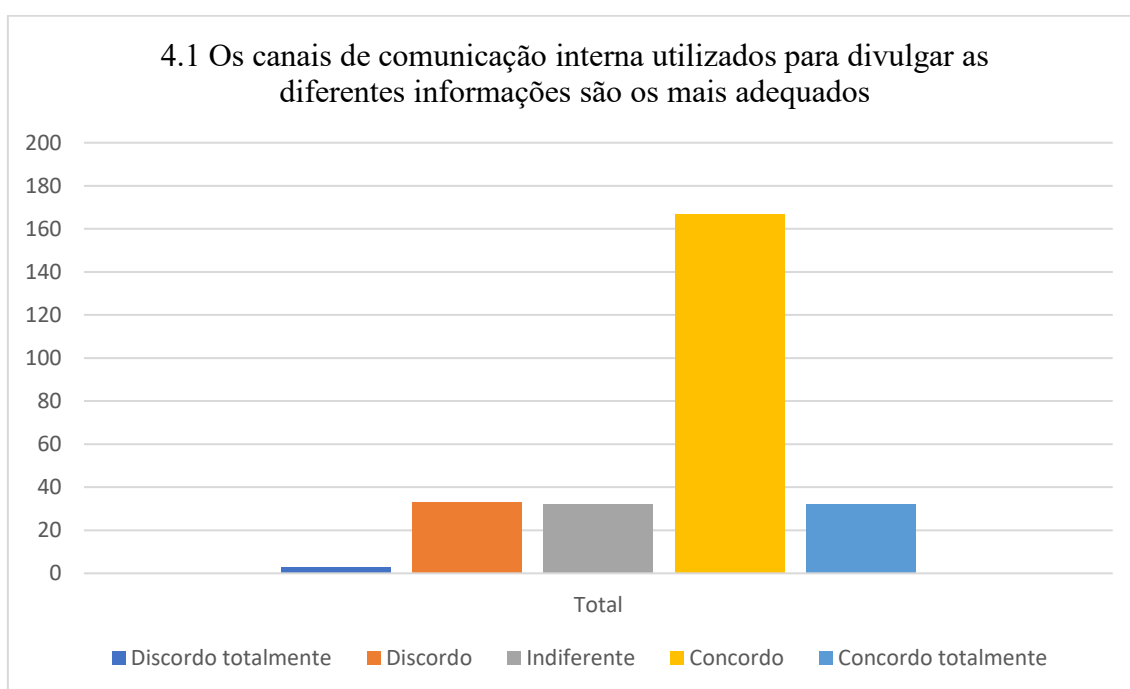
Gráfico 11 - Questão 3.2: Integração Organizacional



Fonte: Elaboração Própria

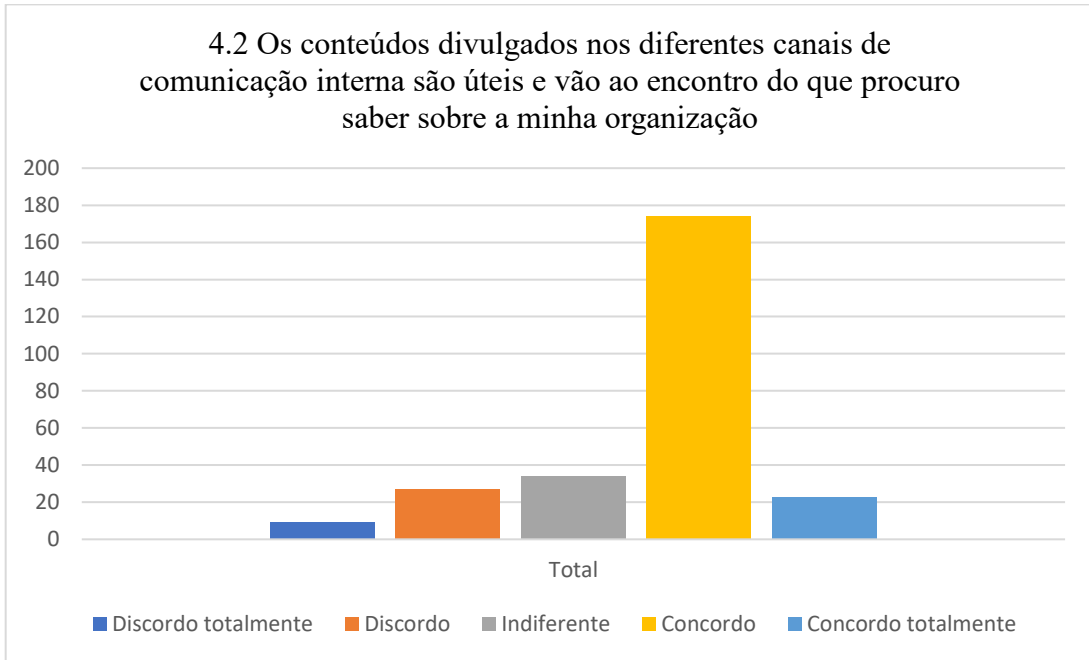
No que diz respeito à variável da integração organizacional, também percebemos que a grande parte das respostas encontram-se na opção “concordo” contudo, analisando os dois gráficos correspondente a esta variável (gráfico 10 e gráfico 11), e comparando com os gráficos das variáveis acima, verificamos que embora a opção “concordo” seja sempre a com maiores respostas, nestes dois gráficos a opção “concordo totalmente” teve uma diminuição nas respostas, ao contrário das opções “indiferente” e “discordo” que aumentaram consideravelmente.

Gráfico 12 - Questão 4.1: Canais de Comunicação Internos



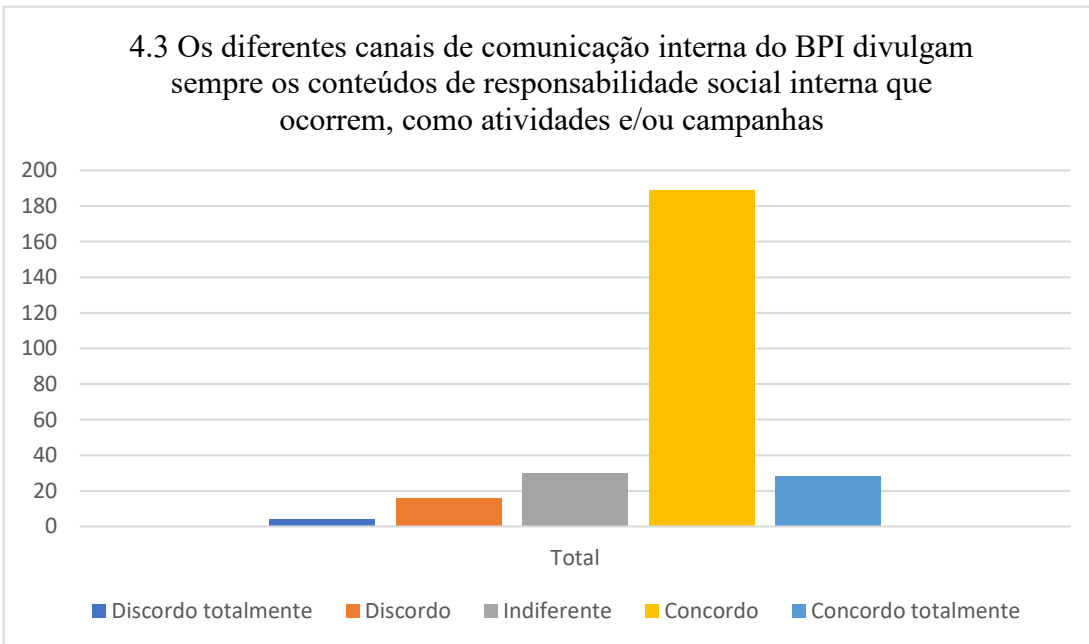
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 13 - Questão 4.2: Canais de Comunicação Internos



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 14 - Questão 4.3: Canais de Comunicação Internos



Fonte: Elaboração Própria

Quanto à variável dos Canais de Comunicação Internos, que é suportada por três afirmações sobre os canais existentes dentro do BPI, conseguimos observar que os três gráficos (gráficos 12, 13 e 14) estão muito semelhantes, sendo a opção “concordo” a com maior percentagem nos três gráficos

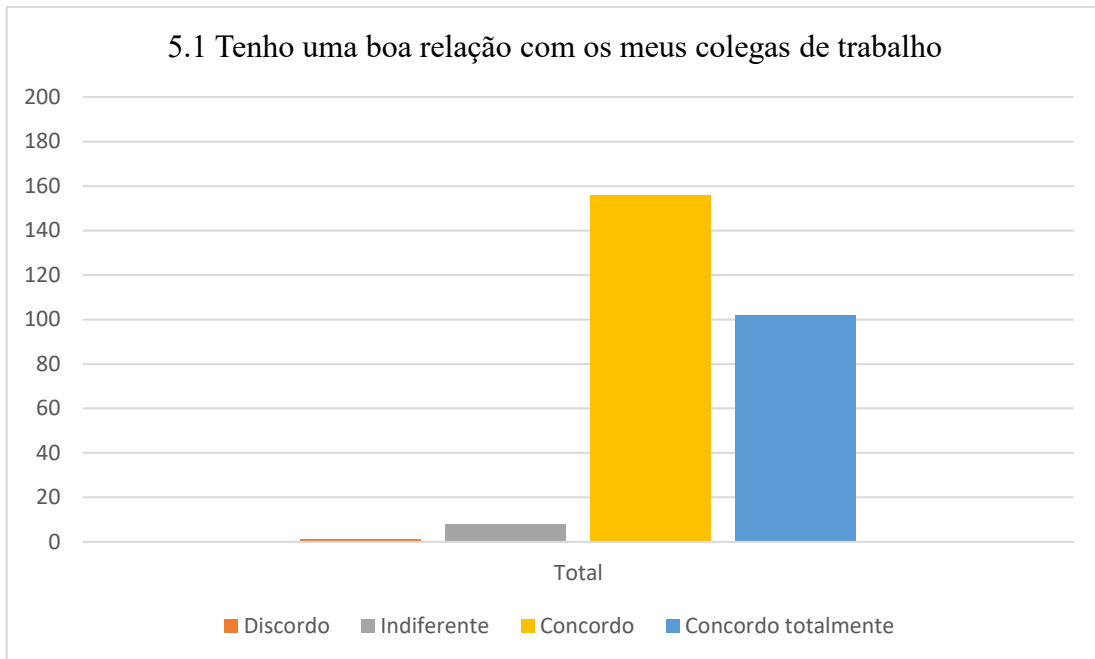
O gráfico 12 corresponde à afirmação “os canais de comunicação interna utilizados para divulgar as diferentes informações são os mais adequados”, registando-se 63% de respostas de “concordo”, 12% de “concordo totalmente”, “indiferente” e de “discordo” e 1% de “discordo totalmente”. Através destas percentagens, conseguimos concluir que a maioria dos colaboradores inquiridos considera que os canais de comunicação internos utilizados no BPI são os mais adequados, existindo 12% que concordam totalmente com a afirmação e 25% que lhes é indiferente ou não concordam que os canais utilizados são os mais adequados.

O gráfico 13, correspondente à afirmação “os conteúdos divulgados nos diferentes canais de comunicação interna são úteis e vão ao encontro do que procuro saber sobre a minha organização”, também apresenta mais de 50% das respostas “concordo”, tendo uma percentagem de 65% e 9% de “concordo totalmente”, o que significa que a maioria dos inquiridos considera que os conteúdos que são divulgados nos canais existentes de comunicação interna são úteis, existindo 13% de inquiridos que consideram os conteúdos indiferentes, 10% que não concordam com a afirmação e 3% que discordam totalmente.

Por último, o gráfico 14, correspondente à afirmação “os diferentes canais de comunicação interna do BPI divulgam sempre os conteúdos de responsabilidade social interna que ocorrem, como atividades e/ou campanhas”, apresenta 71% das respostas “concordo” e 10% de “concordo totalmente”, o que significa que a maioria dos inquiridos considera que existe realmente uma divulgação dos conteúdos relativos a ações/campanhas de responsabilidade social, sendo que existem 11% de inquiridos que lhes é indiferente esta afirmação e 7% que não concordam que existe esta divulgação.

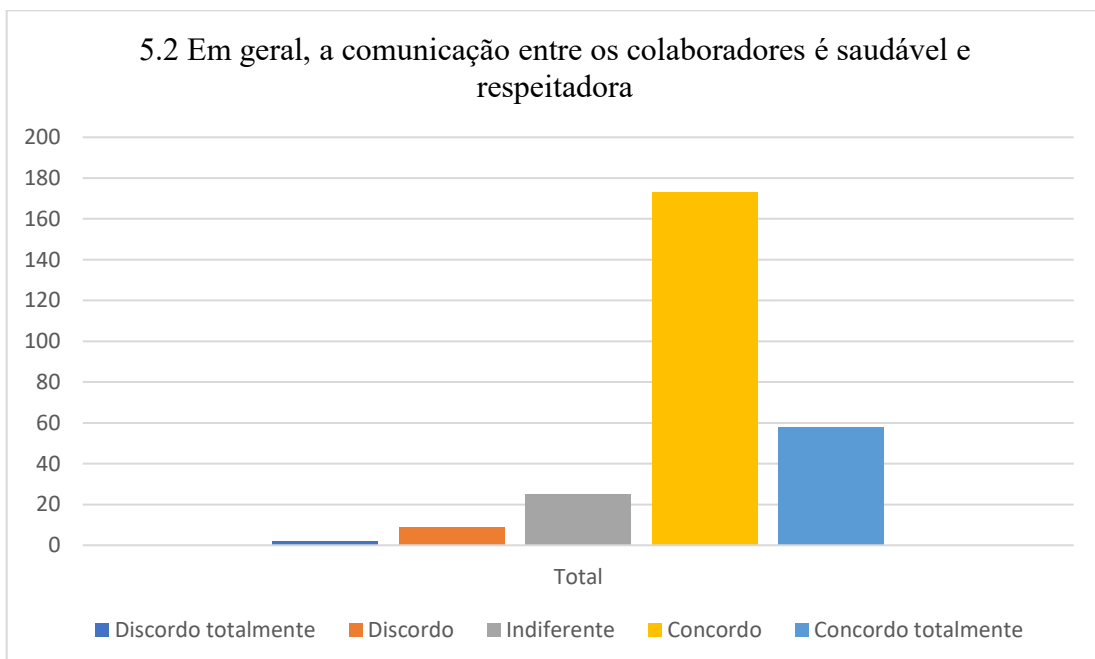
Nesta variável, podemos concluir que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com os conteúdos divulgados nos canais de comunicação interna existentes dentro do BPI, sendo que a maioria das respostas às três afirmações foram sempre positivas, existindo apenas uma pequena percentagem de respostas negativas.

Gráfico 15- Questão 5.1: Comunicação entre Colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 16 - Questão 5.2: Comunicação entre Colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

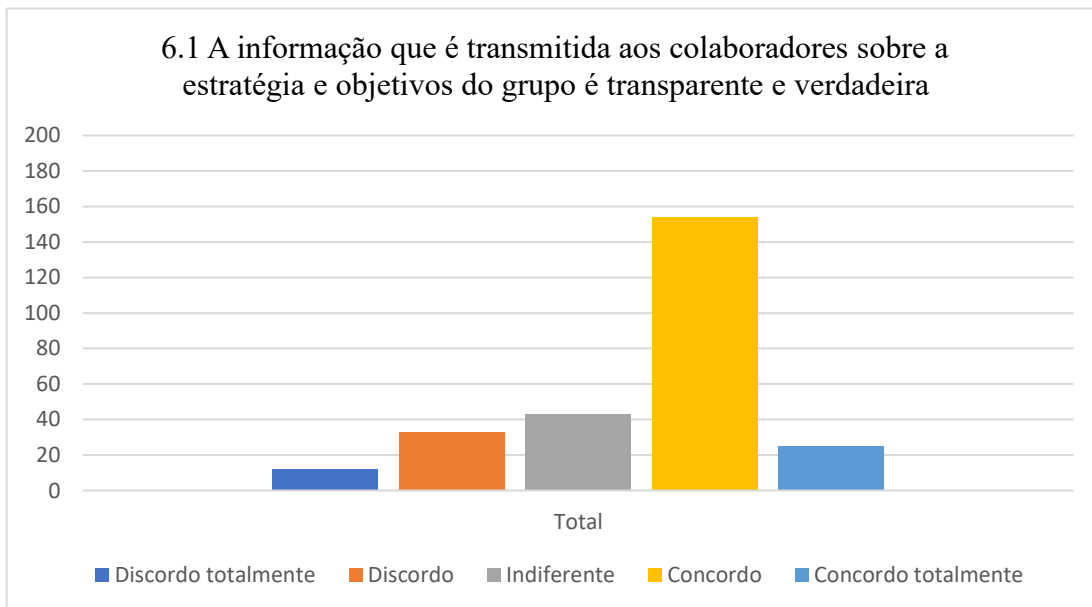
No que diz respeito à variável da Comunicação entre Colaboradores, conseguimos perceber que esta foi a variável de estudo com as respostas mais positivas.

Analisando o gráfico 15, correspondente à afirmação “tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho”, percebemos de imediato que não houve respostas de “discordo totalmente” e, em termos percentuais, também a opção de “discordo” não apresentou resultados, sendo que a quase totalidade dos inquiridos, 96% concordou com a afirmação, existindo apenas 3% que responderam a opção “indiferente”.

O gráfico 16, que correspondente a afirmação “em geral, a comunicação entre os colaboradores é saudável e respeitadora”, também apresentou resultados bastante semelhantes ao gráfico anterior, sendo que aqui neste item, 86% dos inquiridos concordam e concordam totalmente com a afirmação, - 10% face ao gráfico anterior, sendo que 9% respondeu a opção “indiferente” e 4% a opção “discordo” e “discordo totalmente”.

Deste modo, podemos concluir que esta variável foi a que obteve as respostas mais positivas, fornecendo informações interessantes sobre a relação existente entre colaboradores e sobre o ambiente vivido no BPI.

Gráfico 17- Questão 6.1: Informação Organizacional



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 18 - Questão 6.2: Informação Organizacional

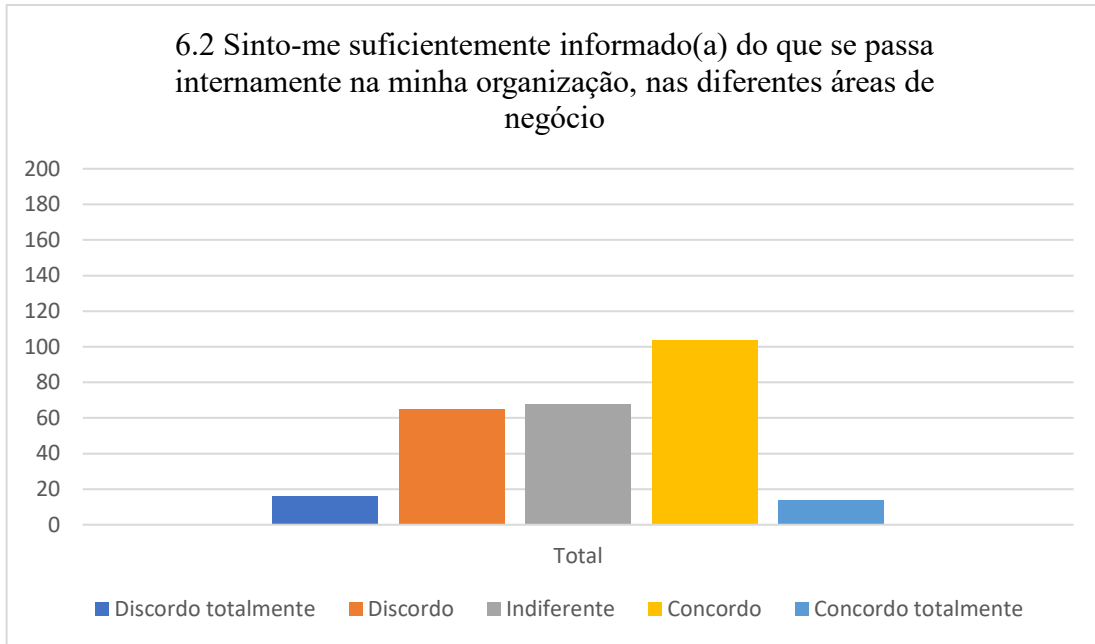
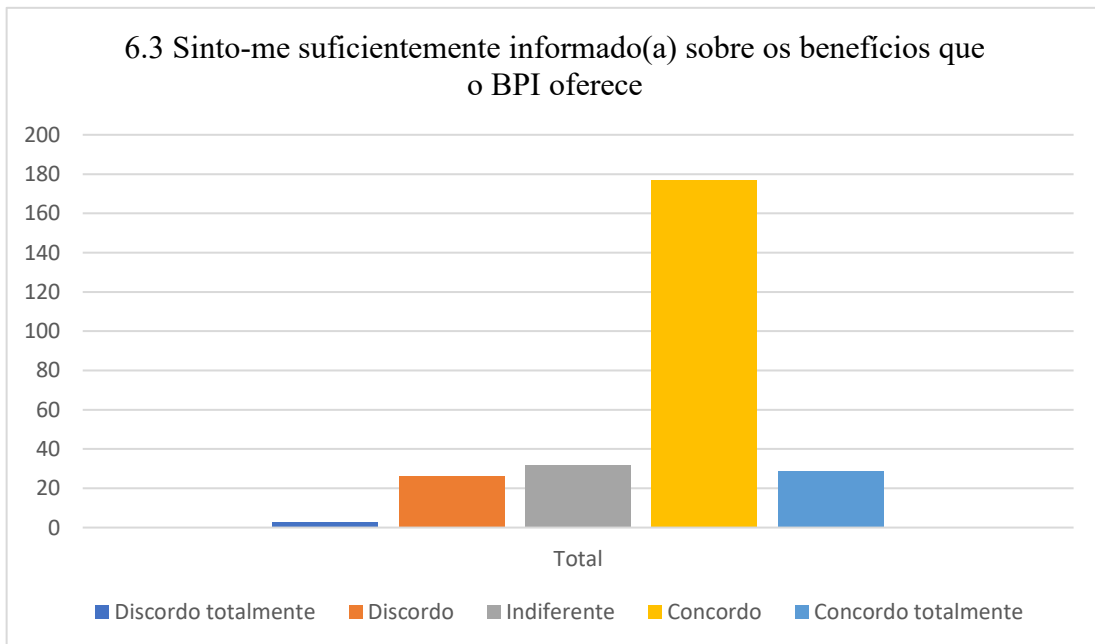


Gráfico 19 - Questão 6.3: Informação Organizacional



Relativamente à variável da Informação Organizacional, que contempla três diferentes afirmações (gráfico 17, 18 e 19), conseguimos observar que a barra do “concordo” é a mais elevada nos três gráficos, face às outras possíveis opções, contudo no gráfico 18 essa barra, ainda que maior do que as outras, está perto da barra do “indiferente” e a opção “concordo totalmente” é a barra mais baixa.

O gráfico 17 corresponde à afirmação “a informação que é transmitida aos colaboradores sobre a estratégia e objetivos do grupo é transparente e verdadeira”, tendo 58% das respostas na opção “concordo” e 9% na opção “concordo totalmente”, significando que a maioria dos inquiridos está satisfeito com a informação que lhe é transmitida, concordando que esta é transparente e verdadeira. 16% considera “indiferente” a afirmação e 16% não concorda, considerando que a afirmação não é verdadeira na realidade do BPI.

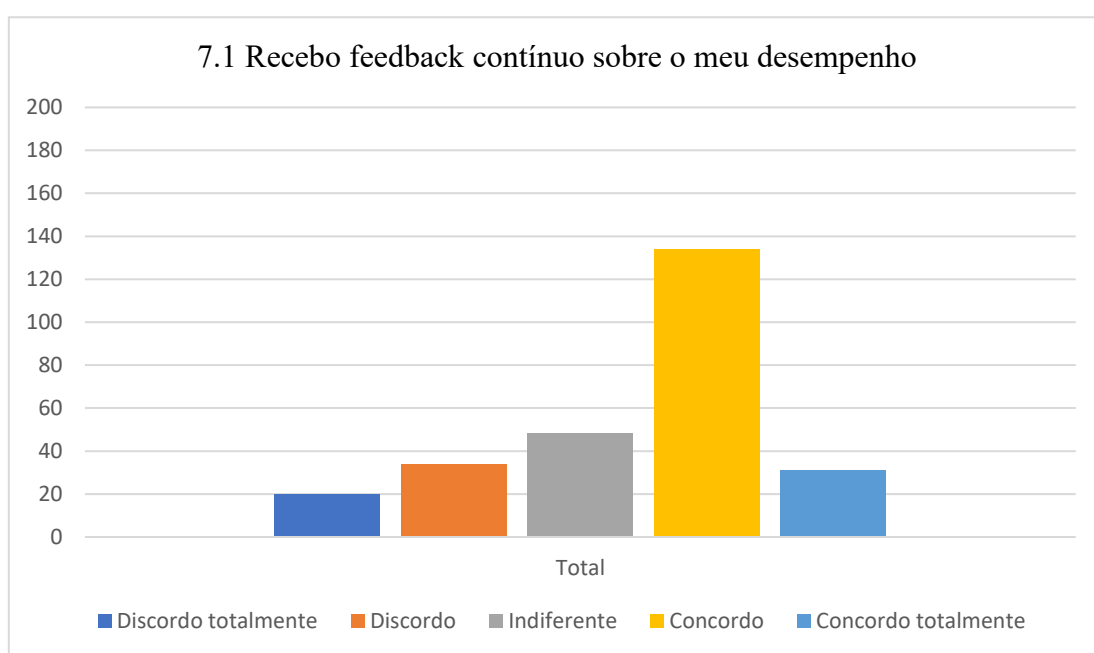
O gráfico 18 corresponde à afirmação “sinto-me suficientemente informado(a) do que se passa internamente na minha organização, nas diferentes áreas de negócio” e foi o item com as respostas mais próximas umas das outras, o que significa que não houve uma discrepância muito grande das respostas negativas face às positivas, como se tem vindo a observar nas outras afirmações. Neste gráfico, a opção “concordo” obteve 39% das respostas, não tendo a maioria, o “concordo totalmente” apenas 5% das respostas, a opção “indiferente” obteve 25% assim como a opção “discordo” que obteve 24% das respostas e a opção “discordo totalmente” 6%. Conseguimos perceber que os inquiridos não se sentem assim tão bem informados sobre os procedimentos internos da sua organização. Esta situação pode ser justificada pelo facto do BPI ser uma organização grande, com mais de 4.000 colaboradores, com duas áreas funcionais distintas (área comercial e serviços centrais), não sendo por isso fácil existir um conhecimento geral de tudo o que se passa internamente no BPI, nas diferentes áreas de negócio.

Por último, o gráfico 19, que corresponde à afirmação “sinto-me suficientemente informado(a) sobre os benefícios que o BPI oferece”, podemos ver que a maioria dos inquiridos concorda com a afirmação (66%), 11% concordam totalmente, 12% responderam a opção “indiferente” e 11% discordam, não se sentindo informados sobre os benefícios que o Banco oferece.

Analisando os três gráficos, conseguimos entender que, mais uma vez, a maioria dos colaboradores está satisfeito com a informação organizacional que lhe é transmitida,

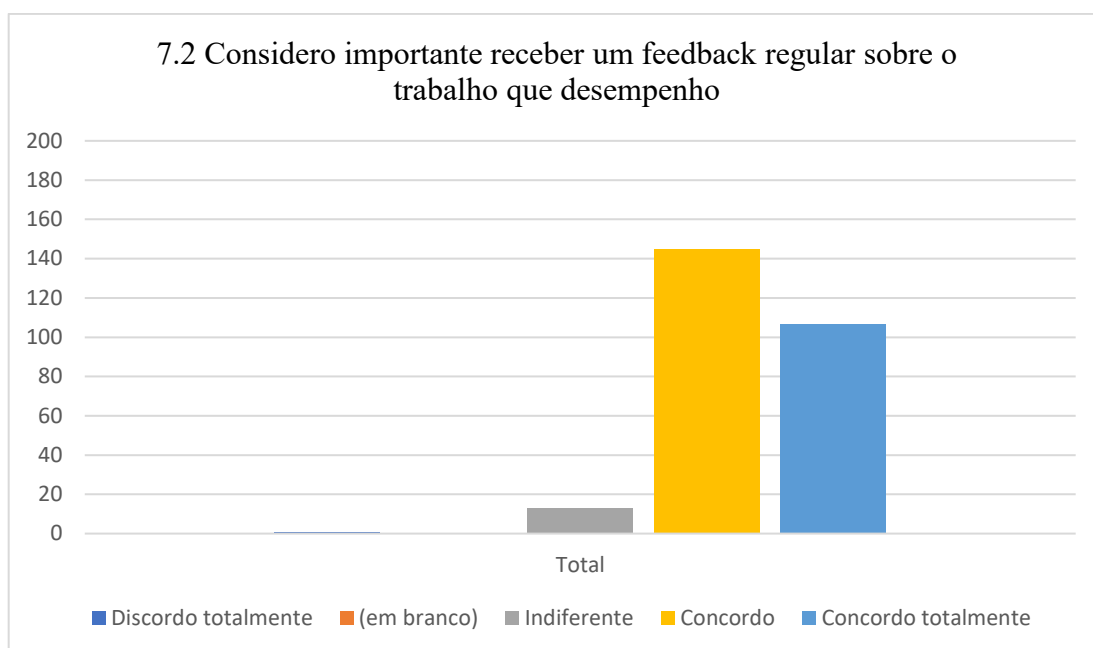
acreditando ser transparente e verdadeira e sentindo que têm conhecimento dos benefícios a que têm direito, apesar de na segunda afirmação, relacionada com a informação sobre o que se passa internamente no BPI nas diferentes áreas de negócio, ter existido um menor número de respostas nas opções “concordo” e “concordo totalmente”, significando que pode existir uma falta de comunicação entre as diferentes áreas de negócio, podendo ser um ponto a melhorar.

Gráfico 20 - Questão 7.1: Feedback Pessoal



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 21 - Questão 7.2: Feedback Pessoal



Fonte: Elaboração Própria

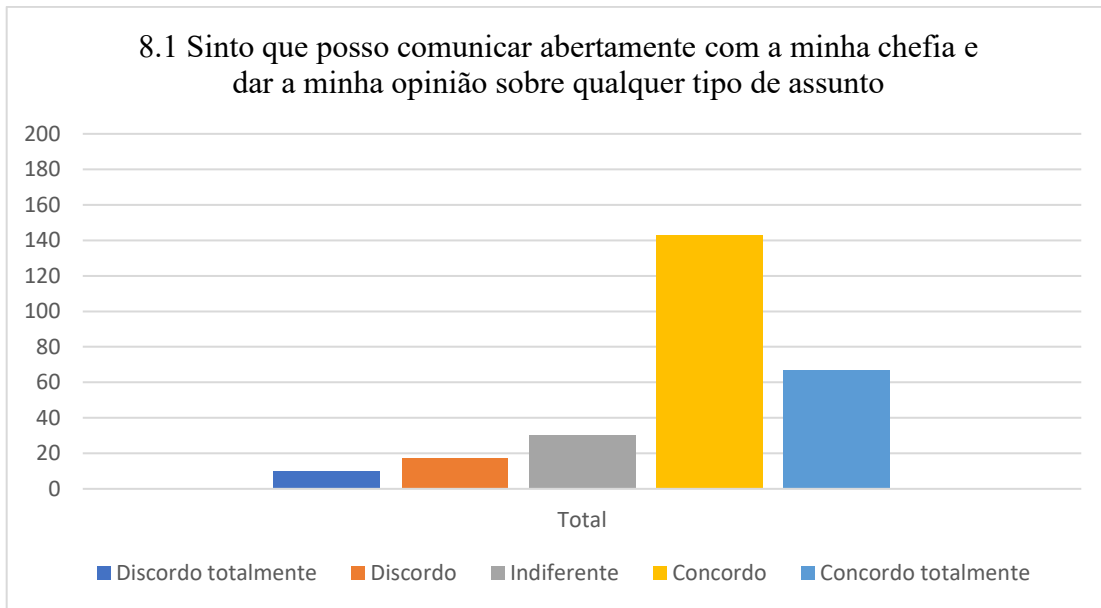
Naquilo que diz respeito à variável do Feedback Pessoal, observa-se que a opção “concordo” foi a mais respondida os dois gráficos (gráfico 20 e 21) e, no segundo gráfico (gráfico 21) percebemos que não existem respostas negativas à afirmação.

O gráfico 20 corresponde à afirmação “recebo feedback contínuo sobre o meu desempenho” e através da análise deste gráfico conseguimos perceber que 62% dos inquiridos concordam (50%) e concordam totalmente (12%) com a afirmação, sendo que 20% discorda (13%) e discorda totalmente (7%) e 18% não concorda, nem discorda.

O gráfico 21 corresponde à afirmação “considero importante receber um feedback regular sobre o trabalho que desempenho”, onde 95% dos inquiridos concorda (55%) e concorda totalmente (40%) com esta afirmação, sendo que 5% é indiferente à mesma.

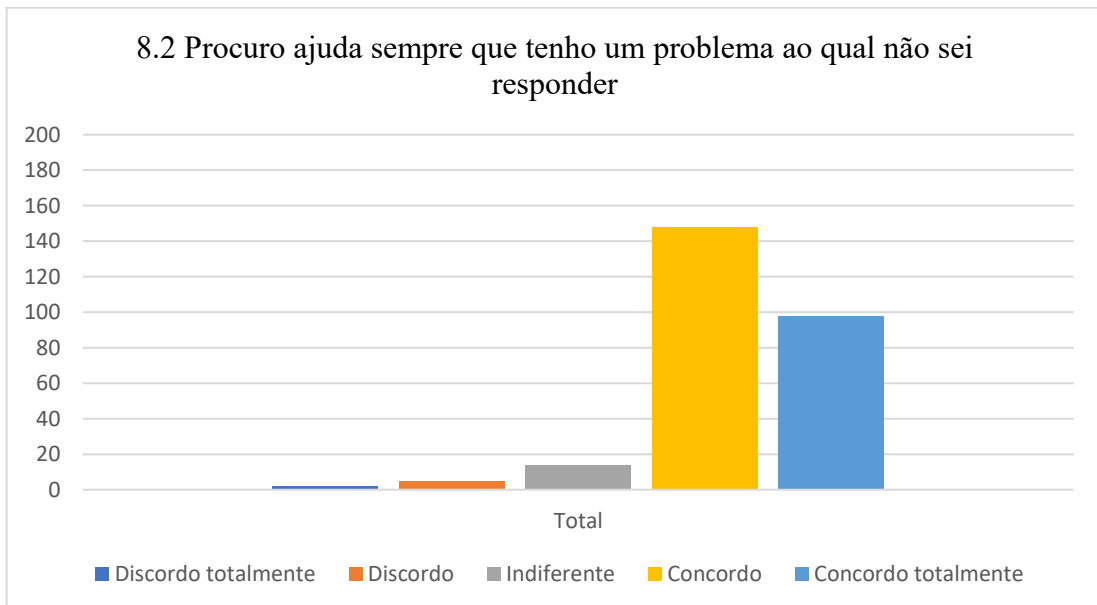
Da análise desta variável podemos concluir que a grande maioria dos colaboradores considera que receber feedback sobre o seu trabalho é bastante importante, contudo, se analisarmos os dois gráficos em simultâneo, conseguimos entender que há pessoas que concordam com a afirmação 7.2, mas que não sentem que recebem esse mesmo feedback.

Gráfico 22- Questão 8.1: Comunicação do Subordinado



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 23- Questão 8.2: Comunicação do Subordinado



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à última variável do modelo de comunicação interna, a comunicação do subordinado, rapidamente observamos que, quer no primeiro quer no segundo gráfico (gráficos 22 e 23), as hipóteses positivas foram as mais respondidas, existindo uma diferença considerável face às outras opções.

Analisando o gráfico 22, que corresponde à afirmação “sinto que posso comunicar abertamente com a minha chefia e dar a minha opinião sobre qualquer tipo de assunto”, vemos que 79% dos inquiridos responderam positivamente à afirmação (54% com “concordo” e 25% com “concordo totalmente”), 10% discordam (6%) e discordam totalmente (4%) e 11% nem concorda, nem discorda.

O gráfico 23, que corresponde à afirmação “procuro ajuda sempre que tenho um problema ao qual não sei responder”, as respostas foram quase todas positivas (92%), com 55% na opção “concordo” e 37% na opção “concordo totalmente” e apenas 3% responderam negativamente à questão, existindo 2% de respostas de “discordo” e 1% de “discordo totalmente”.

Chegando ao final das várias dimensões da variável “Comunicação Interna”, do modelo de Clampitt & Downs (1993), e com o intuito de analisar os dados de uma forma mais macro, de uma perspetiva complementar, torna-se relevante apresentar os valores médios de cada dimensão, de modo a perceber quais estão melhor cotadas tendo em conta a opinião dos colaboradores (ver tabela 6)

Tabela 6 – Valores Médios das Dimensões da Variável de Comunicação Interna

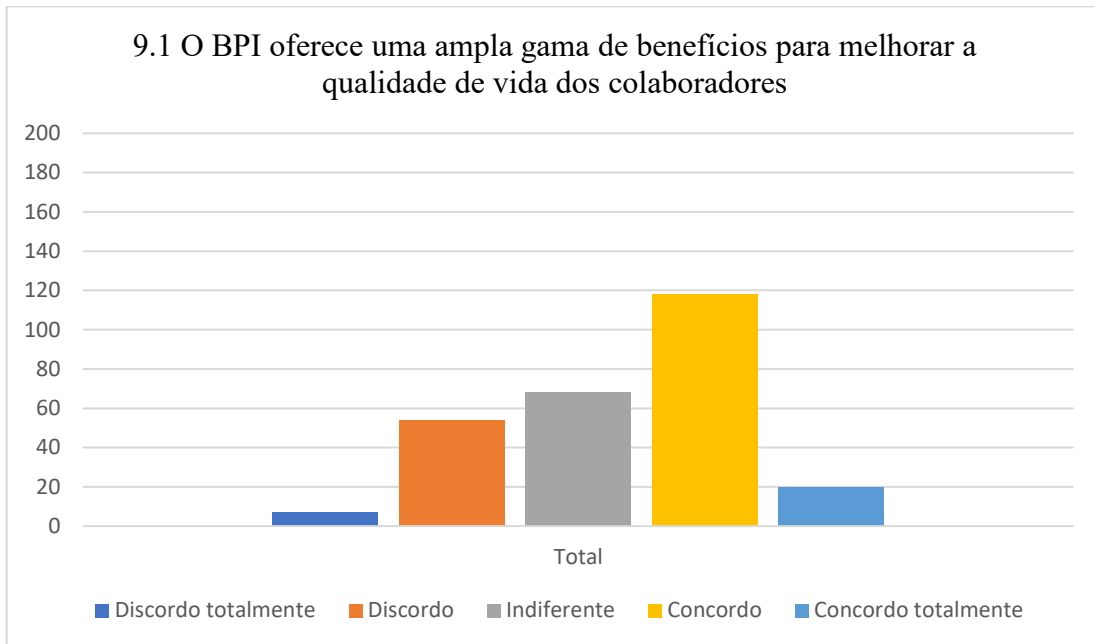
Dimensões da Variável Comunicação Interna	Valor médio (1 a 5)	Score geral (1-5)
Clima Organizacional	3,88	3,81
Comunicação da Chefia	3,94	
Integração Organizacional	3,29	
Qualidade dos Media	3,73	
Comunicação entre colaboradores	4,19	
Informação Organizacional	3,48	
Feedback Pessoal	3,90	
Comunicação do Subordinado	4,08	

Fonte: Elaboração Própria

Considerando a tabela 6, é possível observar que de entre as várias dimensões da dimensão da comunicação interna, a dimensão da “comunicação entre colaboradores” é a dimensão mais pontuada, com 4,19 pontos, seguida da dimensão “comunicação do subordinado” com 4,08 pontos. Todas as restantes dimensões apresentaram valores de médias abaixo dos 4 pontos, tendo a “comunicação da chefia” 3,94 pontos, o “feedback pessoal” 3,90 pontos, o “clima organizacional” 3,88 pontos, a “qualidade dos media” 3,73 pontos, a “informação organizacional” 3,48 pontos e, por último, a dimensão da “integração organizacional” com 3,29 pontos. O score total das oito dimensões da Comunicação Interna apresenta um total de 3,81 pontos em 5, sendo considerado um valor positivo.

Vamos agora analisar a variável da Responsabilidade Social Interna no BPI, sendo que neste modelo, existem onze alíneas, correspondentes a afirmações relacionadas com a variável em estudo.

Gráfico 24 - Questão 9.1: Responsabilidade Interna do BPI

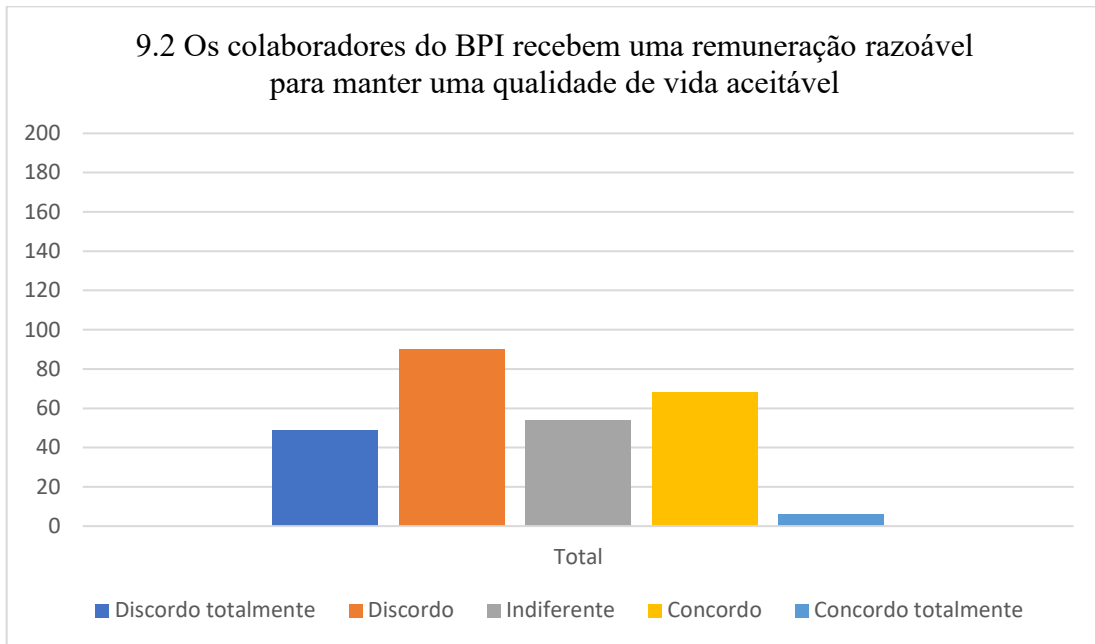


Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à primeira afirmação da variável de responsabilidade social interna “o BPI oferece uma ampla gama de benefícios para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores”, as respostas variaram sendo que a opção mais respondida ainda foi a opção “concordo”, contudo esta já não representou a maioria das respostas, representando apenas 44% do total. A opção “indiferente” foi a segunda resposta mais dada com 25% das respostas, seguida da opção “discordo”, com 20%. Já as respostas “limite” de ambos os lados opostos - “concordo totalmente” e “discordo totalmente” -, representaram 7% e 3% das respostas, respetivamente.

Através da análise do gráfico 24, entendemos que há alguma discrepância nas opiniões dos inquiridos face a este tema dos benefícios, o que pode significar que muitos colaboradores não conhecem os benefícios a que tem direito ou que os benefícios existentes não estão alinhados para todo o tipo de target existente no BPI.

Gráfico 25- Questão 9.2: Responsabilidade Interna do BPI



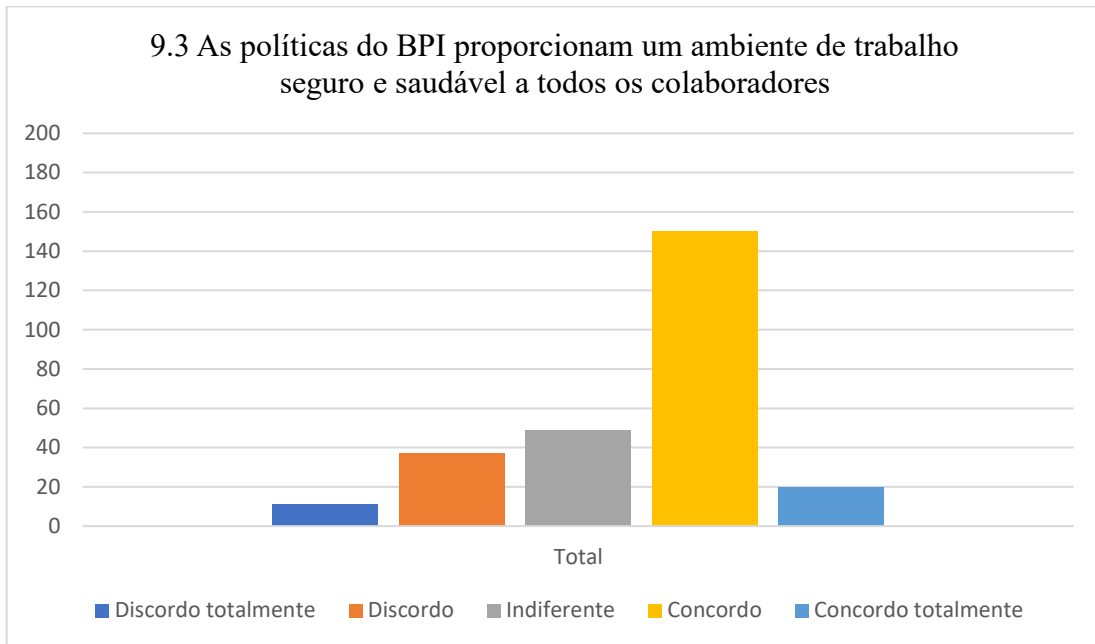
Fonte: Elaboração Própria

A segunda afirmação da variável de responsabilidade interna “os colaboradores do BPI recebem uma remuneração razoável para manter uma qualidade de vida aceitável” foi a afirmação com os resultados mais diferentes dos resultados das outras afirmações, sendo a resposta “discordo” com a maior percentagem, de 34%, o que ainda não tinha acontecido em nenhuma das outras afirmações.

Analisando o gráfico 25, entendemos que a opção “discordo” foi a resposta mais dada, seguida da opção “concordo” com apenas 25% das respostas, depois a opção “indiferente” com 20% das respostas, a opção “discordo totalmente” com 18% das respostas, sendo a afirmação com o maior número de respostas nesta opção, e 2% para a opção “concordo totalmente”.

Após a análise destes resultados, conseguimos entender que a maioria dos inquiridos não está satisfeito com as remunerações praticadas no BPI.

Gráfico 26 - Questão 9.3: Responsabilidade Interna do BPI

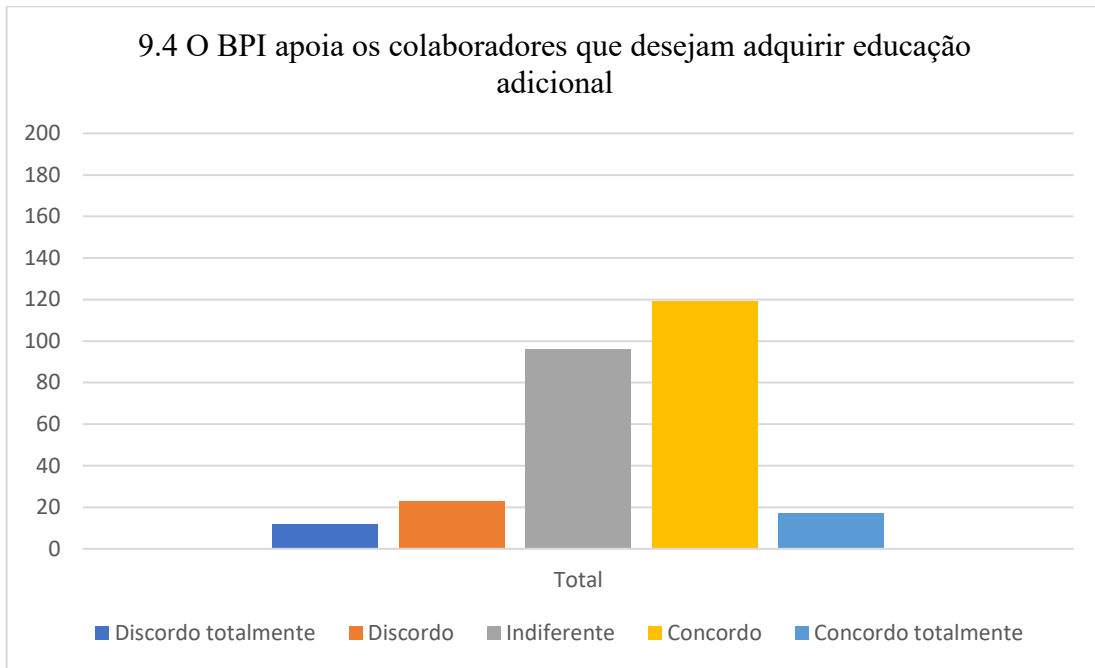


Fonte: Elaboração Própria

O gráfico 26, que corresponde a afirmação “as políticas do BPI proporcionam um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os colaboradores”, apresentou resultados majoritariamente positivos, sendo a opção “concordo” a mais respondida, com 56% das respostas.

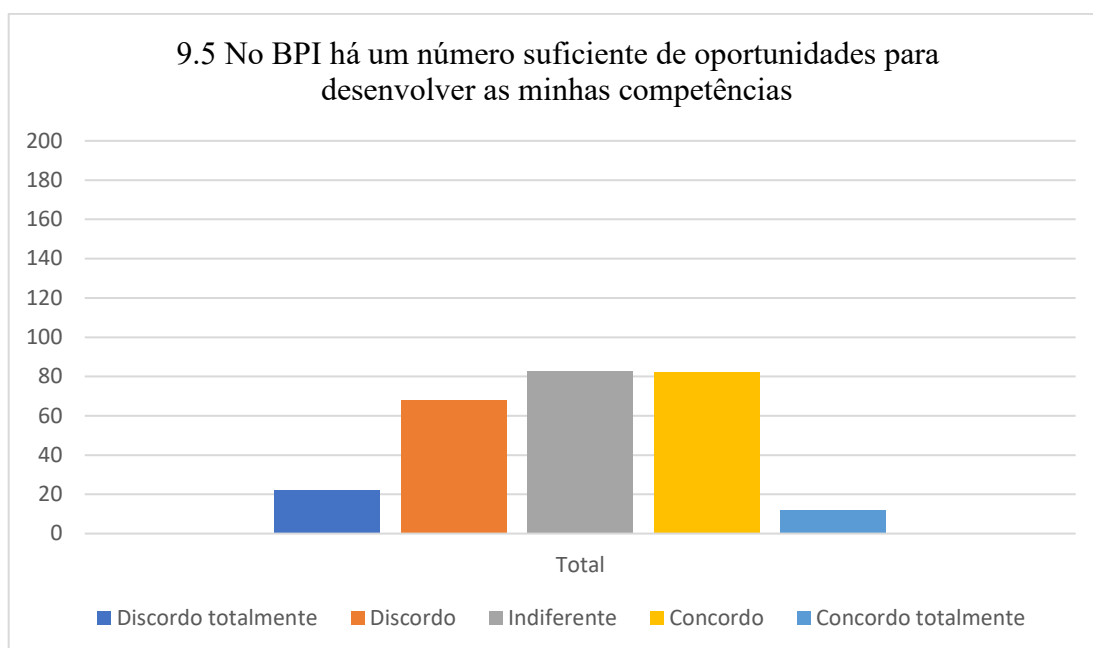
A opção “indiferente” foi a segunda opção com mais respostas, representando 18% do total, depois a opção “discordo” com 14% das respostas, a opção “concordo totalmente” com 7% e, por fim, a opção “discordo totalmente” com 4%.

Gráfico 27 - Questão 9.4: Responsabilidade Interna do BPI



No que diz respeito ao gráfico 27, que corresponde à afirmação “o BPI apoia os colaboradores que desejam adquirir educação adicional”, apesar da resposta mais dada ter sido a opção “concordo” com 45% das respostas, a opção “indiferente” teve um resultado de respostas muito próximo, com 36%. As opções negativas “discordo” e “discordo totalmente” tiveram 14% das respostas e a opção “concordo totalmente” teve 6% das respostas.

Gráfico 28- Questão 9.5: Responsabilidade Interna do BPI



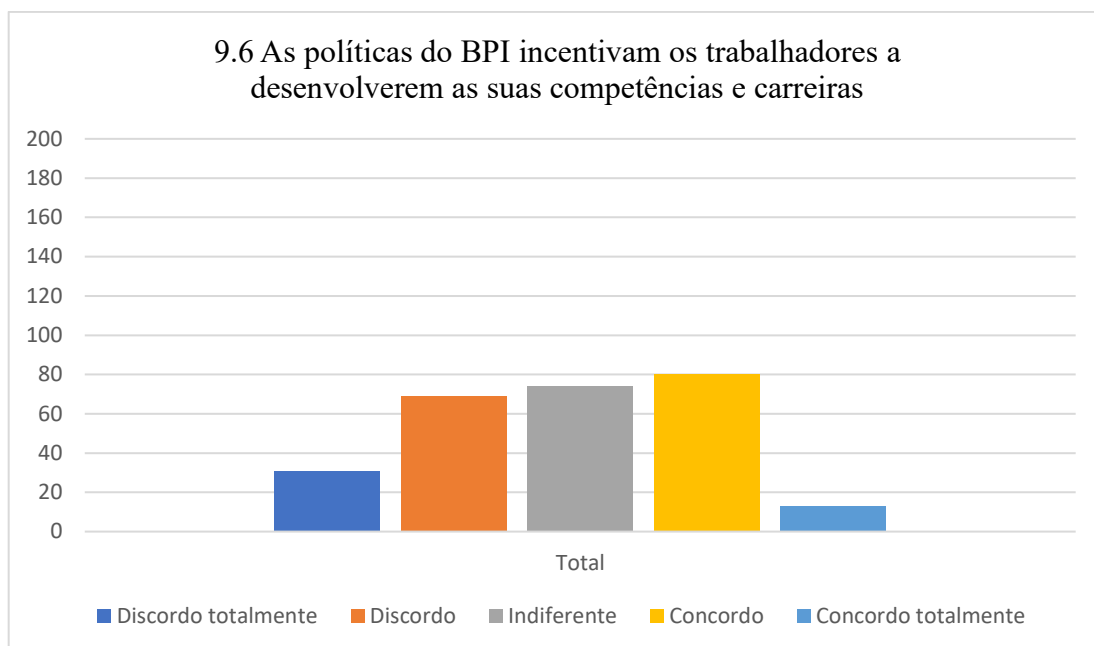
Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao gráfico 28, ao qual corresponde a afirmação “no BPI há um número suficiente de oportunidades para desenvolver as minhas competências”, conseguimos entender que existiu uma proximidade grande nas respostas dadas.

As opções “concordo” e “indiferente” tiveram a mesma percentagem de resposta (31%), a opção “discordo” não ficou muito atrás, tendo 25% das respostas e as opções dos extremos opostos “discordo totalmente” e “concordo totalmente” tiveram 8% e 4% respetivamente.

Podemos concluir que nem todos os inquiridos concordam com a afirmação, existindo opiniões diferentes face ao tema das oportunidades existentes dentro do BPI para desenvolvimento de competências.

Gráfico 29 - Questão 9.6: Responsabilidade Interna do BPI



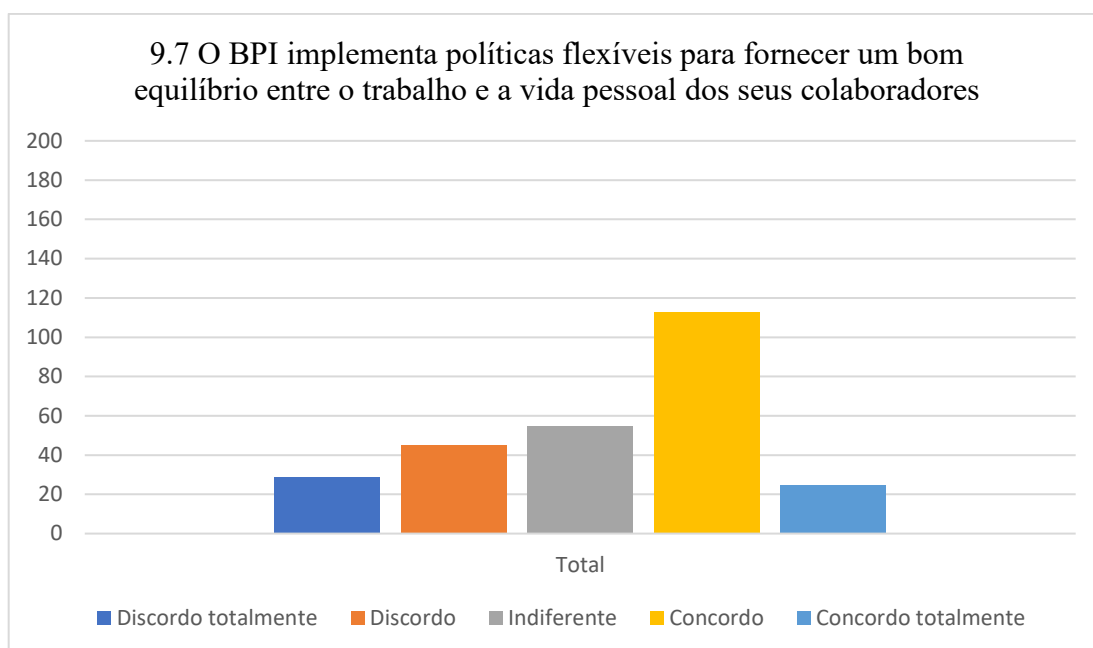
Fonte: Elaboração Própria

O gráfico 29, que corresponde à afirmação “as políticas do BPI incentivam os trabalhadores a desenvolverem as suas competências e carreiras”, demonstra mais uma vez respostas com percentagens muito semelhantes, o que significa que não há um consenso de opiniões face ao tema.

As opções “concordo”, “indiferente” e “discordo” tiveram uma percentagem de resposta muito próxima, de 30%, 28% e 26%, respetivamente, a opção “discordo totalmente” teve 12% e a opção “concordo totalmente” teve 5% de respostas.

Face a estes dados podemos concluir que nem todos os inquiridos estão satisfeitos com as políticas de incentivo ao desenvolvimento de competências e carreira, indo ao encontro da afirmação 9.5 (gráfico 29) e das respostas dadas, podendo assim concluir que alguns inquiridos acreditam que há oportunidades e políticas que incentivam os colaboradores a adquirirem novas competências, enquanto outros colaboradores têm uma opinião contrária.

Gráfico 30- Questão 9.7: Responsabilidade Interna do BPI

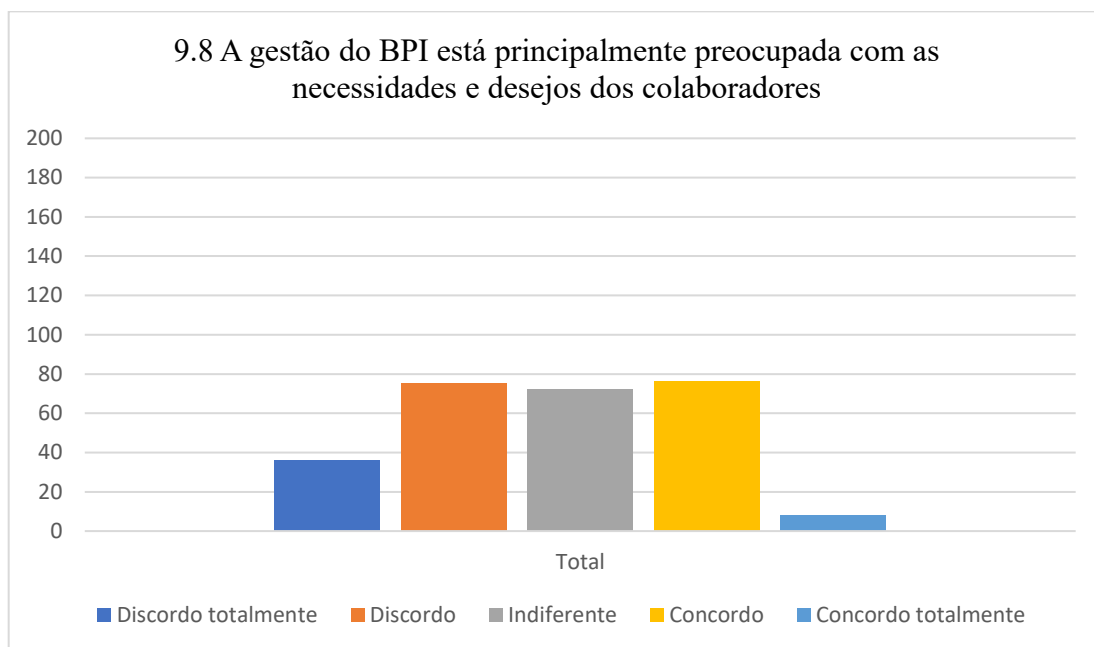


Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao tema da conciliação trabalho e vida pessoal, o gráfico 30, que corresponde à afirmação “o BPI implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores” reflete que 51% dos inquiridos concorda com a afirmação (42% “concordo” e 9% “concordo totalmente”), 28% discorda (17% “discordo” e 11% “discordo totalmente”) e 21% responde “indiferente”.

Concluimos assim que nesta alínea as respostas também não são semelhantes, existindo um número significativo de inquiridos que concorda com a afirmação, mas também alguns inquiridos que não.

Gráfico 31- Questão 9.8: Responsabilidade Interna do BPI

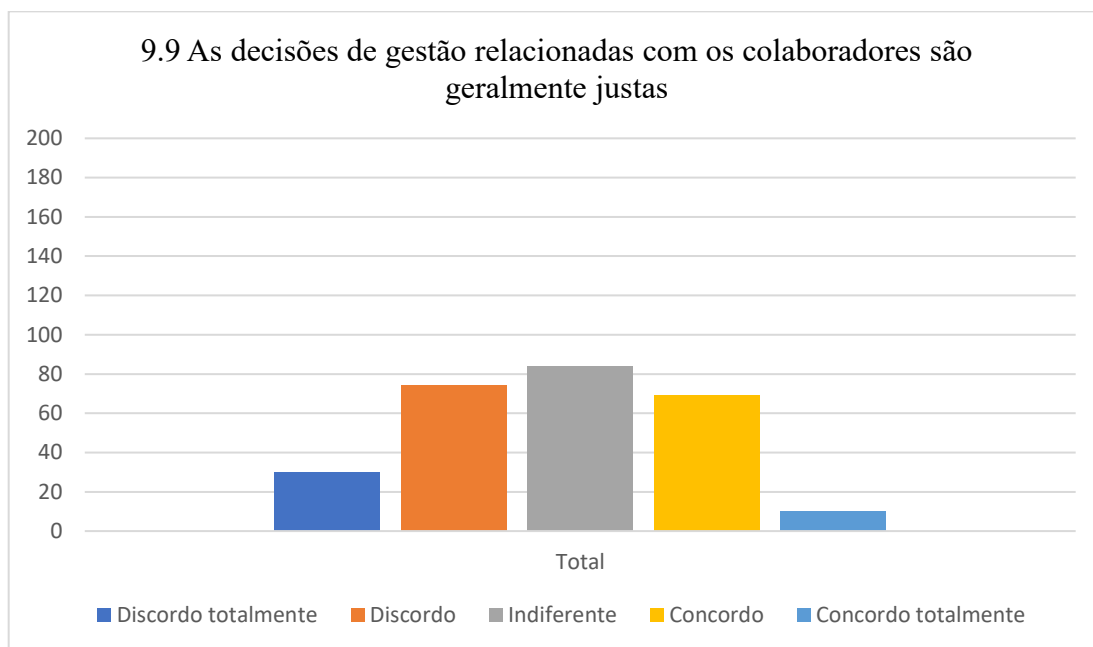


Fonte: Elaboração Própria

O gráfico 31, que corresponde à afirmação “a gestão do BPI está principalmente preocupada com as necessidades e desejos dos colaboradores” demonstra mais uma vez que há uma desigualdade de opiniões dos inquiridos nesta variável da responsabilidade social interna.

Ambas as opções de resposta “concordo” e “discordo” apresentam uma igual percentagem (28%) e a opção “indiferente” também apresenta uma percentagem muito semelhante (27%). A opção “discordo totalmente” teve 13% de respostas e a opção “concordo totalmente” teve 3%, o que significa que nesta afirmação houve mais respostas negativas (41%) do que respostas afirmativas (31%), existindo 27% que não quer responder ou que esta afirmação não lhe diz muito.

Gráfico 32- Questão 9.9: Responsabilidade Interna do BPI

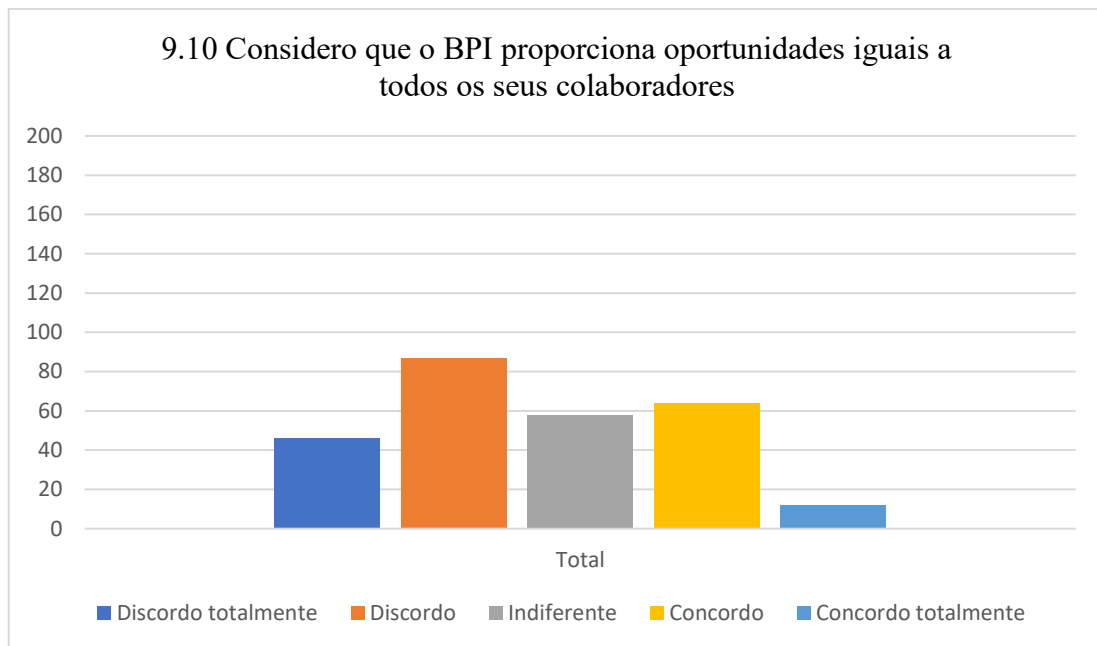


Fonte: Elaboração Própria

A afirmação 9.9 “as decisões de gestão relacionadas com os colaboradores são geralmente justas”, representada no gráfico 32, também obteve respostas díspares, onde 39% dos inquiridos responderam negativamente (28% “discordo” e 11% “discordo totalmente”), 31% respondeu “indiferente” e 30% respondeu afirmativamente (26% “concordo” e 4% “concordo totalmente”).

Deste modo, percebemos que há colaboradores que acreditam que as decisões de gestão relacionadas com os trabalhadores não são justas, existindo também uma parte que acredita que sim, que existe equidade nas decisões pelo BPI.

Gráfico 33- Questão 9.10: Responsabilidade Interna do BPI



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao gráfico 33, que representa a afirmação 9.10 “considero que o BPI proporciona oportunidades iguais a todos os seus colaboradores”, foi das afirmações com o maior número de resultados negativos, existindo 50% de inquiridos que discordam da afirmação (33% “discordo” e 17% “discordo totalmente”), 22% é-lhes “indiferente” e 28% concorda (24% “concordo” e 4% “concordo totalmente”).

Uma vez que esta afirmação está alinhada com a afirmação anterior (gráfico 33), é normal que exista resultados semelhantes, apesar de nesta afirmação as respostas da secção negativa ainda terem tido uma maior percentagem.

Gráfico 34 - Questão 9.11: Responsabilidade Interna do BPI



Fonte: Elaboração Própria

Por último, relativamente ao programa de voluntariado existente no BPI, o gráfico 34 demonstra que, em respeito da afirmação “o programa de Voluntariado do BPI é um programa atrativo, que envolve os colaboradores com as instituições beneficiárias e com a própria comunidade”, 78% dos inquiridos concorda com a afirmação (54% “concordo” e 24% “concordo totalmente”), 15% respondera, “indiferente” e apenas 6% responderam negativamente, o que significa que a maioria dos inquiridos está satisfeito com o programa de voluntariado existente no BPI e acredita que este programa é atrativo, envolvendo os colaboradores com os beneficiários.

Tabela 7- Valores médios das dimensões da Responsabilidade Social Interna

Dimensões da Variável Responsabilidade Social Interna	Valor médio (1 a 5)	Score geral (1-5)
O BPI oferece uma ampla gama de benefícios para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores	3,34	3,10
Os colaboradores do BPI recebem uma remuneração razoável para manter uma qualidade de vida aceitável	2,60	
As políticas do BPI proporcionam um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os colaboradores	3,49	
O BPI apoia os colaboradores que desejam adquirir educação adicional	3,40	
No BPI há um número suficiente de oportunidades para desenvolver as minhas competências	2,98	
As políticas do BPI incentivam os trabalhadores a desenvolverem as suas competências e carreiras	2,91	
O BPI implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores	3,22	
A gestão do BPI está principalmente preocupada com as necessidades e desejos dos colaboradores	2,79	
As decisões de gestão relacionadas com os colaboradores são geralmente justas	2,83	
Considero que o BPI proporciona oportunidades iguais a todos os seus colaboradores	2,66	
O programa de Voluntariado do BPI é um programa atrativo, que envolve os colaboradores com as instituições beneficiárias e com a própria comunidade	3,94	

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

Após termos apresentado os dados de caracterização e os dados gerais de estudo, é importante agora fazer o cruzamento de alguns destes dados, de forma a ser possível compreender melhor os resultados apurados.

Neste estudo, apenas se considerou relevante proceder ao cruzamento de alguns dos dados de caracterização com alguns dados de estudo. Neste sentido, foram selecionados os dados de caracterização referentes às habilitações literárias, à antiguidade e à rede funcional, devido a diferentes razões. O dado de caracterização “habilitações literárias” foi selecionado uma vez que representa um dado de interesse, de forma a percebermos se as habilitações literárias de cada inquirido podem influenciar o seu nível de concordância face às diferentes afirmações. O dado de caracterização “antiguidade” foi também alvo de escolha, uma vez que queremos perceber se este dado poderá influenciar as respostas, tendo influência nas características e escolhas de cada geração, como também nos níveis de engagement dos colaboradores. Por fim, selecionou-se também o dado de caracterização “rede funcional” de forma a percebermos se existem diferenças na perceção de cada dimensão conforme o local de trabalho dos colaboradores (estrutura ou balcão).

No que diz respeito aos dados de estudo, foram selecionadas as três dimensões com pior avaliação em cada uma das duas variáveis (Comunicação Interna e Responsabilidade Social Interna), de forma a analisarmos e compararmos os resultados cruzando com os dados de caracterização acima mencionados. Das dimensões da variável de Comunicação Interna, foram selecionadas a dimensão da Integração Organizacional, da Qualidade dos Media e da Informação Organizacional. Das dimensões da variável de Responsabilidade Social Interna, foram selecionadas as dimensões referentes à remuneração, às necessidades dos colaboradores e às oportunidades existentes no BPI.

A tabela 8 identifica quais as alíneas das variáveis de estudo foram consideradas como representativas de cada dimensão para elaboração do cruzamento dos dados de caracterização com os dados de estudo:

Tabela 8- Alíneas representativas das variáveis de estudo

	Variável de Estudo	Afirmação	Alínea
Modelo de Clampitt & Downs (1993)	Integração Organizacional	Sinto-me envolvido(a) nos processos organizacionais da minha organização	3.2
	Qualidade dos Media	Os conteúdos divulgados nos diferentes canais de comunicação interna são úteis e vão ao encontro do que procuro saber sobre a minha organização	4.2
	Informação Organizacional	Sinto-me suficientemente informado(a) do que se passa internamente na minha organização, nas diferentes áreas de negócio	6.2
Teoria de Turker (2009)	Responsabilidade Social Interna	Os colaboradores do BPI recebem uma remuneração razoável para manter uma qualidade de vida aceitável	9.2
		A gestão do BPI está principalmente preocupada com as necessidades e desejos dos colaboradores	9.8
		Considero que o BPI proporciona oportunidades iguais a todos os seus colaboradores	9.10

4.1. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Habilitações Literárias” e os dados gerais do estudo

Iniciamos com o dado de caracterização das habilitações literárias, analisando-se, num primeiro momento, o cruzamento descritivo entre este dado e as dimensões selecionadas da variável de Comunicação Interna, através da tabela 9 que demonstra numericamente as classificações obtidas em cada eixo de resposta, avaliadas pelos inquiridos, como também perspectiva o posicionamento de cada “grupo”, através da análise das médias totais.

Tabela 9 - Cruzamento descritivo entre as Habilitações Literárias e as variáveis de estudo

		12º ano	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	Score geral (1-5)
Comunicação Interna	Integração Organizacional	3,16	3,08	3,38	4,00	3,4
	Qualidade dos Media	3,67	3,65	3,65	4,00	3,74
	Informação Organizacional	3,23	3,05	3,35	4,00	3,41
Responsabilidade Social Interna	Remuneração	2,74	2,49	2,89	4,00	3,03
	Necessidades	2,88	2,71	3,05	4,00	3,16
	Oportunidades	2,86	2,56	2,81	4,50	3,18
Score geral (1-5)		3,09	2,92	3,188	4,08	

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a tabela acima (tabela 9), verifica-se de imediato que o grupo de inquiridos com o grau de doutoramento foi o grupo que atribuiu mais respostas positivas a cada variável. Contudo, é importante referir que, nesta amostra, apenas houve dois colaboradores que responderam ao questionário que tinham este grau, não sendo considerada assim uma amostra significativa e, desse modo, não iremos considerar este grupo na análise da tabela, uma vez que concordou com todas as afirmações, atribuindo 4 pontos, e na dimensão das

oportunidades, um dos inquiridos avaliou essa afirmação com 5 pontos, concordando totalmente, fazendo assim uma média de 4,5 pontos em 5.

Relativamente à dimensão “integração organizacional”, mais propriamente à afirmação “Sinto-me envolvido(a) nos processos organizacionais da minha organização”, o grupo de inquiridos com Mestrado foi o grupo que atribuiu o valor mais elevado, nomeadamente 3,38 pontos em 5. De seguida foram os inquiridos que concluíram o ensino secundário com 3,16 pontos e, por fim, os inquiridos licenciados, com uma pontuação de 3,08.

Desta forma, conclui-se que todos os grupos de colaboradores analisados neste cruzamento face às suas habilitações literárias se encontram acima da média de resultados, apresentando um score geral de 3,4 pontos em 5.

No que diz respeito à dimensão “qualidade dos media”, mais propriamente à afirmação “os conteúdos divulgados nos diferentes canais de comunicação interna são úteis e vão ao encontro do que procuro saber sobre a minha organização” o grupo que apresentou o valor mais elevado foi o grupo de colaboradores com o 12º ano, com 3,67 pontos. De seguida, apresentam-se o grupo de colaboradores com o grau de Licenciatura e com o grau de Mestrado, com o mesmo resultado de 3,65 pontos em 5.

Nesta dimensão, também podemos concluir que a média de resultados de todos os grupos de colaboradores analisados foi acima da média, apresentando um score geral positivo de 3,74 pontos em 5.

A última dimensão da variável da Comunicação Interna é a “informação organizacional”, analisada segundo a afirmação “sinto-me suficientemente informado(a) do que se passa internamente na minha organização, nas diferentes áreas de negócio”, chegando-se à conclusão que foi o grupo com o grau de mestre que obteve o resultado mais elevado, com 3,35 pontos, seguindo-se o grupo de inquiridos com o 12º ano, com 3,23 pontos e terminando com o grupo de licenciados, que obteve 3,05 pontos.

Desta forma, o score geral desta dimensão foi de 3,41 pontos, sendo considerado um resultado positivo.

Analisando agora as três dimensões da variável de responsabilidade social interna, iniciando pela dimensão da remuneração, percebemos que esta é a dimensão com o resultado geral mais baixo comparativamente com as outras dimensões, sendo que todos os grupos

apresentaram uma média de resultados negativa, à exceção dos dois inquiridos doutorandos, que avaliaram esta dimensão com 4 pontos.

Nesta dimensão, a afirmação avaliada foi “os colaboradores do BPI recebem uma remuneração razoável para manter uma qualidade de vida aceitável”, sendo que foi o grupo de inquiridos com mestrado que atribuiu o valor mais elevado, com 2,89 pontos, seguindo-se o grupo de inquiridos com o 12º ano, com 2,74 pontos e, por último, o grupo com licenciatura, com 2,49 pontos.

O score geral desta dimensão acaba por ser positivo, de 3,03 pontos, graças ao resultado do grupo com doutoramento que atribuiu 4 valores à afirmação, sendo os resultados individuais de cada um dos outros grupo negativos.

Relativamente à dimensão das necessidades dos colaboradores, mais propriamente a afirmação “a gestão do BPI está principalmente preocupada com as necessidades e desejos dos colaboradores”, excluindo o grupo com doutoramento, o único grupo que avaliou positivamente esta dimensão foi o grupo com mestrado, apresentando uma média de 3,05 pontos. Já os grupos de licenciados e com o 12º ano, apresentaram médias negativas, de 2,71 e 2,88, respetivamente. Desta forma, o score geral apresentado é de 3,16, uma vez que houve dois grupos que tiveram médias positivas e ajudaram a elevar a pontuação média total.

Por fim, relativamente à dimensão das “oportunidades”, mais concretamente à afirmação “considero que o BPI proporciona oportunidades iguais a todos os seus colaboradores”, apenas o grupo com o grau de doutoramento atribuiu uma avaliação positiva de 4,5 pontos, sendo que todos os outros grupos apresentaram médias negativas.

O grupo de inquiridos com o 12º ano apresentou uma média de 2,86 pontos, seguindo-se o grupo com mestrado com 2,81 pontos e, por último, o grupo de licenciados com 2,56 pontos, fazendo assim um total de 3,18 pontos para esta dimensão.

Finalizando a análise de cada dimensão, é-nos possível avaliar cada grupo de inquiridos face ao conjunto de todas as dimensões. Assim, vemos que seguido do grupo com doutoramento que obteve 4,08 pontos no total das médias de cada dimensão, é o grupo com mestrado que se apresenta a seguir, com 3,19 pontos, seguindo-se o grupo com o 12º ano, com 3,09 pontos e, por último, com uma média de resultados negativos, apresenta-se o grupo com licenciatura, com 2,92 pontos num total de 5.

4.2. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade” e os dados gerais do estudo

Tabela 10- Cruzamento descritivo entre a Antiguidade e as variáveis de estudo

		- 1 ano	1- 3 anos	4-6 anos	7 - 10 anos	Mais de 10anos	Score Geral
Comunicação Interna	Integração Organizacional	3,63	3,33	3,07	4,00	3,11	3,43
	Qualidade dos Media	3,50	4,00	3,67	4,00	3,64	3,76
	Informação Organizacional	3,50	3,17	3,13	3,50	3,11	3,28
Responsabilidade Social Interna	Remuneração	2,63	3,17	2,66	3,00	2,56	2,80
	Necessidades	3,38	2,83	2,73	3,50	2,77	3,04
	Oportunidades	3,38	3,00	2,80	3,00	2,60	2,96
<i>Score Geral (1-5)</i>		3,33	3,25	3,01	3,50	2,96	

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a tabela acima (tabela 10), conseguimos perceber que as dimensões da variável da Responsabilidade Social Interna obtiveram resultados menos positivos face às dimensões da variável de Comunicação Interna.

Relativamente à dimensão “integração organizacional”, mais propriamente à afirmação “Sinto-me envolvido(a) nos processos organizacionais da minha organização”, o grupo de inquiridos que atribuiu o valor mais elevado, nomeadamente 4 pontos em 5 foi o grupo que trabalha entre 7 e 10 anos no BPI. De seguida foram os inquiridos que têm menos de 1 ano de “casa”, com 3,63 pontos, seguidos do grupo que trabalha entre 1 e 3 anos com 3,33 pontos e do grupo que trabalha há mais de 10 anos com 3,11 e, por fim, o grupo entre 4 a 6 anos com uma pontuação de 3,07.

Desta forma, conclui-se que todos os grupos de colaboradores analisados neste cruzamento face à antiguidade se encontram acima da média de resultados (< 3), apresentando um score geral de 3,43 pontos em 5.

No que diz respeito à dimensão “qualidade dos media”, mais propriamente à afirmação “os conteúdos divulgados nos diferentes canais de comunicação interna são úteis e vão ao encontro do que procuro saber sobre a minha organização” os grupos que apresentaram o valor mais elevado, de 4 pontos, foram o grupo de colaboradores entre 1 e 3 anos e o grupo dos 7 aos 10 anos. De seguida, apresentam-se o grupo de colaboradores entre 4 e 6 anos, com 3,67 pontos, o grupo com mais de 10 anos, com 3,64 pontos e, por fim, mas com uma pontuação também positiva, o grupo com menos de 1 ano de antiguidade, com 3,50 pontos.

Nesta dimensão, também podemos concluir que a média de resultados de todos os grupos de colaboradores analisados foi acima da média, apresentando um score geral positivo de 3,76 pontos em 5, sendo a dimensão com melhor avaliação.

A última dimensão da variável da Comunicação Interna é a “informação organizacional”, analisada segundo a afirmação “sinto-me suficientemente informado(a) do que se passa internamente na minha organização, nas diferentes áreas de negócio”, chegando-se à conclusão que foram os grupos com antiguidades entre os 7 e os 10 anos e o grupo com menos de 1 ano de antiguidade que obtiveram a melhor pontuação nesta dimensão, de 3,50 pontos, seguindo-se o grupo entre 1 e 3 anos com 3,17 pontos, o grupo de inquiridos entre 4 a 6 anos de antiguidade, com 3,13 pontos, terminando com o grupo com mais de 10 anos de “casa”, que obteve 3,11 pontos.

Desta forma, o score geral desta dimensão foi de 3,28 pontos, sendo considerado um resultado positivo.

Analisando agora as três dimensões da variável de responsabilidade social interna, iniciando pela dimensão da remuneração, percebemos que, uma vez mais, esta é a dimensão com o resultado geral mais baixo comparativamente com as outras dimensões.

Nesta dimensão, a afirmação avaliada foi “os colaboradores do BPI recebem uma remuneração razoável para manter uma qualidade de vida aceitável”, sendo que foi o grupo de inquiridos com 1 a 3 anos de antiguidade que atribuiu o valor mais elevado, com 3,17 pontos, seguindo-se o grupo de inquiridos com 7 a 10 anos de antiguidade, com 3 pontos,

seguido dos grupos que obtiveram avaliações negativas, abaixo dos 3 pontos, iniciando com o grupo de inquiridos com menos de 1 ano de antiguidade, com 2,63 pontos, seguido do grupo com 4 a 6 anos de antiguidade com 2,66 pontos e, por fim, o grupo de inquiridos com mais de 10 anos de antiguidade, com 2,56 pontos.

O score geral desta dimensão é negativo, de 2,80 pontos, uma vez que três dos grupos avaliaram a dimensão negativamente e os outros dois grupos avaliaram com pontuações muito baixas, próximas dos 3 pontos.

Relativamente à dimensão das necessidades dos colaboradores, mais propriamente a afirmação “a gestão do BPI está principalmente preocupada com as necessidades e desejos dos colaboradores”, em comparação com a variável das habilitações literárias, esta variável já foi mais bem avaliada, sendo o grupo entre os 7 e os 10 anos de antiguidade que melhor avaliou esta dimensão, com 3,50 pontos. De seguida, apresenta-se o grupo de inquiridos com menos de 1 ano de antiguidade, com 3,38 pontos, seguindo-se dos grupos com avaliações negativas, nomeadamente, o grupo de inquiridos com mais de 10 anos de antiguidade com 2,77 pontos e, por fim, o grupo entre os 4 e os 6 anos de antiguidade com 2,73 pontos.

Desta forma, o score geral apresentado é de 3,04, uma avaliação baixa, mas ainda positiva.

Por fim, relativamente à dimensão das “oportunidades”, mais concretamente à afirmação “considero que o BPI proporciona oportunidades iguais a todos os seus colaboradores”, as avaliações positivas foram baixas, sendo o grupo com menos de 1 ano de antiguidade que melhor avaliou esta dimensão, com 3,38 pontos, seguindo-se o grupo de inquiridos com 1 e 3 anos de antiguidade e o grupo com 7 a 10 anos de antiguidade, ambos com 3 pontos, seguidos dos grupos com avaliações abaixo da média positiva, nomeadamente o grupo entre os 4 e os 6 anos de antiguidade com 2,80 pontos e o grupo com mais de 10 anos de antiguidade, com 2,60 pontos.

Desta forma, o score geral apresentado é negativo, de 2,96 pontos, sendo a segunda pior dimensão avaliada pelos grupos face à variável da antiguidade.

Finalizando a análise de cada dimensão, é-nos possível avaliar cada grupo de inquiridos face ao conjunto de todas as dimensões. Assim, vemos que o grupo com melhor avaliação no somatório das avaliações de cada dimensão é o grupo com 7 a 10 anos de antiguidade, com 3,50 pontos, seguido do grupo com menos de 1 ano de antiguidade, com 3,33 pontos,

seguindo-se o grupo com o 1 a 3 anos de antiguidade, com 3,25 pontos, depois o grupo entre os 4 e os 6 anos de antiguidade, com 3,01 pontos, terminando com o grupo com mais de 10 anos de antiguidade, com uma média de resultados negativos de 2,96 pontos num total de 5.

4.3. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Rede Funcional” e os dados gerais do estudo

Tabela 11- Cruzamento descritivo entre a Rede Funcional e as variáveis de estudo

		Rede Comercial	Serviços Gerais	Score Geral
Comunicação Interna	Integração Organizacional	3,18	3,10	3,14
	Qualidade dos Media	3,68	3,63	3,66
	Informação Organizacional	3,13	3,13	3,13
Responsabilidade Social Interna	Remuneração	2,59	2,60	2,59
	Necessidades	2,86	2,74	2,80
	Oportunidades	2,63	2,69	2,66
Score Geral (1-5)	---	3,01	2,98	

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a tabela acima (tabela 11), verifica-se de imediato que, uma vez mais, as dimensões da variável da Responsabilidade Social Interna obtiveram resultados menos positivos face às dimensões da variável de Comunicação Interna.

Relativamente à dimensão “integração organizacional”, mais propriamente à afirmação “Sinto-me envolvido(a) nos processos organizacionais da minha organização”, o grupo de

inquiridos da rede comercial obteve 3,18 pontos enquanto o grupo de inquiridos dos serviços gerais tiveram 3,10, perfazendo um score geral de 3,14 pontos em 5.

No que diz respeito à dimensão “qualidade dos media”, mais propriamente à afirmação “os conteúdos divulgados nos diferentes canais de comunicação interna são úteis e vão ao encontro do que procuro saber sobre a minha organização” o grupo de inquiridos da rede comercial obteve 3,68 pontos enquanto o grupo de inquiridos dos serviços gerais obtiveram 3,63. Resultados muito próximas que apresentam um score geral de 3,66 pontos em 5.

A última dimensão da variável da Comunicação Interna é a “informação organizacional”, analisada segundo a afirmação “sinto-me suficientemente informado(a) do que se passa internamente na minha organização, nas diferentes áreas de negócio”, onde ambos os grupos de inquiridos (rede comercial e serviços gerais) obtiveram 3,13 pontos no total, apresentando esse mesmo score geral.

Analisando agora as três dimensões da variável de responsabilidade social interna, iniciando pela dimensão da remuneração, percebemos que esta é novamente a dimensão com o resultado geral mais baixo comparativamente com as outras dimensões. Nesta dimensão, a afirmação avaliada foi “os colaboradores do BPI recebem uma remuneração razoável para manter uma qualidade de vida aceitável, sendo que o grupo de inquiridos da rede comercial obteve 2,59 pontos enquanto o grupo de inquiridos dos serviços gerais obtiveram 2,60. Mais uma vez, resultados muito próximos, apresentam um score geral negativo de 2,59 pontos em 5.

Relativamente à dimensão das necessidades dos colaboradores, mais propriamente a afirmação “a gestão do BPI está principalmente preocupada com as necessidades e desejos dos colaboradores”, o grupo de inquiridos da rede comercial obtiveram 2,86 pontos enquanto o grupo de inquiridos dos serviços gerais obtiveram 2,74, apresentando assim um score geral negativo de 2,80 pontos em 5.

Por fim, relativamente à dimensão das “oportunidades”, mais concretamente à afirmação “considero que o BPI proporciona oportunidades iguais a todos os seus colaboradores”, o grupo de inquiridos da rede comercial obteve 2,63 pontos enquanto o grupo de inquiridos dos serviços gerais obtiveram 2,69, apresentando assim um score geral negativo de 2,66 pontos em 5.

Finalizando a análise de cada dimensão, é-nos possível avaliar os dois grupos de inquiridos face ao conjunto de todas as dimensões. Assim, vemos que os resultados são muito semelhantes, tendo o grupo de inquiridos da rede comercial 3,01 pontos enquanto o grupo de inquiridos dos serviços gerais apresentam um resultado de 2,98 pontos num total de 5.

5. Reflexões aos dados apurados e validação da questão em investigação

Após se ter estabelecido a questão de investigação na estratégia metodológica, é então possível proceder-se à análise da sua validação, com base nos dados exploratórios e primários recolhidos e tratados.

Como já referido anteriormente, a presente investigação tem como principal objetivo analisar o contributo da área da comunicação interna para a área de responsabilidade social interna, percebendo o seu papel e o seu impacto para a mesma. De forma a chegarmos a uma conclusão, procedeu-se à definição de uma questão de investigação, que conduziu este estudo: Qual o contributo da área de Comunicação Interna para a área da Responsabilidade Social Interna no Banco BPI? e procedeu-se à elaboração de um modelo proposto por Clampitt & Downs (1993) e Turker (2009), que foi utilizado no constructo do inquérito por questionário, possibilitando a identificação das diferentes opiniões dos inquiridos.

Neste sentido, de forma a validar-se a questão de investigação proposta e a pesquisa desenvolvida neste estudo, é necessário recorrer-se ao método da triangulação de resultados, que resulta na utilização de múltiplos métodos, fontes de dados ou teorias, com a finalidade de verificar a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos (Flick, 2014).

Neste estudo a triangulação de resultados resulta da análise da literatura científica (capítulos I, II e III) conjuntamente com a análise das entrevistas exploratórias realizadas a diretores e responsáveis do BPI pelas áreas de interesse deste estudo e dos dados obtidos através do inquérito aplicado aos colaboradores do BPI.

Deste modo, as páginas seguintes serão dedicadas à apresentação das conclusões face a cada variável de estudo individualmente, sendo estas conclusões resultado da convergência dos resultados recolhidos através de diferentes técnicas, procurando as mesmas confirmar ou refutar as ideias que são desenvolvidas e referidas ao longo da presente dissertação.

De acordo com a variável de Comunicação Interna e com base no modelo de Clampitt & Downs (1993), apresentamos as suas oito dimensões, cruzando os dados obtidos de diferentes métodos.

1) Clima Organizacional

- i. Considero que existe um bom e saudável ambiente de trabalho na minha organização;
- ii. Sinto-me bem e confortável a trabalhar na minha organização.

Como exposto no capítulo I desta dissertação, o clima organizacional é um conceito cada vez mais abordado e associado aos níveis de satisfação dos colaboradores no trabalho. Para os psicólogos Litwin e Stinger (1968: 5) o clima é analisado como “os efeitos percebidos, subjetivos do sistema formal, o estilo informal dos gestores e de outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização”. É um construto multidimensional, que abrange uma ampla gama de avaliações individuais do ambiente de trabalho (James & James, 1989) e surge como um resultado que influencia o ambiente de trabalho de cada um, tendo consequências visíveis na motivação e satisfação no trabalho (Verbeke, Volgering & Hessels, 1998).

Deste modo, percebemos que ter um bom clima organizacional nas organizações é de extrema importância, pois pode impactar diretamente o desempenho, a satisfação e a motivação dos colaboradores, influenciando positivamente os resultados organizacionais, como refere e concorda Pedro Morais Barbosa (ver anexo B), acreditando que se as organizações tiverem colaboradores envolvidos, vão ter colaboradores mais motivados, resultando em melhores resultados organizacionais.

Analisando os gráficos 6 e 7, com os resultados obtidos através do questionário aplicado aos colaboradores do Banco BPI sobre a dimensão do clima organizacional, entendemos que existe uma opinião generalizada de concordância face às duas afirmações colocadas (72,66% de concordância no gráfico 6 e 70% no gráfico 7) - “considero que existe um bom e saudável ambiente de trabalho na minha organização” e “sinto-me bem e confortável a trabalhar na minha organização” – demonstrando assim que os colaboradores que responderam ao questionário estão satisfeitos com o clima organizacional vivido no BPI, acreditando que existe um bom clima organizacional na sua organização.

2) Comunicação do Líder

- i. Sinto que a minha chefia está disponível e aberta a ouvir novas ideias e sugestões que eu tenha;
- ii. Considero que a minha chefia se preocupa e está atenta, prestando auxílio na resolução de problemas relacionados com o trabalho.

Segundo Schein (2004), os líderes têm em si a responsabilidade de criar um significado e gerir a cultura de uma organização, transmitindo-a da melhor forma possível aos seus seguidores, uma vez que têm o poder de influenciar e moldar a essência das organizações.

Cockerell (2008), concordando com Shein (2004), refere que as lideranças assumem aqui um papel de extrema importância, uma vez que são as principais responsáveis no processo de atrair as pessoas certas, desenvolvê-las e retê-las, criando um sentimento de satisfação e pertença nos colaboradores, com o intuito de aumentar o engagement, a satisfação e a motivação dos mesmos.

Analisando os gráficos 8 e 9, com os resultados obtidos através do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores do Banco BPI sobre a dimensão da Comunicação do Líder, podemos observar que os resultados são muito semelhantes, existindo uma opinião generalizada de concordância face às duas afirmações colocadas (78% de concordância no gráfico 8 e 76% no gráfico 9) – “sinto que a minha chefia está disponível e aberta a ouvir novas ideias e sugestões que eu tenha” e “considero que a minha chefia se preocupa e está atenta, prestando auxílio na resolução de problemas relacionados com o trabalho” - demonstrando assim que a maioria dos colaboradores está satisfeito com a comunicação da sua chefia, existindo no BPI chefias que estão disponíveis a ouvir novas ideias e sugestões e que se preocupam e prestam auxílio na resolução de problemas relacionados com o trabalho.

3) Integração Organizacional

- i. Sinto-me suficientemente informado(a) relativamente aos processos organizacionais da minha organização;
- ii. Sinto-me envolvido(a) nos processos organizacionais da minha organização.

Segundo Kahn (1990) os colaboradores estão mais envolvidos no trabalho em situações que lhes oferecem (i) um maior significado psicológico - quando os colaboradores sentem que estão a ser reconhecidos e valorizados na sua organização; (ii) uma maior segurança psicológica - quando os colaboradores estão à vontade para propor novas ideias e podem dar

as suas opiniões, não tendo medo de o fazer; e (iii) uma disponibilidade psicológica - quando os colaboradores sentem que se podem envolver no seu trabalho e na sua própria organização, pois têm reunidas todas as condições físicas, cognitivas e emocionais para tal.

Quando existe envolvimento dos colaboradores nos processos organizacionais das suas empresas cria-se um sentimento de pertença nos colaboradores, ficando estes mais motivados e dispostos a contribuir para melhores resultados, além de tomarem decisões mais informadas e conscientes (Robbins, Judge, & Campbell, 2019).

Para Pedro Morais Barbosa (ver anexo B), o BPI encontra-se numa fase onde, atualmente, existem cada vez mais colaboradores envolvidos com os temas da empresa e que olham para a Comunicação Interna como uma área relevante internamente. Neste sentido, o diretor de Comunicação Interna acredita que é essencial os colaboradores conhecerem a realidade da sua empresa, envolvendo-se nos temas e sentindo-se orgulhosos por fazerem parte dela, sendo necessário para isso saber escutar os colaboradores, trazer as suas opiniões para cima da mesa e integrá-las na própria estratégia de comunicação.

Analisando os gráficos 10 e 11, com os resultados obtidos através do questionário aplicado aos colaboradores do Banco BPI sobre a dimensão da Integração Organizacional, podemos observar que, comparando com os gráficos das variáveis acima analisadas, é possível verificar que as opções “indiferente” e “discordo” aumentaram consideravelmente nas duas afirmações - “sinto-me suficientemente informado(a) relativamente aos processos organizacionais da minha organização” e “sinto-me envolvido(a) nos processos organizacionais da minha organização” -, e foi uma das dimensões com o pior valor médio, de 3,29 pontos em 5, podendo isto representar que nem todos os colaboradores do BPI se sentem informados e envolvidos nos processos organizacionais, sendo um fator negativo e podendo ter impacto na motivação e desempenho dos colaboradores, sendo necessário ter atenção a esta dimensão e trabalhar na direção contrária, tentando envolver os colaboradores e dando a conhecer de perto a realidade da sua organização.

4) Qualidade dos Media

- i. Os canais de comunicação interna utilizados para divulgar as diferentes informações são os mais adequados;
- ii. Os conteúdos divulgados nos diferentes canais de comunicação interna são úteis e vão ao encontro do que procuro saber sobre a minha organização;

- iii. Os diferentes canais de comunicação interna do BPI divulgam sempre os conteúdos de responsabilidade social interna que ocorrem, como atividades e/ou campanhas;

Para o processo comunicacional ser o mais eficaz possível, um dos elementos mais importantes a ter em conta é a escolha dos canais de comunicação internos mais apropriados para se divulgar as diferentes mensagens. Como referido na parte teórica da presente dissertação, atualmente, com o avanço das novas tecnologias e com a existência de diferentes gerações numa mesma organização, que comunicam de maneiras distintas, as organizações precisam de adotar diferentes estratégias de comunicação, nomeadamente na escolha dos canais de comunicação mais apropriados para se divulgar as mensagens, de forma a conseguirem alcançar todos os *stakeholders* internos (Verčič & Špoljarić, 2020).

Deste modo, é importante que a organização seja capaz de considerar as necessidades e as preferências dos seus colaboradores, com o objetivo de perceber quais os canais mais adequados para cada mensagem a ser transmitida, tendo também em conta as suas características, de maneira a satisfazer e envolver todos os colaboradores da organização no processo comunicacional (Verčič, 2019).

Segundo Pedro Morais Barbosa (ver anexo B), a área de comunicação interna do BPI está de momento a trabalhar num projeto ao nível dos canais de comunicação internos do Banco, uma vez que, concordando com os autores acima mencionados, afirma que se por um lado é muito importante o que se comunica e como, também é igualmente importante o canal por onde essa comunicação flui e, desse modo, refere que é importante tentar perceber como é que se pode melhorar os canais de comunicação, tornando-os mais atrativos, de forma a chegarem ainda mais perto dos colaboradores.

O principal canal de comunicação interno para colaboradores no BPI é a intranet sendo este um canal eficaz, na opinião de Pedro Barbosa, afirmando que esta temática dos canais internos é uma das prioridades da área neste momento e não ignorando que existe margem para evoluir neste campo, podendo ser criada uma app interna, por exemplo, para uma divulgação mais alargada das informações sobre diversas temáticas da empresa.

Analisando os gráficos 12, 13 e 14, demonstrando os resultados obtidos através do questionário aplicado aos colaboradores do Banco BPI sobre esta dimensão dos canais de

comunicação internos, podemos observar que os três gráficos se apresentam com resultados muito semelhantes, sendo a opção “concordo” a com maior percentagem nos três gráficos, de 75%, 74% e 81%, respetivamente. Nesta variável, podemos concluir que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com os conteúdos divulgados nos canais de comunicação interna existentes dentro do BPI, considerando serem úteis e divulgados nos canais de comunicação mais adequados.

5) Comunicação entre Colaboradores;

- i. Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho;
- ii. Em geral, a comunicação entre os colaboradores é saudável e respeitadora;

Segundo Kunsch (2006: 1), a comunicação é um fator crucial para a existência e para o sucesso de uma organização, sendo a base de qualquer relação. O ser humano tem a necessidade de estabelecer relações e partilhar ideias com outros indivíduos, sendo que numa organização é preciso sempre trabalhar em equipa, tal como aponta Marina Sobreiro (ver anexo x) que quando foi necessário reestruturar a área dos benefícios, constituíram uma equipa de trabalho, composta por colaboradores de várias áreas, todos unidos por um só objetivo.

Analisando os gráficos 15 e 16, que apresentam os resultados obtidos através do questionário aplicado aos colaboradores do Banco BPI, sobre esta dimensão da comunicação entre colaboradores, mais especificamente sobre as duas afirmações apresentadas – “tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho” e “em geral, a comunicação entre os colaboradores é saudável e respeitadora” podemos concluir que esta foi a variável de estudo com as respostas mais positivas (com 96% de respostas de concordância no gráfico 15 e 86% no gráfico 16), indicando que existe uma boa relação entre os colaboradores do BPI.

6) Informação Corporativa

- i. A informação que é transmitida aos colaboradores sobre a estratégia e objetivos do grupo é transparente e verdadeira;
- i. Sinto-me suficientemente informado(a) do que se passa internamente na minha organização, nas diferentes áreas de negócio;
- ii. Sinto-me suficientemente informado(a) sobre os benefícios que o BPI oferece.

Como já discutido anteriormente, é importante os colaboradores estarem envolvidos com o seu trabalho e com a sua organização, para apresentarem bons desempenhos organizacionais.

Uma das formas dos colaboradores se envolverem com a sua organização, é terem acesso a informações sobre a estratégia do Grupo, sobre os objetivos e sobre o que se passa internamente nas diferentes áreas de negócio (Robertson-Smith, G., & Markwick, C., 2009).

Para Pedro Barbosa (ver anexo B) a comunicação interna pode ser repartida em quatro fases diferentes, sendo que, na sua opinião, o BPI encontra-se na terceira etapa, que é quando a comunicação começa a ganhar um nível de importância cada vez maior naquilo que se faz e, em termos estratégicos, “para além de informar, começa também a envolver as pessoas nos temas da empresa, a escutá-las e a trazer as suas opiniões para cima da mesa e a integrá-las na própria estratégia de comunicação”, sendo que acredita que muitas empresas teriam muito melhores resultados se de facto soubessem comunicar e envolver melhor os seus colaboradores.

Contudo, quando Pedro Barbosa nos fala sobre o tópico das duas áreas funcionais: rede comercial e serviços gerais, identifica que existe uma falta de conhecimento do trabalho e da realidade vivida em ambas as áreas, demonstrando que, nesse ponto em concreto, existe falta de conhecimento do trabalho realizado nas diferentes áreas.

Por sua vez, se nos focarmos apenas na informação sobre os benefícios que o BPI oferece, Pedro Barbosa acredita que, no geral, os colaboradores têm conhecimento e estão bem informados dos benefícios a que tem direito. Já Marina Sobreiro (ver anexo D), afirma que é sempre um desafio conseguir que todos os colaboradores estejam informados e que a informação chegue a todos da mesma maneira, uma vez que há sempre colaboradores que nunca têm conhecimento total do que existe dentro da sua empresa e dos benefícios a que tem direito, mas no geral, também acredita que estão informados, pelo menos dos principais.

Analisando os gráficos 17, 18 e 19, que apresentam os resultados obtidos através do questionário aplicado aos colaboradores do Banco BPI, sobre esta dimensão da informação corporativa, mais especificamente sobre as três afirmações apresentadas - “a informação que é transmitida aos colaboradores sobre a estratégia e objetivos do grupo é transparente e verdadeira”, “sinto-me suficientemente informado(a) do que se passa internamente na minha organização, nas diferentes áreas de negócio” e “sinto-me suficientemente informado(a)

sobre os benefícios que o BPI oferece”, percebemos que que, mais uma vez, a maioria dos colaboradores está satisfeito com a informação organizacional que lhe é transmitida (67% de concordância no gráfico 17, 44% no gráfico 18 e 77% no gráfico 19), acreditando ser transparente e verdadeira e sentindo que têm conhecimento dos benefícios a que têm direito, apesar de na segunda afirmação, relacionada com a informação sobre o que se passa internamente no BPI nas diferentes áreas de negócio, ter existido um menor número de respostas nas opções “concordo” e “concordo totalmente”, significando que pode existir realmente uma falta de comunicação entre as diferentes áreas de negócio, podendo ser um ponto a melhorar.

7) Feedback Pessoal

- i. Recebo feedback contínuo sobre o meu desempenho;
- ii. Considero importante receber um feedback regular sobre o trabalho que desempenho.

Segundo Robbins & Judge (2013), o processo comunicacional só é bem-sucedido quando o recetor descodifica a mensagem recebida, compreendendo-a e retribuindo com algum tipo de feedback. Conseguimos então entender que o feedback é uma etapa importante da comunicação e, segundo London & Smither (2002), receber feedback regular e contínuo é um aspeto fundamental para a melhoria do desempenho, promovendo assim o desenvolvimento profissional de cada individuo.

Apenas na entrevista com Sofia Lucena (ver anexo F) abordámos o tema do feedback, numa vertente de feedback ao nível das ações de voluntariado que o Grupo realiza, contudo não deixa de ser curioso que, mesmo não sendo uma área de trabalho institucional, também nas atividades de voluntariado é importante recebermos feedback e inputs de como correu a atividade, de forma a estarmos sempre a melhorar, a aprender e a evoluir.

Analisando os gráficos 20 e 21, que apresentam os resultados obtidos através do questionário aplicado aos colaboradores do Banco BPI sobre a dimensão do feedback pessoal, podemos observar que a opção “concordo” foi a mais respondida nos dois gráficos (62% no gráfico 20 e 95% no gráfico 21), sendo que no gráfico 21 não existem respostas negativas à afirmação, percebendo-se assim que a maioria dos colaboradores considera importante receber um feedback regular sobre o seu trabalho. Contudo, se analisarmos os dois gráficos

em simultâneo, conseguimos entender que há pessoas que concordam com a afirmação 7.2, mas que não sentem que recebem esse mesmo feedback, podendo ser um ponto a trabalhar.

8) Comunicação do Subordinado

- i. Sinto que posso comunicar abertamente com a minha chefia e dar a minha opinião sobre qualquer tipo de assunto;
- ii. Procuo ajuda sempre que tenho um problema ao qual não sei responder.

Esta última variável do modelo de comunicação interna relaciona-se e vai ao encontro da segunda variável deste modelo – a comunicação do líder.

Como já vimos, os líderes têm um papel de extrema importância e devem ser capazes de criar um significado e gerir a cultura de uma organização, transmitindo-a da melhor forma possível aos seus seguidores.

Segundo Luthans & Kreitner (1985), a comunicação eficaz entre subordinado e chefia é um aspeto de extrema importância na implementação bem-sucedida de mudanças comportamentais. Uma comunicação clara e aberta entre as duas partes é fundamental para o progresso organizacional, estabelecendo relações emocionais e promovendo ainda o sentimento de pertença, cooperação e de engajamento.

Mais uma vez, como Pedro Barbosa (ver anexo B) referiu, é importante saber ouvir as pessoas e as suas ideias, deixando-as participar em debate e dar os seus inputs sobre diferentes temáticas.

Analisando os gráficos 22 e 23, que apresentam os resultados obtidos através do questionário aplicado aos colaboradores do Banco BPI sobre a dimensão da comunicação do subordinado, podemos observar que, quer no primeiro, quer no segundo gráfico (gráficos 22 e 23), as hipóteses positivas foram as mais respondidas (79% no gráfico 22 e 92% no gráfico 23), existindo uma diferença considerável face às outras opções, o que significa que para ambas as afirmações - “sinto que posso comunicar abertamente com a minha chefia e dar a minha opinião sobre qualquer tipo de assunto” e “procuo ajuda sempre que tenho um problema ao qual não sei responder”, os inquiridos concordam na sua maioria, demonstrando que têm abertura para darem a sua opinião e que procuram ajudam quando necessitam.

9) O BPI oferece uma ampla gama de benefícios para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores

Como podemos concluir através da análise teórica desta dissertação, relativamente à responsabilidade social interna, esta prende-se com o foco interno das organizações e com o stakeholder colaborador May (2008). Segundo Low (2016), a RSI, ao se centrar principalmente nos colaboradores, promove e fomenta o fortalecimento da relação entre a organização com os mesmos, podendo resultar em inúmeros benefícios para ambas as partes.

Também Bhattacharya, Sem & Korschun (2007), defendem e reforçam o tema da RSI, referindo que para existir uma experiência de RSI verdadeiramente bem-sucedida e eficaz, a empresa deve apoiar os esforços dos seus colaboradores, nas mais diversas formas possíveis, e assumir-se como um facilitador, preocupando-se com a sua qualidade de vida que, de acordo com Fuentes-Garcia, Núñez-Tabales e Veroz-Herradón (2008), para que tal seja realizado, torna-se necessário implementar políticas ou oferecer incentivos/benefícios que ajudem os colaboradores a alcançar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Segundo Marina Sobreiro, responsável pela área dos benefícios no BPI (ver anexo D), hoje em dia os colaboradores não olham apenas para o ordenado ao fim do mês, procuram mais para além disso e olham para os benefícios que as empresas oferecem de uma forma mais crítica.

Marina também nos conta que, no BPI, existem bastantes benefícios, uns que vêm do acordo coletivo de trabalho, outros que são inteiramente internos, e que se dividem em 4 grandes categorias. Existe a área da família, a área mais relacionada com o trabalho e com o dia a dia dos colaboradores, a área do bem-estar e a área mais relacionada com finanças, onde dentro de cada uma existem ainda subtemas.

Refere que os benéficos mais valorizados no BPI é por um lado a vertente da saúde porque de facto o benefício relativamente à saúde é muito forte no BPI, uma vez que o SAMS como seguro de saúde é para todo o agregado familiar e a outra área é o crédito habitação, que atualmente é ainda mais valorizado por todo este contexto que estamos a viver.

Analisando o gráfico 25, relativo a esta questão dos benefícios, mais concretamente à afirmação “o BPI oferece uma ampla gama de benefícios para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores”, entendemos que há alguma discrepância nas opiniões dos inquiridos

face a este tema dos benefícios, existindo respostas muito diferentes (51% respostas de concordância e 23% de respostas de discordância), o que pode significar que muitos colaboradores não conhecem a panóplia de benefícios que o BPI oferece e a que tem direito, ou que os benefícios existentes não estão alinhados para todo o tipo de target existente no BPI.

10) Os colaboradores do BPI recebem uma remuneração razoável para manter uma qualidade de vida aceitável

De acordo com o modelo Partner-Lawyer (Donnelly, Gibson & Invancevich 1991), o desempenho individual é influenciado por diversos fatores, entre os quais, o nível de percepção da remuneração recebida e as recompensas internas e externas oferecidas.

Também a satisfação e motivação no trabalho são influenciadas por diversos fatores, sendo um deles a remuneração recebida (Spies, 2006).

Ao analisarmos o gráfico 26, relativo à análise da afirmação “os colaboradores do BPI recebem uma remuneração razoável para manter uma qualidade de vida aceitável” conseguimos perceber que foi a afirmação com os resultados mais díspares face às outras afirmações, sendo a resposta “discordo” a com a maior percentagem de 52%, o que não tinha acontecido em nenhuma das outras afirmações.

Após a análise destes resultados, conseguimos entender que a maioria dos inquiridos não está satisfeito com as remunerações praticadas no BPI, sendo este um fator preocupante pois como já vimos, segundo diferentes autores, o fator remuneração tem uma forte influência no desempenho, na motivação, no engajamento e na satisfação no trabalho.

11) As políticas do BPI proporcionam um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os colaboradores

Como já vimos, é fundamental existir um clima organizacional favorável, que promova um ambiente de trabalho saudável, com condições dignas, que aposte e valorize os seus colaboradores, de modo que estes se sintam satisfeitos, envolvidos e completos no seu trabalho e na organização onde “pertencem” (Brandão, 2018).

Segundo Turker (2009), a relação construída entre a empresa e os seus respetivos líderes com os seus *stakeholders* internos, está diretamente relacionada com o ambiente de trabalho físico e psicológico dos colaboradores.

Apesar de os entrevistados não terem referido em nenhum momento das entrevistas, talvez por confidencialidade, em janeiro deste ano, o BPI instalou-se no emblemático Edifício Monumental, no Saldanha, passando os serviços centrais a estarem concentrados em apenas dois edifícios: Monumental e Casal Ribeiro.

Estes novos escritórios, segundo comunicado do Grupo, reforçam o compromisso do BPI com a sustentabilidade e com a inovação tecnológica, “com a disponibilização de ecrãs digitais e interativos”. A redução da pegada ambiental foi umas das prioridades, com a instalação de sistemas eficientes de climatização. Para além dos compromissos referidos, a nova casa BPI, com 11 pisos de escritório, “visa proporcionar aos seus colaboradores, excelentes condições de trabalho, maximizando a componente colaborativa mas também de bem estar, disponibilizando espaços maioritariamente organizados em open space, espaços de trabalho colaborativo e zonas de trabalho individual insonorizadas, dedicando ao 11º piso, com vista privilegiada para a cidade, um espaço informal “Social Lounge” , que todos os colaboradores podem usufruir.” (Grupo BPI, 2023)

Assim, conseguimos entender a aposta por parte do Grupo num ambiente de trabalho agradável e saudável que, como refere Kunsch (2016) é indispensável nos dias de hoje, com o ambiente tão dinâmico onde vivemos.

O gráfico 27, que corresponde à afirmação “as políticas do BPI proporcionam um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os colaboradores”, apresentou resultados maioritariamente positivos, sendo a opção “concordo” a mais respondida (56% de “concordo” e 7% de “concordo totalmente), o que pode significar que os inquiridos acreditam que o ambiente onde trabalham vai ao encontro das suas necessidades.

12) O BPI apoia os colaboradores que desejam adquirir educação adicional

13) O BPI há um número suficiente de oportunidades para desenvolver as minhas competências

14) As políticas do BPI incentivam os trabalhadores a desenvolverem as suas competências e carreiras

Uma vez que as três afirmações em cima dizem respeito à mesma dimensão e ambas se relacionam entre si, focando o ponto das oportunidades existentes de desenvolvimento e crescimento no BPI, iremos analisar as três em conjunto.

Empresas que apoiam os colaboradores que desejam adquirir educação adicional podem obter diversos benefícios, entre os quais, 1) atração e retenção de talentos, uma vez que demonstra que investem no desenvolvimento dos seus colaboradores, podendo fazer aumentar os níveis de satisfação e engajamento, o que pode ajudar a atrair possíveis candidatos e a reter talentos com bons desempenhos; 2) profissionais mais bem desenvolvidos, uma vez que ao apoiar a educação adicional dos colaboradores, as empresas podem ajudar a adquirir conhecimentos e habilidades relevantes para o desempenho das suas funções atuais ou futuras, dentro da organização. Isso pode levar a um aumento da produtividade, qualidade do trabalho e eficácia organizacional. 3) inovação e adaptabilidade, uma vez que ao adquirir educação adicional, os colaboradores estão mais propensos a trazer novas ideias, perspectivas e abordagens para o ambiente de trabalho. Isso pode estimular a inovação, a criatividade e a capacidade da organização de se adaptar a mudanças e desafios, num mundo em constante evolução e, por fim, 4) fortalecer a imagem da marca empregadora, uma vez que empresas que são reconhecidas por apoiar o desenvolvimento educacional de seus colaboradores geralmente têm uma boa reputação no mercado. Isso pode atrair clientes, parceiros de negócios e até investidores que valorizam organizações socialmente responsáveis e comprometidas com o crescimento e desenvolvimento de seus funcionários (Deloitte, 2017; Scott & Bruce, 1994; Backhaus & Tikoo, 2004).

Segundo Marina Sobreiro (ver anexo D), nos últimos anos, o BPI tem tentado incluir benefícios que os jovens valorizam, sendo um deles a questão do apoio à formação, à educação e ao desenvolvimento, considerando esta área fulcral para o desenvolvimento dos colaboradores.

Analisando os respetivos gráficos, o gráfico 28, que corresponde à análise da afirmação “o BPI apoia os colaboradores que desejam adquirir educação adicional”, apesar da resposta mais dada ter sido a opção “concordo” (45%), a opção “indiferente” teve um resultado de respostas muito próximo (36%), demonstrando que alguns inquiridos consideram que o Banco tem políticas de apoio à sua educação e outros que não partilham a mesma opinião, podendo achar que deveriam existir mais oportunidades.

O gráfico 29, que corresponde à afirmação “no BPI há um número suficiente de oportunidades para desenvolver as minhas competências”, conseguimos entender que existiu uma proximidade grande nas respostas dadas, sendo que as negativas não ficaram muito longe das positivas, tendo quase as mesmas percentagens de resposta (31% de “concordo” e “indiferente” e 25% de “discordo”), podendo concluir que nem todos os inquiridos concordam com a afirmação e que talvez seja importante olhar para este aspeto das oportunidades de desenvolvimento existentes e tentar criar mais benefícios relacionados com esta temática.

O gráfico 30, que corresponde à afirmação “as políticas do BPI incentivam os trabalhadores a desenvolverem as suas competências e carreiras”, demonstra mais uma vez respostas com percentagens muito semelhantes (opções “concordo”, “indiferente” e “discordo” com percentagens de 30%, 28% e 26, respetivamente), o que significa que não há um consenso face ao tema.

Face a estes dados podemos concluir que nem todos os inquiridos estão satisfeitos com as políticas de incentivo existentes ao desenvolvimento de competências e carreira, podendo assim concluir, mais uma vez, que o BPI devia apostar em políticas de desenvolvimento, criando formações e-learning internas ou criando protocolos com instituições de ensino e de formação.

15) O BPI implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores

De acordo com Fuentes-Garcia, Núñez-Tabales e Veroz-Herradón (2008), a área de RSI engloba uma vasta gama de conceitos e pode variar entre os requisitos mínimos de respeito pelos direitos humanos básicos dos trabalhadores e a implementação de políticas que ajudem os colaboradores a alcançar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

As empresas devem-se preocupar com esta temática do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores por diversas razões, todas elas de extrema importância: 1) produtividade e desempenho: quando os colaboradores conseguem ter um equilíbrio entre o seu trabalho e a sua vida pessoal, tendem a ser mais produtivos, com desempenhos melhores, uma vez que têm mais energia, motivação e concentração para cumprir as suas tarefas, de uma forma eficiente; 2) retenção de talentos: os colaboradores valorizam cada vez mais a

sua qualidade de vida e procuram empresas que ofereçam um ambiente de trabalho equilibrado, que promovam este equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; 3) saúde e bem-estar: o desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal pode ter um impacto negativo na saúde física e mental dos colaboradores, levando a situações de stress, problemas de saúde e esgotamentos. As empresas ao se preocuparem com o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, demonstram que valorizam o bem-estar dos seus colaboradores, o que pode resultar em equipas mais saudáveis e engajadas; 4) criatividade e inovação: o tempo livre, o descanso, as experiências fora do ambiente de trabalho são fundamentais para estimular a criatividade e a inovação. Quando existem oportunidades para desligar do trabalho e envolver em atividades pessoais dos seus interesses, os colaboradores estão mais propensos a ter ideias originais e a encontrar soluções criativas para os desafios no trabalho; 5) imagem da marca empregadora: empresas que se preocupam genuinamente com o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores constroem uma reputação positiva como empregadores, que valorizam o bem-estar e o desenvolvimento pessoal. Essa imagem positiva pode atrair talentos, fortalecer a marca empregadora e gerar um impacto positivo na perceção do público e dos clientes em relação à empresa.

Complementando o exposto em cima, na opinião de Marina Sobreiro (ver anexo D), a preocupação das empresas com o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores é uma questão fundamental nos dias de hoje, sendo que o BPI, neste campo, já implementou benefícios de forma a promover esta temática, tentando melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores. Relativamente à questão da flexibilidade, que promove a conciliação da vida pessoal com a profissional, implementaram o teletrabalho, através do programa “Move On”, onde os colaboradores da estrutura têm direito a 6 dias de teletrabalho por mês e os colaboradores da rede comercial têm 4 dias, sendo o único banco português a alargar este benefício a colaboradores da rede comercial, que diariamente se encontram nos balcões de atendimento ao cliente, como nos contou Pedro Barbosa (ver anexo B). Também implementaram a possibilidade de na 6^afeira existir um horário mais reduzido, podendo os colaboradores sair mais cedo do que as 18h.

Analisando o gráfico 31, relativamente ao tema da conciliação trabalho e vida pessoal e à afirmação “o BPI implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores” mais de metade dos inquiridos concorda com a afirmação (51%), concluindo assim que existe um número significativo de inquiridos

que concorda com a afirmação, mas também existem alguns inquiridos que não (28%), podendo estes considerar que há margem para serem implementadas novas medidas neste campo.

16) A gestão do BPI está principalmente preocupada com as necessidades e desejos dos colaboradores

Segundo Mangkunegara & Octorend (2015), sendo os colaboradores o ativo mais valioso de uma empresa, possuindo o talento, a energia e a criatividade necessárias para se atingir os objetivos, as organizações devem ser capazes de dar resposta às suas necessidades, desejos e expectativas laborais, de forma a melhorar os níveis de comprometimento, performance e eficácia organizacional.

Kunsch (2016:44), afirma que quando se trabalha a temática da comunicação na esfera organizacional, o fator “humano, subjetivo, afetivo, relacional e contextual” constitui um pilar fundamental para as diferentes ações comunicativas, quando se pretende que haja uma comunicação bem-sucedida e uma relação contínua e duradoura

Neste sentido, as organizações devem conhecer os interesses principais, as necessidades, os desejos e as expectativas de cada um dos seus colaboradores, na tentativa de compreender o comportamento de cada um, o que lhes move, as suas necessidades, as metas a que se propõe atingir e para as quais está motivado e a forma como fará para as alcançar (Mangkunegara & Octorend, 2015; Verčič, 2019).

Pedro Barbosa (ver anexo B) concorda com os autores, ao afirmar que considera essencial trabalhar o *stakeholder* colaborador, conhecendo as suas necessidades, de forma a que as organizações tenham pessoas envolvidas, motivadas e que se sintam felizes e orgulhosas da sua empresa.

Também nos dá muitos exemplos de como o BPI se esforça e se preocupa para conseguir corresponder às necessidades de todos os seus colaboradores, tentando alcançar toda a sua população, quer ao nível dos benefícios, quer também ao nível dos projetos e temáticas da comunicação interna.

Marina Sobreiro (ver anexo D) considera que um dos principais desafios das áreas que trabalham a vertente colaborador, é a de conseguir chegar a todos os colaboradores.

Conseguir comunicar para todos e que a mensagem seja bem recebida, sempre com o foco nas necessidades de cada tipo de target.

Analisando o gráfico 32, que corresponde à afirmação “a gestão do BPI está principalmente preocupada com as necessidades e desejos dos colaboradores”, percebemos uma vez mais que há uma desigualdade de opiniões dos inquiridos nesta dimensão da variável da responsabilidade social interna.

Ambas as opções de resposta “concordo”, “discordo” e “indiferente” apresentam a mesma percentagem de respostas (28%). Podemos concluir assim que nesta afirmação houve mais respostas negativas (41%) do que respostas afirmativas (31%), o que não é um bom indicador, devendo ser um ponto a ser analisado e trabalhado, na tentativa de inverter as opiniões dos colaboradores.

17) As decisões de gestão relacionadas com os colaboradores são geralmente justas

18) Considero que o BPI proporciona oportunidades iguais a todos os seus colaboradores

Uma vez que as duas afirmações em cima apresentadas dizem respeito à mesma dimensão e ambas se relacionam entre si, focando o ponto da equidade face às decisões e às oportunidades existentes no BPI, iremos analisar as duas em conjunto.

Tanto Brandão (2013), como Carrillo (2014) e Kunsh (2006) dizem-nos que a comunicação estratégica atual se apresenta como uma comunicação capaz de promover organizações mais justas e transparentes, que adotam exigentes procedimentos éticos e morais e que vêm reforçar e contribuir para a procura de novos desafios como o da humanização das organizações.

Neste sentido, as empresas devem tomar decisões justas e proporcionar oportunidades iguais a todos os seus colaboradores, não fazendo distinções.

Também alguns autores do campo da responsabilidade social interna (Dawkins, 2004; Turker, 2009; Low, 2016) defendem que esta área tem a capacidade de intervir positivamente na vida laboral, através da implementação de determinadas medidas, que permitam melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, garantindo diversos aspetos, entre os quais, proteger os seus direitos enquanto cidadãos e colaboradores e proporcionar oportunidades de carreira para todos os colaboradores.

Também neste ponto, segundo Brandão (2008), o papel da comunicação interna nas organizações é decisivo, na medida em que a área promove uma maior participação no desenvolvimento de organizações socialmente responsáveis, que adotam uma conduta de boas práticas e fortes valores organizacionais.

Pedro Barbosa (ver anexo B), como já referimos noutra variável analisada, afirma que o BPI tenta ser o mais inclusivo possível, tentando sempre alcançar toda a população, quer seja a nível de benefícios atribuídos, quer seja ao nível das ações/campanhas e divulgações feitas, dando-nos o exemplo do teletrabalho, que tentaram chegar a todos os colaboradores, mesmo àqueles com funções de cariz presencial,

Também Marina Sobreiro (ver anexo D) afirma que tentam chegar a todos, e que os benefícios e oportunidades existentes, sejam universais e que não estejam delimitados pela função, porque isso também limitaria o Banco.

Ao analisarmos o gráfico 33 e o gráfico 34, correspondentes às afirmações: “as decisões de gestão relacionadas com os colaboradores são geralmente justas” e “considero que o BPI proporciona oportunidades iguais a todos os seus colaboradores”, percebemos que há colaboradores que não acreditam que as decisões de gestão são justas no BPI e também não concordam que haja oportunidades iguais para todos, e outros que acreditam que as decisões de gestão são justas mas, ao nível das oportunidades, estas não são muitas vezes iguais para todos os colaboradores, não existindo assim justiça neste âmbito.

O gráfico 33 mostra-nos que houve respostas díspares, existindo mais respostas negativas do que positivas (39% respondeu negativamente e 30% respondeu positivamente).

Relativamente ao gráfico 34, esta foi das afirmações com o maior número de resultados negativos, onde metade dos inquiridos discordam da afirmação (33% de “discordo” e 17% de “discordo totalmente”). Uma vez que esta afirmação está alinhada com a afirmação anterior (gráfico 33), é normal que exista resultados semelhantes, apesar de nesta afirmação as respostas da secção negativa ainda terem tido uma maior percentagem, podendo significar que as oportunidades de crescimento não são iguais para todos, devendo o BPI ter atenção a esta questão pois pode influenciar o ambiente de trabalho, as relações e o desempenho dos colaboradores.

19) O programa de Voluntariado do BPI é um programa atrativo, que envolve os colaboradores com as instituições beneficiárias e com a própria comunidade.

Como conseguimos analisar no II capítulo teórico deste estudo, referente à responsabilidade social corporativa, entendemos que esta temática muito se relaciona com a temática do voluntariado (Low, 2016).

Segundo Marrewijk (2003), cada organização deve escolher a sua própria ambição e abordagem específica em relação à responsabilidade social corporativa, correspondendo aos objetivos e intenções da organização, e alinhada com a estratégia da mesma, como forma de dar uma resposta adequada às circunstâncias em que opera

Segundo a Comissão Europeia (2001), a responsabilidade social corporativa é conceito em que as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações empresariais e na sua interação com as partes interessadas, numa base voluntária, contribuindo assim para uma melhor sociedade.

Neste âmbito, o BPI, para além das ações de responsabilidade social externa que promove, contribuindo e impactando positivamente as comunidades onde atua, também consegue promover a relação entre o ambiente interno e o externo, através do seu programa de voluntariado, onde os colaboradores do BPI podem participar nestas atividades, impactando diretamente as comunidades ao seu redor.

Como nos conta Sofia Lucena Marques (ver anexo F) o que o BPI faz através do BPI voluntariado é no fundo identificar as necessidades que existem na sociedade e na comunidade local, tentando colmatá-las, através da ajuda de cada um dos colaboradores-voluntários, que dedicam o seu tempo a determinadas causas, tendo um impacto muito positivo na sociedade.

Sofia Marques, tal como Pedro Barbosa e Marina Sobreiro, afirma que os colaboradores têm conhecimento deste programa, aderem muito e é um tema que interessa a muitas pessoas, sendo que o ano passado tiveram quase metade dos colaboradores inscritos na semana do voluntariado.

Sofia Marques acredita que é um programa atraente, capaz de envolver os colaboradores com as instituições beneficiárias e com a própria comunidade, abrangendo todo o tipo de

causas, que vão desde iniciativas com crianças carentes a iniciativas com idosos, com pessoas com incapacidade, refugiados, sem-abrigo, animais, também ações ambientais, etc.

Ao analisarmos o gráfico 35, correspondente à afirmação “o programa de Voluntariado do BPI é um programa atrativo, que envolve os colaboradores com as instituições beneficiárias e com a própria comunidade”, entendemos que a maioria dos inquiridos concorda com a afirmação e está satisfeito com o programa de voluntariado existente (78% dos inquiridos concorda com a afirmação), acreditando que este programa é atrativo e capaz de envolver os colaboradores com as comunidades locais e seus beneficiários.

Através desta análise cruzada de resultados, é agora possível respondermos à questão de investigação da presente dissertação, que pretende perceber o impacto que a área da comunicação interna tem para a área da responsabilidade social interna: Qual o papel e o impacto da comunicação interna e a sua relação com o desenvolvimento e reforço de uma política e ação de responsabilidade social interna no banco BPI?

Percebemos assim que atualmente a comunicação interna é uma área estratégica e de enorme relevância nas organizações, que permite trabalhar e desenvolver a componente humana, tendo sempre como foco o colaborador e as suas necessidades.

Quando uma organização desenvolve determinado projeto ou iniciativa, é fundamental divulgar primeiramente junto dos seus colaboradores, informando-os e envolvendo-os no processo desde início, com empatia, proximidade e escuta ativa, de modo que seja possível conhecer as suas perceções e ideias, refletindo e melhorando em cada momento.

Assim há uma crescente necessidade e relevância das empresas atualmente adotarem abordagens comunicativas eficazes e socialmente responsáveis, que sejam capazes de envolver os colaboradores, e que proporcionem benefícios, quer para a organização como um todo, quer para cada um dos próprios colaboradores.

De forma a fortalecer a cultura organizacional, aumentar a satisfação no trabalho e a motivação dos colaboradores e obter-se resultados positivos, as abordagens comunicacionais adotadas devem ser transparentes e empáticas, focadas nas pessoas, nas suas necessidades e nas suas expectativas, tendo em consideração que a comunicação interna é um processo contínuo e em constante evolução.

Conclusão

Terminando a análise do presente estudo, é essencial refletirmos sobre os principais resultados obtidos para os diferentes campos de estudo.

Ao longo desta investigação foi-nos possível aprofundar e interligar conhecimentos e práticas sustentados em três diferentes eixos, estabelecidos neste estudo, que se relacionam entre si: organização, comunicação e responsabilidade social interna.

Verificámos e confirmámos o papel central e decisivo que a comunicação interna detém nas organizações contemporâneas e o contributo e apoio que presta à área da responsabilidade social interna, estando a crescer e a evoluir diariamente.

Este estudo oferece assim uma visão alargada e aprofundada sobre o papel crucial desempenhado pela área da comunicação interna no contexto da responsabilidade social interna das organizações, demonstrando que uma comunicação interna eficaz preocupa-se com os colaboradores da organização, com os seus direitos, e desempenha também um papel fundamental na promoção de uma cultura organizacional enraizada em valores éticos, emergindo assim como uma ferramenta estratégica para alinhar os objetivos da empresa com os interesses e valores dos seus colaboradores.

Como sabemos, os tempos em que vivemos são representados pela contante evolução e pela incerteza, devendo existir assim um pensamento a curto, médio e longo prazo, conseguindo dar resposta às exigências do presente e às necessidades e expectativas do futuro.

As duas áreas analisadas neste estudo devem ser olhadas como áreas independentes, mas interligadas entre si, que necessitam ambas de uma missão, de uma visão e de um propósito, tendo objetivos claros e realistas, de forma a terem um caminho definido, onde a capacidade de planeamento é indispensável.

Contudo, é importante reconhecer que a interseção entre a comunicação interna e a responsabilidade social é um campo dinâmico, que continua a evoluir ao longo do tempo, com alterações nas expectativas e necessidades dos indivíduos, e da sociedade como um todo, e também com as práticas empresariais que se vão modificando e evoluindo.

Analisando em concreto a organização deste estudo, o BPI, reconhecemos que, quer a área de comunicação interna, quer a temática da responsabilidade social interna, ainda têm

margem de evolução, podendo serem trabalhadas e desenvolvidas, de forma a proporcionarem mais benefícios, quer para o BPI, quer para os seus colaboradores.

Ao nível da comunicação interna, apesar de na generalidade dos temas abordados, quer na entrevista com o diretor da área, quer nas respostas ao questionário por parte dos colaboradores, as respostas serem maioritariamente positivas, ainda há espaço para se trabalhar os conteúdos comunicacionais, a forma como são comunicados e o respetivo canal de comunicação, sendo que através da análise realizada, percebemos a relevância e a necessidade do BPI adotar abordagens comunicativas eficazes, empáticas e estratégicas, que sejam capazes de envolver os colaboradores e de os ouvir, que proporcionem benefícios, quer para a organização como um todo, quer para cada um dos próprios colaboradores.

Ao nível da responsabilidade social interna, ainda existe um bom caminho a percorrer, uma vez que atualmente no BPI ainda não existe uma área dedicada inteiramente a estes temas, de cariz interno, que seja capaz de abranger todos os temas relacionados com responsabilidade social interna e que se foque inteiramente nesse âmbito. Consideramos que seria um fator de diferenciação, de competitividade e de humanização, caso o BPI apostasse mais nesta área, contribuindo de forma positiva para a organização e para os seus colaboradores.

Num nível onde ambas as áreas se cruzam, percebemos o relevante papel desempenhado pela área de comunicação interna do BPI no contexto da comunicação de temas de responsabilidade social interna, promovendo o conhecimento, o interesse e o envolvimento dos colaboradores nessas temáticas.

Neste sentido, acreditamos que este estudo sustenta uma base sólida e fornece insights sobre diferentes temáticas, que poderão ser oportunidades de reflexão e crescimento, potenciando estratégias win-win para o BPI e para os seus colaboradores, fazendo aumentar o engagement, a satisfação e a produtividade organizacional.

Considerando que existe margem para novas análises e pareceres sobre a temática, enumeramos em baixo algumas sugestões que podem potencializar este estudo em investigações futuras:

- i) Criar uma área de responsabilidade social interna, capaz de trabalhar todos os tópicos relacionados com o tema, desenvolvendo iniciativas e projetos, que potencializem o target interno;
- ii) Medir o impacto dessas iniciativas de responsabilidade social interna nas métricas de desempenho dos colaboradores, permitindo analisar se iniciativas de responsabilidade social interna afetam efetivamente o desempenho, a satisfação e a retenção dos colaboradores;
- iii) Apostar numa comunicação multicanal, analisando posteriormente os canais com maior impacto e melhores níveis de visualizações, e a melhor forma estratégica de comunicar para o target interno;
- iv) Realização de benchmark com outras empresas concorrentes, de forma a comparar as práticas de comunicação interna e de responsabilidade social interna que estão a adotar e quais os efeitos nos colaboradores e nas próprias organizações, como forma de identificar oportunidades de desenvolvimento e melhoria.

Deste modo, entendemos que existem aspetos no BPI que podem ser trabalhados e melhorados nas duas áreas de estudo, incentivando uma abordagem contínua e adaptativa, cruzando as duas áreas e abrindo portas para novas reflexões sobre o tema.

Concluimos assim que este estudo reafirma a importância de reconhecer a comunicação interna não apenas como um mero canal de divulgação de informação, mas também como uma área estratégica organizacional, que traz inúmeros benefícios para as organizações, capaz de fortalecer a cultura organizacional, fortalecer o compromisso dos colaboradores para com a organização e impulsionar a área ou as medidas de responsabilidade social interna. À medida que as organizações continuam a enfrentar os desafios de um mundo em constante mudança, a integração efetiva destas duas áreas nas organizações emergirá como um diferencial competitivo significativo, permitindo não apenas o crescimento sustentável das empresas, mas também uma contribuição positiva e duradoura para a sociedade como um todo.

Referências Bibliográficas

- Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective. *Project management journal*, 39(1), 7-15.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of business ethics*, 28(3), 243-253.
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African journal of Business management*, 4(13), 2796-2801.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7), 863-886.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992). Corporate Culture and Organisational Symbolism.
- Argenti, P.A., Howell, R.A. & Beck, K.A. (2005) "The strategic communication imperative", MIT Sloan Management Review, 46, 3: 82-90.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2000). Performance management. *Human resource management*, 69.
- Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International review of management and business research*, 2(1), 168.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, Vol. 13 No. 3, 209-223.
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014) A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Berger, B. (2008). Employee organizational communications. Institute for Public Relations.

- Berlo, D. (2003). O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática. São Paulo: M. Fontes.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2007). Corporate social responsibility as an internal marketing strategy. MIT Sloan Management Review.
- Bilhim, J, A. F (2005). Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 4ªEd.
- Bilhim, J. (2013). Teoria organizacional - estruturas e pessoas (7ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boechat, A. C., & Barreto, A. M. (2018). Uma reflexão conceptual sobre a Responsabilidade Social Corporativa e a sua relação com a Comunicação Estratégica. *Media & Jornalismo*, 18(33), 25-41.
- Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row.
- Brammer, S., A. Millington and B. Rayton: 2005, 'The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organisational Commitment', Working Paper, University of Bath, UK.
- Brandão, C., Rego, G., Duarte, I., & Nunes, R. (2013). Social responsibility: a new paradigm of hospital governance? *Health Care Analysis*, 21(4), 390-402
- Brandão, N. G., (2008). Século XXI – Novas Solidariedades e Incertezas. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Brandão, N. G. (2014), «A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas» in Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização, Lisboa: Escolar Editora, pp: 361-391.
- Brandão, N.G & Portugal, M. (2015), “A Comunicação Interna e o Intra Empreendedorismo” in Relações-Públicas e Comunicação Organizacional
- Brandão, N. G. (2018) A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. In: Revista Media & Jornalismo nº 33.
- Brown, A. D. (1998). Organizational culture (2nd ed). London: Financial Times Management.

- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.
- Burns JM (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cardy, R. L. (2004). *Performance management: Concepts, skills, and exercises*. Armonk, NY: M. E. Sharpe
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 1991, 34.4: 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 1.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational dynamics*.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Chen, Y. R. R., & Hung-Baesecke, C. J. F. (2014). Examining the internal aspect of corporate social responsibility (CSR): Leader behavior and employee CSR participation. *Communication research reports*, 31(2), 210-220.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). São Paulo: Manole.

Cockerell, Lee (2008). *A Magia das Organizações. Estratégias de Liderança na Disney*, Casa das Letras

Comissão Europeia (2001). *Livro verde – Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Bruxelas: Comissão Europeia, COM 366 Final.

Corić, D., S, Vokić, N., P. & Verčić, A., T. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management* Vol. 24, No. 4, pp. 363-376.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

da Cruz Carvalho, A., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 7(5), 13-23.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.

Davis, K. (1960). Can Business afford to ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 16(2), 312-322.

Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of communication management*.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos Ebape. BR*, 16, 250-263.

- Donnelly, JH., Gibson, JL., and Ivancevich, JM, (1991), *Fundamentals of Management*, New York, U.S.A.: McGraw-Hill Education Group.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2011). Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier. *Management Science*, *57*(9), 1528-1545.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, *45*(4), 735-744.
- Elias, J., & Mascaray, J. (2003). Más allá de la comunicacion interna: La intracomunicacion. Diez estrategias para la implantacion de valores y la conquista del comportamiento espontaneo de los empleados.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, *2*, 49-66.
- Engle, R. L. (2006). Corporate social responsibility in host countries: a perspective from American managers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *14*(1), 16-27.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative science quarterly*, 442-476.
- Empson, L. (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, *29*(8), 759-781.
- Ferreira, José Maria Carvalho; Neves, José; Caetano, António (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: Escolar Editora.
- Flammer, C., & Luo, J. (2017). Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment. *Strategic Management Journal*, *38*(2), 163-183.

- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times Magazine.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of management journal*, 59(6), 1880-1895.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African journal of business management*, 5(17), 7391-7403.
- Gioia, D. A., Hamilton, A. L., & Patvardhan, S. D. (2014). Image is everything: Reflections on the dominance of image in modern organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 34, 129-154.
- Glisson, C. & Lawrence, R. J. (2011). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Goleman, D. (2015). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. B de Books.
- Gonçalves, G., & Athaydes, A. (2017). *Liderança, inovação e empreendedorismo*. Covilhã: Labcom Books.
- Gray, R. (2005). Taking a long view on what we now know about social and environmental accountability and reporting. *Electronic Journal of Radical Organisation Theory*, 9(1), 6-36.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & society*, 39(3), 254-280.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123-136.
- Grunig, J., & Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Publicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement—A way to better business performance. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 45S-63S.

- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization science*, 20(2), 422-440.
- Hallahan, K. (2004). Communication management. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (Vol. 1, pp. 161–164).
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007) “Defining Strategic Communication”, *International Journal of Strategic Communication*, 1, 1: pp. 3-35.
- Harlem, B. G. (1987). Our common future. *Report of the World Commission on Environment and Development*.
- Hassan, R. (2014). Factors influencing turnover intention among technical employees in Information technology organization: A Case of XYZ (M) SDN. BHD. *International Journal of Arts and Commerce*, 3(9), 120-137.
- Heemskerk, B., Pistorio, P., Scicluna, M., (2002). Sustainable Development Reporting: Striking the balance. The World Business Council for Sustainable Development.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Hofstede, G., Bond, M. H., & Luk, C. L. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organization studies*, 14(4), 483-503.
- Hsu, G., & Hannan, M. T. (2005). Identities, genres, and organizational forms. *Organization science*, 16(5), 474-490.
- Igbaria, M., & Greenhaus, J. H. (1992). Determinants of MIS employees’ turnover intentions: a structural equation model. *Communications of the ACM*, 35(2), 34-49.

- Ihlen, Ø., Bartlett, J., & May, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Communication. *Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*.
- Iljins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
- Inayatullah, S. (2005). Spirituality as the fourth bottom line? *Futures*, 37(6), 573-579.
- Irefin, P., & Mechanic, M. A. (2014). Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno state. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 33-41.
- Ismail, A., Halim, F. A., Abdullah, D. N. M. A., Shminan Ahmad, S., Muda, A. L. A., Samsudin, S., & Girardi, A. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. *International Journal of Business and Management*, 4(4).
- Iverson, R. D., & Maguire, C. (2000). The relationship between job and life satisfaction: Evidence from a remote mining community. *Human relations*, 53(6), 807-839.
- Iyer, S., & Israel, D. (2012). Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee engagement. *South Asian Journal of Management*, 19(1).
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*.
- James, L. R., James, L. A., Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: the role of cognition and values. *Organizational Climate and Culture*, 40-84.
- Jones, T. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited and Redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Jurišová, V., & Ďurková, K. (2012). CSR communication and its impact on corporate image. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 4(2), 145.
- Jusmin, A., Said, S., Bima, M. J., & Alam, R. (2016). Specific determinants of work motivation, competence, organizational climate, job satisfaction and individual

performance: A study among lecturers. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(3), 53-59.

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

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

Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K. & Lings, I. (2014) Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *J Bus Mark Manag* 7(2), 329–353.

Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global journal of management and business research*, 11(7).

Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press

Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human relations*, 44(3), 265-285.

Knoepfel, I. (2001), “Dow Jones sustainability group index: a global benchmark for corporate sustainability”, *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 8 No. 1, pp. 6-15.

Král, P., & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2000), *Organization Behaviour*. McGraw-Hill Higher Education.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

- Kunsch, M. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Em M. Marchiori, *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional* (pp. 167-190). São Caetano do Sul: Difusão Editora
- Kunsch, M. (2016). Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 2, 169-192.
- Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13-24.
- Lawler, E. E. (2008). Make human capital a source of competitive advantage. *Marshall School of Business Working Paper No. MOR*, 16-09.
- Lee, E. M., Park, S. Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of business research*, 66(10), 1716-1724.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International journal of management reviews*, 10(1), 53-73.
- Lee, Y. & Yue, C., A. (2020) Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review* 46.
- Leidner, D.E., Alavi, M. and Kayworth, T. (2006), "The role of culture in knowledge management: a case study of two global firms", *International Journal of e-Collaboration*, Vol. 2 No. 1, pp. 17-40
- Litwin, G. H. & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*, Boston: Harvard University Press.
- Low, M. P. (2016). Corporate social responsibility and the evolution of internal corporate social responsibility in 21st century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1), 56-74.

- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior* (4th ed.). McGraw-Hill Book, International Student Edition, Singapore.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Madrakhimova, F. (2013). History of development of corporate social responsibility. *Journal of Business and Economics*, 4(6), 509-520.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.
- Mangkunegara, A. P., & Octorend, T. R. (2015). Effect of work discipline, work motivation and job satisfaction on employee organizational commitment in the company (Case study in PT. Dada Indonesia). *Marketing*, 293, 31-6.
- Maslach, C., Schaufelli, W.B. and Leiter, M.P. (2001), "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397-422.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility. *Journal of business Ethics*, 54(4), 323-337.
- Matten, D. & J. Moon, 2008. *Corporations and citizenship*. Cambridge: Cambridge University Press.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- May, S. (2008). Reconsidering strategic corporate social responsibility: Public relations and ethical engagement of employees in a global economy. In *Public relations research* (pp. 365-383). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- McGuire, J. W.: 1963, *Business and Society* (McGraw-Hill, New York).
- McPhee, R. D., & Zaugg, P. (2009). The communicative constitution of organizations. *Building theories of organization: The constitutive role of communication*, 10(1-2), 21.

- Meireles, M. (2001). *Sistemas administrativos clicentristas: organizações com foco no cliente* (1ª ed.). São Paulo: Artes & Ciências.
- Men, L. R., & Bowen, S (2017). *Excellence in internal communication management*. New York: Business Expert Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. England: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1995). Criando organizações eficazes. *São Paulo: Atlas*, 09-31.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Free Press, New York.
- Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR: Transactional, relational, and developmental approaches. *California management review*, 54(4), 93-117.
- Moravcikova, K., Stefanikova, L., & Rypakova, M. (2015). CSR reporting as an important tool of CSR communication. *Procedia Economics and finance*, 26, 332-338.
- Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification.
- Nadler, D. A., Tushman, M., & Hatvany, N. (1982). Managing organizations. *Organizational Dynamics*, 35-47.
- Needle, David (2004). *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Noermijati, N., & Primasari, D. (2015). The effect of job stress and job motivation on employees' performance through job satisfaction (A study at PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Surabaya-Gempol branch). *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 18(2), 231-240.
- Norman, P. M. (2004). Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances. *Journal of Business research*, 57(6), 610-619.

- Octaviannand, R., Pandjaitan, N. K., & Kuswanto, S. (2017). Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company. *Journal of education and practice*, 8(8), 72-79.
- Øgaard, T., Larsen, S., & Marnburg, E. (2005). Organizational culture and performance—evidence from the fast-food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5(1), 23-34.
- Oliveira, I. de L., & Paula, M. A. de. (2007). O que é comunicação estratégica nas organiza- ções? São Paulo, SP: Paulus.
- Ónday, Ó. (2016). Theories of Organizations and Environments: From Organizations and System Concept of Katz & Kahn to Corporations and Industries of Carroll & Hannan, Elixir.
- Ovidiu-Iliuta, D. (2014). The link between organizational culture and performance management practices: A case of IT companies from Romania. *The annals of the university of oradea*, 1130.
- Palma, P. J. & Pitacho, L. (2017). Teoria Organizacional: Equipas e Organizações. In Lopes, M.P., Lopes, A., Botelho, C., Palma, P. J., Marujo, H. A. & Gomes, C., Manual de GRH. Lisboa: Edições ISCSP (Vol. II).
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & society*, 43(3), 296-319.
- Pfeffer, J., & Jeffrey, P. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Piccolo RF, Calquitt JA (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Acad. Manage. J.*, 69(2): 327-340.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, (December), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.

- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. (14.^a Ed.). São Paulo: Pearson.
- Riana I G., Wiagustini, NLP, Dwijayanti, KI, and Rihayana, IG (2018). Managing Work-Family Conflict and Work Stress through Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance, *Journal of Industrial Engineering*, Vol. 20, No. 2, pp. 127 - 134
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162-174.
- Robbins, P. S. (2006). *Organization Behavior* (10th ed.). Benyamin Molan (Alih Bahasa) *Perilaku Organisasi*, Edisi lengkap. Gramedia. Jakarta, Indonesia.
- Robbins, S., & Judge, T.A. (2010). *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson
- Robbins, S., Judget, T. & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. (14.^a Ed.) São Paulo: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15 ed.). (Sally Yagan, Ed.) United States of America: Pearson Education.
- Robinson, D. et al. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Ruão, T. (1999). *A comunicação organizacional e a gestão dos recursos humanos: Evolução e atualidade*.
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review* 38, 294-302.
- Saks, A. M. (2006) The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, 600-619.

- Salajegheh, S., Chamanifard, R., Chamanifard, S., & Nikpour, A. (2015). The relationship between quality of work life and organizational performance: The moderating role of demographic variables (A case study of foreign exchange units of Tejarat Bank, Iran). *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(9), 128-141.
- Santana, J. M., & Brandão, N. G. (2018). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização com On Group. *Comunicação Pública*, 13(25).
- Sawaf, A. & Gabrielle, R. (2014). Sacred Commerce: A Blueprint for a New Humanity (2nd ed.). EQ Enterprises 24–28.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Scheinsohn, D. & Saroka, R.H. (2000) La huella digital, Argentina: Fundación OSDE.
- Schlegelmilch, B. B., & Pollach, I. (2005). The perils and opportunities of communicating corporate ethics. *Journal of marketing management*, 21(3-4), 267-290.
- Scott, S., & Lane, V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.).
- Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I. & Lauterborn, R.F. (1994) *The new marketing paradigm. Integrated marketing communications*, Chicago: NTC Business Books.
- Scott, Richard W. (1987): “Organizations: Rational, Natural and Open Systems,” Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Steagarouiu, I. & Talal, M. (2014). The Importance of Developing Internal Communication Strategy. *Volume 5 (19)*, 64-70.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California management review*, 17(3), 58-64.

- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: whether or how?. *California management review*, 45(4), 52-76.
- Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V., & Dennis, B. S. (2001). An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation. *Business & Society*, 40(3), 266-294.
- Sobreira, R. M., & Marques, G. (2018). Construção e desenvolvimento da identidade organizacional: análise do sítio web de uma organização. *Linguagem em (Dis) curso*, 18, 119-134.
- Sovienski, F. & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista científica de Administração*, 10(10), 51-61.
- Spies, M. (2006). Distance between home and workplace as a factor for job satisfaction in the North-West Russian oil industry. *Fennia*, 184(2), 133-149.
- Sunarsih, N. & Helmiatin (2017). Influence of organizational climate, motivation, and job satisfaction on employee performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6, 262
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations*, 56(10), 1163-1193.
- Tang, M., Li, M. G., & Zhang, T. (2016). The impacts of organizational culture on information security culture: a case study. *Information Technology and Management*, 17(2), 179-186.
- Taylor, M. & Kent, M. (2014) Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26:5, 384-398.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring public relations*. Pearson Education.
- Tiburcio, S. J., & Santana, L. C. (2014). A comunicação interna como estratégia organizacional. *Revista de Iniciação Científica Cairu*, n. 0, 1.

- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 97.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85(4), 411-427.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business ethics*, 89(2), 189-204.
- Tutuncu, O., & Kozak, M. (2007). An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1-19.
- Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2018). Why individual employee engagement matters for team performance? Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business ethics*, 44(2), 107-119.
- Van Tonder, C. L., & Lessing, B. C. (2003). From identity to organisation identity: The evolution of a concept. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 20-28.
- Verbeke W, Volgering M, Hessels M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture, *Journal of Management Studies*, Vol. 35 pp. 303-329.
- Verčič, A.T. & Vokić, N.P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review* 43, 885-893.
- Verčič, A. T (2019) Internal communication with a global perspective. *The Global Public Relations Handbook Theory, Research, and Practice*, Routledge, New York, pp. 195-205.
- Verčič, A. T (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review* 47.
- Verčič, A. T. & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review* 46.

- Verčič, A. T., Verčič, D. & Srirameshc, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38, 223-230.
- Vergheze, A. (2017a). Internal Communication: Practices and Implications. *Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113.
- Villafañe (2005) *La buena reputación*, Madrid: Pirámide.
- Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. A., & Endri, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 471-478
- Zheng, W. (2005). *The impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness*. University of Minnesota.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol.16 (4), pp. 328-346.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal*, 12(2), 177- 198.
- Werther, W. & Chandler, D. (2013). *Strategic Corporate Social Responsibility*. SAGE Publications.
- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in developing human resources*, 13(4), 429-446.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Vecic, D., & Moreno, A. (2010). European communication monitor. Status quo and challenges for communication management in Europe. Results of an empirical survey in 46 countries. Brussels: EACD & EUPRERA
- Zhao, Z., Meng, F., He, Y., & Gu, Z. (2019). The influence of corporate social responsibility on competitive advantage with multiple mediations from social capital and dynamic capabilities. *Sustainability*, 11(1), 218.

Zheng, W. (2005). *The impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness*. University of Minnesota.

Zhang, J. (2010). Employee Orientation and Performance: An Exploration of the Mediating Role of Customer Orientation. *Journal of Business Ethics*, 91, 111-121.

Anexos

Anexo A - Guião de entrevista exploratória ao Diretor de Comunicação Interna do BPI

P1. Qual a importância e o papel assumido pela área da Comunicação Interna no Banco BPI?

P2. Enquanto Diretor de Comunicação Interna do Banco BPI, como encara a área e como vê a importância e o papel da mesma no Grupo?

P3. Quais são os principais desafios que identifica na área de Comunicação Interna do Banco BPI?

P4. Atualmente, quais os principais projetos/ações de Comunicação Interna do BPI?

P5. Que canais de comunicação interna existem no Banco BPI e qual a função de cada um?

P6. De entre esses canais, qual/quais são os canais que permitem alcançar um maior número de pessoas, contribuindo assim para uma maior dispersão da informação junto dos colaboradores? Porquê?

P7. Focando-nos apenas na comunicação da Responsabilidade Social Interna do Grupo*, existe algum plano de comunicação delineado? Como são comunicados esses benefícios aos colaboradores?

*todos os benefícios/práticas/ações internas que existem e são “oferecidos” aos colaboradores do Grupo.

P8. Os benefícios, as práticas e as ações internas existentes, são para todo o universo de colaboradores ou há alguma distinção, mediante a área funcional?

P9. Na sua perceção, e em termos gerais, os colaboradores têm conhecimento dos benefícios a que têm direito e das diferentes ações/práticas/ campanhas internas que são lançadas ou que existem no Grupo?

P10. Sente que através da comunicação interna existente, os colaboradores envolvem-se nessas diferentes ações/práticas/ campanhas internas ou entende que a adesão poderia ser maior?

P11. Na sua opinião, o que poderá ser feito ou alterado, de forma a gerar uma maior sinergia entre as duas áreas (CI e RSI)?

Anexo B - Entrevista Exploratória a Pedro Morais Barbosa - Diretor de Comunicação Interna do BPI

P1. Qual a importância e o papel assumido pela área da Comunicação Interna no Banco BPI?

A Comunicação Interna é uma área que está a ganhar cada vez mais importância na vida das organizações e aqui no BPI a área e a equipa foram criadas há 3 anos e meio, e desde então têm tido uma importância cada vez maior, a vários níveis.

Se calhar aqui podemos olhar e analisar a Comunicação Interna em 4 etapas distintas:

Uma 1ª etapa que é aquela onde as empresas não comunicam com os seus colaboradores. Existe uma comunicação informal sim, mas não existe uma comunicação direta da empresa para os seus colaboradores.

Uma 2ª etapa que é a Comunicação Interna numa lógica de informação, em que tu partilhas informação com as pessoas e procuras garantir que as pessoas estão informadas sobre os diferentes temas.

Depois uma terceira etapa que é quando a Comunicação começa a ter e a ganhar um nível de importância cada vez maior naquilo que se faz e, em termos estratégicos, é quando para além de informar, começa-se também a envolver as pessoas nos temas da empresa, a escutá-las, a trazer as suas opiniões para cima da mesa e a integrá-las na própria estratégia de comunicação.

A meu ver, é nesta fase onde o BPI se encontra atualmente, tendo colaboradores, acreditamos nós e é para isso que trabalhamos, mais envolvidos com os temas da empresa e que olham para a CI como uma área relevante para a Organização.

Por fim, existe uma 4ª etapa, que é para aí que caminhamos, que além de teres as pessoas envolvidas, comesas a procurar e a fazer a gestão da mudança, trabalhando os próprios temas da gestão da mudança no próprio banco, tornando a área da CI cada vez mais relevante na vida das organizações.

P2. Enquanto Diretor de Comunicação Interna do Banco BPI, como encara a área e como vê o seu papel e a sua importância no Grupo?

A área da Comunicação Interna está realmente a ganhar uma importância cada vez maior na vida das organizações.

As organizações não se encontram todas nos mesmos estádios. Há umas mais evoluídas e outras menos, e se calhar há organizações fantásticas, que têm resultados ótimos e onde as coisas correm muito bem, mas que se calhar nem têm uma área de comunicação interna. Da minha experiência, o que verifico é que se tu tens colaboradores envolvidos, tens colaboradores mais motivados, e se tens colaboradores mais motivados, vais ter melhores resultados. E isto é assim, como se fosse uma “bola de neve”, ou seja, naquelas empresas onde não olham para a Comunicação Interna como uma área chave, eu acredito que teriam muito melhores resultados se de facto soubessem comunicar e envolver melhor os seus colaboradores.

Portanto eu acho que é essencial trabalharmos o stakeholder colaborador, de forma a que tenhamos pessoas estarem envolvidas, motivadas, conhecerem a realidade da sua empresa, sentirem-se orgulhosas e serem felizes no seu local de trabalho.

P3. Quais são os principais desafios que identifica na área de Comunicação Interna do Banco BPI?

Eu acho que o desafio é continuarmos este trabalho que temos vindo a desenvolver ao longo dos últimos três anos. Nós começamos do 0 e o trabalho realizado até então tem sido muito apreciado e valorizado pelos nossos colaboradores porque sentem que o Banco comunica mais e melhor com eles. Inclusivamente, no estudo de opinião que se realizou há 2 anos, o indicador que mais cresceu, em termos de favorabilidade, foi precisamente as pessoas sentirem que conhecem a realidade da sua empresa e que o Banco comunica com elas.

A meu ver, neste momento já não somos novidade, já fazemos parte do dia a dia dos colaboradores e portanto o que se exige de nós já é bastante mais e portanto eu diria que o caminho é continuarmos a trabalhar, acredito que bem como temos feito, mas passarmos para este tal quarto patamar que te estava a dizer, ou seja, além de escutarmos os colaboradores, é reforçarmos o nosso papel em temas estratégicos, *core* e importantes do

Banco, numa lógica de ajudar quer o banco, quer as direções que nos procuram, a fazer as mudanças que necessitam.

Vou-te dar aqui um exemplo concreto: o processo de transformação digital pelo qual as empresas estão a passar, aqui no BPI, para alguns colaboradores mais velhos, não é um processo simples. A idade média dos nossos colaboradores é de 48 anos, portanto temos colaboradores mais novos, mas também temos muitos colaboradores mais velhos que muitas vezes não conseguem acompanhar as novidades digitais e a velocidade da transformação digital que estamos a viver. E portanto, enquanto equipa de Comunicação, temos que pensar nestes colaboradores e perceber de que forma conseguimos ajudar, de que forma conseguimos “refrescá-los” sobre estes temas atuais e entrar neste sistema de transformação das próprias pessoas e dos seus hábitos. Esse é o nosso grande desafio.

P3. Atualmente, quais os principais projetos/ações de Comunicação Interna do BPI?

Agora estamos a trabalhar o tema do plano estratégico do Banco. O Banco de 3 em 3 anos elabora um plano estratégico, que se comunica à nossa população quando é lançado mas que depois se vai esquecendo e deixa de ter grande relevância e vai sendo trabalhado um bocadinho por algumas pessoas, mas a nível do Banco como um todo não se anima muito, e então estamos com esse projeto e estamos a tentar perceber como é que conseguimos fazer com que durante 3 anos as pessoas conheçam bem o plano estratégico que se implementou e o ponham em prática no seu dia a dia.

Outro tema que estamos a trabalhar, e que lá está, já começa a entrar naquela tal quarta fase, é como é que podemos reforçar a relação existente entre as pessoas que trabalham nos serviços centrais com quem está na rede comercial, porque muitas vezes o que acontece é que quem está nos balcões (rede comercial) pensa que quem está aqui nos serviços centrais é que está bem, sem se stressar, e quem está no “terreno” digamos assim, é quem trabalha. Ou seja, obviamente que isto acontece por desconhecimento da realidade de ambas as partes pois todas as áreas têm os seus desafios e todas lutam pelo mesmo com o seu trabalho. Por isso este é outro projeto que temos em mãos: tentar compreender como é que conseguimos trabalhar este tema da unidade, dos colaboradores perceberem que pertencemos todos a um único banco, e reforçar a relação entre as duas áreas de negócio (serviços centrais e a área comercial).

Outro projeto que também estamos a trabalhar é ao nível dos nossos canais de comunicação internos. Se por um lado é muito importante o que tu comunicas e como, mas também é igualmente importante o canal por onde essa comunicação flui. Nós temos a nossa intranet, que foi criada há cerca de 4anos, quando havia muito pouco esta dinâmica de comunicação e, por isso, atualmente, com o desenvolvimento da área, temos que olhar para os nossos canais de comunicação e tentar perceber como é que os podemos melhorar, torná-los atrativos, de forma a chegarmos perto dos nossos colaboradores. Esta é também uma prioridade para a nossa área.

P4. Que canais de comunicação interna existem no Banco BPI e qual a função de cada um?

A intranet é o principal canal e é um canal eficaz. O facto de as pessoas acederem ao computador diariamente faz com que a Intranet seja um canal prioritário. Depois utilizamos o *teams*, como ferramenta de colaboração e comunicação entre os colaboradores. Utilizamos também o e-mail, quando queremos destacar e reforçar algum tema mais importante que publicámos na Internet e que queremos que chegue a um maior número de pessoas e que as pessoas tenham conhecimento no momento porque até pode estar na intranet, mas a pessoa só vai abrir a notícia se realmente tiver interesse naquele tema. Por exemplo, a apresentação dos resultados, que é feita pelo nossos CEO ou o início das inscrições para a semana do voluntariado são temas de tal forma relevantes que implicam um envio de um e-mail para as pessoas e a pessoa tem lá um copy que depois direciona para a Internet. Por fim, também temos umas televisões, distribuídas pelos serviços centrais, onde passam alguns vídeos sobre diferentes projetos, e os elevadores, onde também podemos comunicar.

Ao nível dos canais de comunicação acho que ainda temos aqui margem para evoluirmos e gostava que o próximo passo fosse a criação de uma App interna porque acho que seria uma ferramenta útil, contudo, temos aqui algumas limitações técnicas, por causa dos sistemas e todas as seguranças do Banco ainda não nos foi possível explorar esse canal, mas acho que é uma questão de tempo.

P5. De entre esses canais, qual/quais são os canais que permitem alcançar um maior número de pessoas, contribuindo assim para uma maior dispersão da informação junto dos colaboradores? Porquê?

É sem dúvida a intranet, o nosso canal prioritário, com o reforço do e-mail, quando consideramos a informação relevante para os colaboradores.

P6. Focando-nos apenas na comunicação da Responsabilidade Social Interna do Grupo*, existe algum plano de comunicação delineado? Como são comunicados esses benefícios aos colaboradores?

***todos os benefícios/práticas/ações internas que existem e são “oferecidos” aos colaboradores do Grupo**

Existe um plano de comunicação interna sim. Nós todos os anos definimos um plano anual em que fazemos duas coisas: uma definimos um tema por mês, por exemplo agora em outubro, o tema principal foi o Voluntariado e, desse modo, temos feito muita comunicação sobre o tema, até porque hoje começou a semana do voluntariado, que é uma semana onde convidamos os nossos colaboradores, os seus filhos e também clientes, a participarem em iniciativas de voluntariado. Também temos um mês dedicado aos benefícios internos em que trabalhamos muito a comunicação dos benefícios que temos ao dispor dos nossos colaboradores.

Portanto temos assim dois meses dedicados inteiramente a estes dois temas de responsabilidade social interna (voluntariado empresarial e benefícios internos), mas depois ao longo do ano vamos comunicando de forma regular alguma iniciativa que façamos porque é um assunto pelo qual as pessoas se interessam muito e gostam de ler e saber. Só para teres uma ideia, quando publicamos uma notícia mais relacionada ao tema da Responsabilidade Social Interna temos cerca de 2000 a 3000 visualizações, portanto as pessoas estão lá, leem é o que lhes interessa mais.

P8. Os benefícios, as práticas e as ações internas existentes, são para todo o universo de colaboradores ou há alguma distinção, mediante a área funcional?

Eu diria que em 90% dos nossos benefícios são para todos os colaboradores, mas obviamente que existem alguns que são mais exclusivos, como é o caso do benefício do carro do Banco. Contudo, nós temos muito essa preocupação, de conseguirmos alcançar toda a nossa população e não excluirmos ninguém. Por exemplo, agora com o tema do teletrabalho, que também é considerado um benefício, nós criámos um programa chamado “Move ON” e fomos os únicos no setor bancário que também alargámos este benefício aos colaboradores da rede comercial. Decidimos que os colaboradores dos serviços centrais podem ter até 6 dias de teletrabalho por mês e não quisermos deixar a rede comercial de fora e, dessa forma, atribuímos 4 dias de teletrabalho por mês aos colaboradores da rede comercial.

P9. Na sua perceção, no geral, os colaboradores têm conhecimento dos benefícios a que tem direito e das diferentes ações/práticas/ campanhas internas que são lançadas ou que existem no Grupo?

Eu acho que sim, pelo menos dos principais têm. Claro que depois há sempre ali aqueles benefícios menos comunicados ou menos glamorosos, que aí se calhar as pessoas não conhecem tanto, mas assim os principais toda a gente sabe porque também vamos fazendo alguns *reminders*. Agora, por exemplo, vamos fazer um vídeo com o CEO do banco a reforçar alguns desses benefícios também, portanto há sempre muita comunicação e depois criámos uma página na Internet que os concentra a todos, portanto é fácil de aceder e saber quais existem, onde é que estão e a quem se dirigem.

P10. Sente que através da comunicação interna existente, os colaboradores envolvem-se nessas diferentes ações/práticas/ campanhas internas ou acredita que a adesão poderia ser maior?

R: Envolvem-se e querem saber. O programa do BPI voluntariado, por exemplo, é um sucesso! Foi lançado há 1 ano e meio e só para teres uma ideia, na tal semana dedicada inteiramente a este tema, tivemos mais de 2000 colaboradores inscritos que é quase metade do Banco. O tema do teletrabalho também foi muito bem aceite e, portanto, isto significa que as pessoas aderem.

P11. Na sua opinião, o que poderia ser feito ou alterado, de forma a gerar uma maior ligação entre as duas áreas?

Isso é algo em que também temos vindo a trabalhar, e é que é um caminho que temos feito, mas que ainda podemos melhorar, que é criar unidade entre tudo, ou seja, começámos por lançar ferramentas e projetos isolados, como é o caso do BPI voluntariado, do Move ON, de uma série de benefícios etc e agora a ideia é tentar juntar tudo num local só. E quando algum colaborador pensar nestes temas, perceba que existe ali um “chapéu” e estamos a trabalhar nesse projeto, que se intitula de “Ser BPI, um traço que nos distingue”, onde em cima disto estamos a tentar colocar todos estes temas, para que quando algum colaborador pense nestes temas da responsabilidade social interna se lembre e que veja estes projetos como um todo portanto é conseguir juntar tudo e dar aqui uma coerência entre todos estes temas. Eu acho que é o grande desafio que temos agora nos próximos meses e paras o próximo ano.

Anexo C - Guião de entrevista exploratória à Responsável pela área dos Benefícios do BPI

P1. Enquanto responsável pela área dos Benefícios do Banco BPI, como encara a área e como vê a importância e o papel da mesma no Grupo?

P2. Como está estruturada a área dos Benefícios no Banco BPI?

P3. Quais são os principais benefícios existentes para os colaboradores do Grupo?

P4. Quais os principais desafios que identifica nesta área?

P5. É feita alguma segmentação do público-alvo consoante o tipo de benefícios oferecidos?

P6. Como são comunicados os diferentes benefícios aos colaboradores? Existe algum canal/meio onde são divulgados?

P7. Na sua perceção, no geral, os colaboradores têm conhecimento dos benefícios a que tem direito ou das ações de Responsabilidade Social Interna que o Grupo promove?

P8. Por norma, são realizadas campanhas de comunicação interna relativas aos benefícios que o Grupo oferece aos seus colaboradores?

P10. Na sua opinião, o que poderá ser feito ou alterado, de forma a gerar uma maior sinergia entre a área dos Benefícios e a área de Comunicação Interna?

Anexo D – Entrevista Exploratória a Marina Sobreiro - Responsável pela área dos Benefícios do BPI

P1. Enquanto responsável pela área dos Benefícios do Banco BPI, como encara a área e como vê a importância e o papel da mesma no Grupo?

Olha eu acho que a questão do tema dos benefícios claro que é sempre um tema relevante, mas eu diria que nos últimos tempos têm ganho uma relevância adicional, há cada vez um maior destaque para este tema e as pessoas procuram mais do que o salário enfim puro e duro e olham para os benefícios de uma forma mais alargada, sem se cingirem só aqueles benefícios mais core, que as pessoas antigamente estavam habituadas a falar. Atualmente, a panóplia é muito mais lata e, portanto, é um desafio e depois quando o talento também começa a ser global, a competição também é maior. Portanto tudo aquilo que é considerado digamos assim uma vantagem para um colaborador estar e ficar numa determinada empresa a cada momento, tem realmente cada vez mais destaque e importância para a escolha do indivíduo.

Claro que dentro de um grupo, no nosso caso estamos inseridos no Grupo CaixaBank, temos de ter sempre em conta que temos uma realidade global enquanto grupo mas temos também a realidade local e portanto tudo o que é vertente de legislação, parte fiscal etc., depois também tem aqui influência e faz com que difira aquilo que é aplicado por exemplo em Espanha versus aquilo que é e pode ser aplicado em Portugal, porque o enquadramento legal e fiscal também é diferente, o mercado também é diferente, e portanto há aqui naturalmente diferenças, e por isso aquilo que é aplicado no BPI é local e vamos tentando alinhar com o grupo. Mas há muita autonomia em termos locais do ponto de vista do BPI no que diz respeito a este tema dos benefícios, enquanto outros se calhar não tanto, precisamente porque são realidades distintas e porque também estamos inseridos no setor da banca, a banca depois também é um setor regulado, tem aqui também um acordo coletivo, que já prevê vários benefícios e, portanto, temos aqui uma realidade específica do BPI.

P2. Como está estruturada a área dos Benefícios no Banco BPI?

Em termos de estrutura dos diferentes benefícios, e precisamente pela questão da comunicação dos mesmos e porque é um tema que percebemos que tinha aqui bastante

relevância para nós, precisámos de fazer uma reestruturação e trabalhar aqui esta área. Desse modo, há dois anos criámos um grupo de trabalho dedicado inteiramente a este tema, onde juntei aqui várias pessoas dentro dos Recursos Humanos e, nomeadamente, pessoas da área da comunicação, de forma a trabalharmos este tema dos benefícios numa ótica, por um lado, de vermos o que poderíamos acrescentar e criar, mas antes disso, vermos o que poderíamos fazer em termos de comunicação, de forma a garantir que os nossos colaboradores de facto têm conhecimento daquilo que temos e a que têm direito. Portanto uma das vertentes foi precisamente, antes de pensarmos mais e diferente, garantir que as nossas pessoas conhecem tudo aquilo que já temos, porque de facto é algo que não tinha uma visibilidade geral e total. Muitas vezes as pessoas só prestavam atenção a um ou outro benefício, do seu interesse, mas não conheciam a panóplia de benefícios que o BPI tinha ao seu dispor. Esse foi o primeiro foco e trabalhámos desde início em conjunto com a comunicação pela importância que a área tem na reorganização e na divulgação da campanha digamos assim, e o que fizemos foi precisamente olharmos para todos os nossos benefícios, desde os benefícios que vêm do acordo coletivo de trabalho a benefícios que são inteiramente do BPI, e que estavam todos muito dispersos, e dessa forma agrupá-los. Assim, criámos na intranet um espaço dedicado inteiramente a este tema dos benefícios, que tem como nome “Ser BPI Compensa”, onde aqui os colaboradores conseguem ter tudo organizado, numa só página, num só sítio, em que o colaborador com 2 ou 3 cliques no máximo consegue aceder aqui a todos os benefícios que o Grupo oferece.

Agrupámos os diferentes benefícios em 4 grandes categorias, dependendo das diferentes áreas existentes. Ou seja, temos a área da família, a área mais relacionada com o trabalho e com o dia a dia dos colaboradores, a área do bem-estar e a área mais relacionada com finanças. Portanto 4 grandes dimensões, onde dentro de cada uma existem ainda sub-temas, sobre o mote de ser “BPI compensa” porque não é só o salário que conta, é precisamente todo o conjunto de benefícios, e pelo adn que temos, a nossa cultura, aquilo que proporcionamos às nossas pessoas, toda esta panóplia de benefícios e vantagens, de facto compensa ser BPI.

P3. Quais são os principais benefícios existentes para os colaboradores do Grupo?

Aquilo que as pessoas realmente mais valorizam no BPI é por um lado a vertente da saúde porque de facto o benefício relativamente à saúde é muito forte, porque o SAMS como seguro de saúde é para todo o agregado familiar e isso é muito bom e as pessoas valorizam muito e a outra área é o crédito habitação que atualmente é ainda mais valorizado por todo este contexto que estamos a viver.

No fundo são estas duas grandes áreas (saúde e empréstimo para habitação) mas depois temos também a questão dos apoios para os filhos dos nossos colaboradores, em que também é um bloco bastante forte e são vários os benefícios que oferecemos, a questão da flexibilidade e da conciliação da vida pessoal com a profissional agora com o teletrabalho e com a possibilidade de na 6ªfeira existir um horário mais reduzido.

Nos últimos anos temos tentado incluir benefícios que os jovens valorizam mais - benefícios relacionados com o tempo, com o clima e com a parte de sustentabilidade, a questão do apoio à formação, à educação e ao desenvolvimento - enfim são áreas que as novas gerações valorizam, portanto estamos a tentar criar aqui um equilíbrio com os benefícios que já temos e tentar olhar para outra tipologia de benefícios, que sejam valorizados pelos mais novos, mas que ainda assim sejam universais.

P4. Quais os principais desafios que identifica nesta área?

Eu acho que um dos principais desafios é conseguir chegar a todos os colaboradores. Conseguir comunicar para todos e que a mensagem seja bem recebida, de forma a conhecerem toda a panóplia de benefícios que o BPI oferece e saberem onde podem encontrar todas essas informações, quando precisam. Depois o trazer e conquistar novos benefícios, que sejam suficientemente atrativos para as diversas faixas etárias que temos aqui no Banco, que vão desde jovens de 20 anos até adultos com 60anos e, por isso, por vezes é difícil agradar a todos ou chegar a todos da mesma forma. Por último, acho que as questões da privacidade de dados e imagem nos condicionam muito, não só aqui na nossa equipa, porque muitas vezes queremos fazer mais ou de forma mais segmentada e ainda não é possível.

P5. É feita alguma segmentação do público-alvo consoante o tipo de benefícios oferecidos?

Nós tentamos que os benefícios cheguem a todos, que sejam universais e que não estejam delimitados pela função, porque isso também nos limitaria em termos de mobilidades internas. Claro que há alguns que têm critérios que tem de ser respeitados, mas em termos de público-alvo tentamos que sejam para todos.

P6. Como são comunicados os diferentes benefícios aos colaboradores? Existe algum canal/meio onde são divulgados?

Como já te disse, os benefícios estão todos discriminados na intranet e devidamente agrupados nas suas categorias para facilitar a acessibilidade. Contudo, quando queremos dar destaque a algum em específico ou queremos comunicar de forma mais eficaz, utilizamos também o e-mail, como reforço.

P7. Na sua perceção, no geral, os colaboradores têm conhecimento dos benefícios a que tem direito ou das ações de Responsabilidade Social Interna que o Grupo promove?

Olha eu acho que este ponto é sempre um desafio e, pela minha experiência e pelas partilhas com outros colegas, não é só aqui no BPI, também acontece em diversas empresas a nível nacional e internacional, porque por mais que as empresas tenham essa informação e comuniquem, há sempre colaboradores que nunca têm conhecimento de tudo o que existe dentro da sua empresa e dos benefícios a que tem direito.

A solução é tentar comunicar por diferentes vias, mas também não podemos ser demasiado intrusivos porque se não saturamos e pode não ser o momento certo para aquela pessoa receber a informação. As pessoas que trabalham na área comercial é o maior desafio porque estão muito dedicados ao cliente e não têm muita disponibilidade verdadeiramente para conseguirem ver tudo o que é publicado e, portanto, têm de ser seletivos naquilo que veem. E muitas vezes, o que também acontece é que os colaboradores só se questionam se existe determinado benefício no momento em que precisam. Neste caso, o passa a palavra e a recomendação de algum colega que já utilizou acaba por funcionar bastante bem.

Portanto esta é uma questão que no futuro, com comunicação mais segmentada, possa vir a ser melhorada. Se sabemos que a pessoa x tem filhos entre um determinado intervalo de idades, então eu vou comunicar os benefícios que temos para descendentes apenas para aquelas pessoas. O problema é que isso depois tem limitações em termos legais e toda uma vertente de RGPD e de privacidade, que nos condiciona muito.

P8. Na sua opinião, o que poderá ser feito ou alterado, de forma a gerar uma maior sinergia entre a área dos Benefícios e a área de Comunicação Interna?

Eu acho que essa sinergia já existe em termos de áreas, acho que agora temos outras necessidades em termos de comunicação, que não dependem da questão de sinergia, acho que já depende de outras questões mais tecnológicas.

O facto de termos constituído este grupo de trabalho aproximou-nos bastante, mas desde o início que existe uma relação muito próxima com a área da comunicação e sempre que há um tema de benefícios que nós queremos comunicar, a pessoa responsável da comunicação e que esteve presente neste grupo de trabalho que organizámos, faz a ponte entre as duas áreas e há logo aqui uma interação direta entre ambas as partes porque nós aqui na área dos benefícios precisamos muito da ajuda da comunicação, de modo a percebermos como vamos comunicar e de que forma pode estar redigido. Acho que o facto de as duas áreas estarem dentro da mesma direção também facilita por terem noção das prioridades, terem conhecimento do que está a acontecer e terem noção da forma como as coisas se relacionam e estão encadeadas, e o diálogo e o contacto diário acho que fazem toda a diferença.

Anexo E – Guião de entrevista exploratória à Responsável pela Área do Voluntariado Empresarial

P1. Enquanto responsável pela área dos Benefícios do Banco BPI, como encara a área e como vê a importância e o papel da mesma no Grupo?

P2. Como está estruturada a área dos Benefícios no Banco BPI?

P3. Quais são os principais benefícios existentes para os colaboradores do Grupo?

P4. Quais os principais desafios que identifica nesta área?

P5. É feita alguma segmentação do público-alvo consoante o tipo de benefícios oferecidos?

P6. Como são comunicados os diferentes benefícios aos colaboradores? Existe algum canal/meio onde são divulgados?

P7. Na sua perceção, no geral, os colaboradores têm conhecimento dos benefícios a que tem direito ou das ações de Responsabilidade Social Interna que o Grupo promove?

P8. Por norma, são realizadas campanhas de comunicação interna relativas aos benefícios que o Grupo oferece aos seus colaboradores?

P10. Na sua opinião, o que poderá ser feito ou alterado, de forma a gerar uma maior sinergia entre a área dos Benefícios e a área de Comunicação Interna?

Anexo F – Entrevista Exploratória a Sofia Lucena - Responsável pela área de Voluntariado Empresarial do BPI

P1. Enquanto responsável pelo programa de Voluntariado do Banco BPI, como encara este programa e como vê o papel e a importância do mesmo no Grupo?

Eu considero este programa importantíssimo para o Grupo, mas também para qualquer outra empresa.

Fico com pena de não ser assim tão comum existir um Programa destes nas empresas, porque é algo tão eficiente e tão motivante para os colaboradores, que é uma pena que é uma pena as empresas não apostarem neste tipo de ações, que fazem tão bem, não só aos beneficiários, como aos próprios voluntários, e trabalham em prol da empresa e da nossa comunidade externa.

O que nós fazemos através do BPI voluntariado é no fundo identificar as necessidades que existem na sociedade e na comunidade local e tentamos colmatá-las, através da ajuda de cada um dos nossos voluntários, que dedicam o seu tempo a determinadas causas, e até agora tem corrido muito bem e tem tido um impacto muito positivo.

Cada vez mais tentamos que a Sociedade olhe para este tema do Voluntariado e eu acredito que nos próximos anos vamos conseguir olhar mais porque infelizmente os tempos que aí vêm não são bons, já não eram, e agora menos ainda e, por isso, vai ser necessário muita ajuda, por isso é bom que as pessoas e empresas estejam sensíveis para este tema.

P2. Quais foram os principais objetivos e motivações que levaram à criação deste programa no BPI?

Primeiro, o banco tem uma componente muito grande de responsabilidade social, já há muitos anos, e está intrínseca no ADN do Banco, no entanto, em termos de voluntariado, o Banco não tinha nada oficialmente criado e era uma vontade que os colaboradores tinham. Apesar de existirem e serem realizadas algumas atividades, era tudo muito *out of the record*, não era nada oficial, e por outro lado, porque o voluntariado cria um engagement enorme entre os colaboradores e a empresa onde trabalham, neste caso o BPI, e uma vez que são o

nosso maior *know-how*, a nossa melhor matéria-prima, fazia todo o sentido pô-la em prol de um bem comum, que é fazer bem e ter impacto positivo na sociedade e no ambiente e que no fundo estamos todos a trabalhar para um propósito comum, e que move certamente todos da mesma forma e, portanto, fazia todo o sentido implementar este programa no Grupo.

P3. Quais são os principais desafios que identifica nesta área do voluntariado empresarial e, especificamente, neste programa de voluntariado do BPI?

Desafios para mim é chegar sempre mais longe, chegar a mais colaboradores e a mais familiares, porque eu acho que só quando os colaboradores experimentam o que é fazer voluntariado e tiverem a oportunidade de participar nestas ações, é que vão perceber o enorme benefício que tiram dessa experiência. Não quero com isto dizer que só interessa o benefício, mas quando a pessoa percebe o impacto que cria e que tem junto de outra pessoa, que tanto precisa, seja ela uma criança ou um sénior, experimentando esta emoção e esta vivência, é mais que certo que vai querer voltar a repetir.

Por isso se nós lidamos com os nossos colaboradores diariamente e queremos o bem deles, porque não convidá-los também a criar impacto na Sociedade onde vivemos?

P4. O programa BPI Voluntariado está estruturado de alguma forma? Que áreas abrange?

O Programa abrange todo o tipo de causas e são tão diversas que vão desde iniciativas com crianças carenciadas a iniciativas com séniores, com pessoas com incapacidade, refugiados, sem abrigos, animais, também temos ações ambientais... eu acho que tocamos em todas as áreas que podemos e que conseguimos, porque não queremos nunca deixar de fora quem precisa de ajuda.

O Programa conta com ações recorrentes ao longo do ano, e depois temos sempre uma semana durante o ano, que é chamada a “Semana do Voluntariado”, que é uma semana 100% dedicada a este tema, onde reunimos inúmeras iniciativas, distribuídas geograficamente, de Norte a Sul do País, incluindo também as ilhas, e são tão diversas quanto possível. Nesta

semana o Banco dá meio-dia a cada pessoa, para que se possam envolver e participar em alguma das iniciativas.

Nós utilizamos uma plataforma que é a (AIRPLANET), e através desta plataforma criamos e colocamos lá todas as nossas iniciativas de voluntariado, e é através de lá que os voluntários têm acesso às iniciativas existentes e onde se podem inscrever.

A título de exemplo, na semana de Voluntariado deste ano (2022) tínhamos na plataforma mais de 200 iniciativas só destinadas à semana do voluntariado

P5. Como são comunicadas as diferentes iniciativas de voluntariado existentes? Em que canal/meio são divulgadas?

Nós comunicamos as diferentes iniciativas que temos na nossa Intranet, através de publicações, acompanhadas de um copy a explicar a ação e com imagens ilustrativas, e por vezes também realizamos alguns vídeos de determinadas iniciativas que realizamos, no fundo a relatarem e a testemunharem um bocadinho aquilo que nós fazemos e o que acontece em cada iniciativa, e depois comunicamos e partilharmos na Intranet, para que todos possam ver, e de forma a criar um

Depois temos também a nossa plataforma de voluntariado, que é a Airplanet, que é através de lá que criamos e colocamos todas as nossas iniciativas de voluntariado existentes e convidamos os nossos voluntários a registarem-se (na plataforma) de forma a conseguirem aceder às iniciativas e terem conhecimento do tipo de iniciativas existentes e poderem-se inscrever, caso se identifiquem com alguma, sendo que as iniciativas são muito diversificadas e existem ações para todos os gostos.

Nas iniciativas da semana de voluntariado, colocamos sempre um ticket de identificação em cima, de forma a que os participantes percebam que aquela ação faz parte da semana do voluntariado e não é uma ação recorrente.

P6. Na sua percepção, no geral, os colaboradores têm conhecimento destas ações de voluntariado? Há muita adesão?

Têm conhecimento e aderem muito, felizmente. É um tema que interessa a muitas pessoas. O ano passado tivemos 1300 voluntários na semana do voluntariado e este ano tivemos já 2000, mais de 40% da nossa população, o que é muito bom para uma empresa conseguir que quase metade dos seus colaboradores façam voluntariado numa semana, e, portanto, o objetivo é mesmo tentar chegar a todos os nossos colaboradores, que são cerca de 4500 colaboradores.

P7. No final de cada iniciativa é realizado algum tipo de auscultação aos colaboradores e/ou às organizações parceiras, de modo a identificar possíveis pontos de melhoria?

Sim, é. Tudo o que são iniciativas pontuais, ao longo do ano, a resposta é imediata, porque eu estou em contacto e em colaboração com as instituições e, ao mesmo tempo, também estou em contacto com os colaboradores e, por isso, automaticamente temos o feedback dos dois lados, portanto aí é direto. Quando são iniciativas da semana do voluntariado, muitas das organizações parceiras enviam logo um e-mail no final da atividade, com o seu agradecimento e dando feedback de como correu a ação e eu faço o mesmo com os nossos participantes, pedindo que eles me dêem feedback durante a semana em que ocorreu a iniciativa, portanto eu acabo sempre por saber como correu a atividade pelo lado da instituição e pelo lado dos voluntários, e portanto vou gerindo esses inputs e vou sempre anotando para os anos seguintes. Por exemplo, acontece muito as instituições recomendarem um outro horário de visita, para o ano seguinte, porque percebem que funciona melhor e nós anotamos esse conselho e no ano seguinte já atuamos conforme o pedido e fazemos exatamente aquilo que era expectável. Portanto vamos ajustando de ano para ano mas de um modo geral, o feedback tem sido sempre positivo.

P8. Este programa está enquadrado na área de Comunicação Interna do Grupo, qual a ligação que podemos estabelecer entre as duas áreas (CI e Voluntariado)?

A ligação entre a comunicação interna e o voluntariado é importantíssima e faz todo o sentido e por essa razão é que este programa está dentro da área de comunicação interna do

grupo. As duas áreas estão super interligadas, porque é a comunicação interna que partilha e divulga as nossas atividades, o que fazemos, de forma a criar impacto e a contagiar outros a participarem e a juntarem-se a nós e portanto a comunicação interna tem um papel fulcral e a divulgação deste conteúdos na intranet é importantíssima porque transmite todas as boas práticas que nós fazemos e é muito fácil as pessoas acederem e, desse modo, estamos a espalhar com todos aquilo que se faz quer para o ano terem a oportunidade de se inscrever no fundo é um bocadinho isso sim.

Anexo G - Inquérito por Questionário aos colaboradores do Banco BPI

Questionário aos Colaboradores do Banco BPI

O presente questionário realiza-se no âmbito da dissertação final de Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Marketing e Publicidade, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, e tem como objetivo compreender e analisar o papel e o impacto que a área da comunicação interna do Banco BPI tem sob as práticas de responsabilidade social interna do grupo.


Todas as informações recolhidas neste questionário são estritamente confidenciais e utilizadas unicamente para fins académicos e de investigação científica, não se procedendo a qualquer tipo de identificação pessoal, pelo que o anonimato e a confidencialidade dos dados serão garantidos.


O tempo médio de preenchimento do questionário é de 5 minutos.

Caso surja alguma dúvida no preenchimento do questionário, por favor contacte: ritaramahal@gmail.com.

O seu contributo é essencial para a realização deste estudo e, como tal, agradeço a sua colaboração e disponibilidade.

Obrigada!

ritaramahal@gmail.com [Mudar de conta](#) 

 Não partilhado

Questionário aos Colaboradores do Banco BPI

ritaramalha@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Dados de Caracterização

Género *

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não responder

Idade *

- 18 - 25 anos
- 26 - 35 anos
- 36 - 45 anos
- 46 - 55 anos
- 56 - 64 anos
- > 65 anos

Habilitações Literárias *

- Ensino básico 1º ciclo (4º ano)
- Ensino básico 2º ciclo (6º ano)
- Ensino básico 3º ciclo (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Antiguidade na Empresa *

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Área Funcional na Empresa *

- Rede comercial
- Serviços Centrais

Categoria Profissional *

- Técnico
- Assistente Comercial
- Gestor de Cliente
- Coordenador
- Diretor de Área
- Diretor Executivo
- Diretor de Balcão
- Outra: _____

Dados de Estudo

Face às afirmações abaixo descritas, indique o seu grau de concordância, numa escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a "discordo totalmente"; 2 a "discordo"; 3 a "indiferente"; 4 a "concordo" e 5 a "concordo totalmente".

1. Face ao clima organizacional, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5. *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1.1 Considero que existe um bom e saudável ambiente de trabalho na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2 Sinto-me bem e confortável a trabalhar na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Face à comunicação da chefia, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5. *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
2.1 Sinto que a minha chefia está disponível e aberta a ouvir novas ideias e sugestões que eu tenha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Considero que a minha chefia se preocupa e está atenta, prestando auxílio na resolução de problemas relacionados com o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Face à integração organizacional, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5. *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
3.1 Sinto-me suficientemente informado(a) relativamente aos processos organizacionais da minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 Sinto-me envolvido(a) nos processos organizacionais da minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Face à qualidade dos media, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5. *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
4.1 Os canais de comunicação interna utilizados para divulgar as diferentes informações são os mais adequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 Os conteúdos divulgados nos diferentes canais de comunicação interna são úteis e vão ao encontro do que procuro saber sobre a minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 Os diferentes canais de comunicação interna do BPI divulgam sempre os conteúdos de responsabilidade social interna que ocorrem, como atividades e/ou campanhas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Face à 8 indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5. *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
5.1 Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 Em geral, a comunicação entre os colaboradores é saudável e respeitadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Face à informação organizacional, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
6.1 A informação que é transmitida aos colaboradores sobre a estratégia e objetivos do grupo é transparente e verdadeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2 Sinto-me suficientemente informado(a) do que se passa internamente na minha organização, nas diferentes áreas de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3 Sinto-me suficientemente informado(a) sobre os benefícios que o BPI oferece	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Face ao feedback pessoal, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
7.1 Recebo feedback contínuo sobre o meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2 Considero importante receber um feedback regular sobre o trabalho que desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Face à comunicação do subordinado, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
8.1 Sinto que posso comunicar abertamente com a minha chefe e dar a minha opinião sobre qualquer tipo de assunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2 Procuo ajuda sempre que tenho um problema ao qual não sei responder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Face à responsabilidade social interna do BPI, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 5.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
9.1 O BPI oferece uma ampla gama de benefícios para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2 Os colaboradores do BPI recebem uma remuneração razoável para manter uma qualidade de vida aceitável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3 As políticas do BPI proporcionam um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4 O BPI apoia os colaboradores que desejam adquirir educação adicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5 No BPI há um número suficiente de oportunidades para desenvolver as minhas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.6 As políticas do BPI incentivam os trabalhadores a desenvolverem as suas competências e carreiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.7 O BPI implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.8 A gestão do BPI está principalmente preocupada com as necessidades e desejos dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.9 As decisões de gestão relacionadas com os colaboradores são geralmente justas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.10 Considero que o BPI proporciona oportunidades iguais a todos os seus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.11 O programa de Voluntariado do BPI é um programa atrativo, que envolve os colaboradores com as instituições beneficiárias e com a própria comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>